

La innovació tecnològica d'un despatx professional. Cas pràctic

TOMÀS FONT
WOLTERS KLUWER

Data de recepció: 17/5/2015
Data d'acceptació: 5/11/2015

RESUM

Aquest article analitza la importància de la innovació tecnològica per a un despatx professional per millorar-ne l'eficiència, però també la rendibilitat i la competitivitat, a partir de l'experiència real d'un despatx familiar de segona generació que ha emprès un canvi organitzatiu, amb el suport de solucions de gestió, per seguir brindant excel·lència en el servei però sense descurar la rendibilitat del seu negoci.

PARAULES CLAU

Despatx professional, Innovació Tecnològica, Eficiència, Competitivitat, Rendibilitat, Negoci.

ABSTRACT

This article discusses the importance of technological innovation for a professional office to improve efficiency, but also its profitability and competitiveness, based on the real experience of a second-generation family firm that has undertaken organizational change, with the support of solutions management, to continue providing service excellence without neglecting the profitability of your business.

KEYWORDS

Professional office, Technological Innovation, efficiency, competitiveness, profitability, Business.

1. Introducció

“Assessorar” significa, segons la Real Academia Española, “donar consell o dictamen”. És una definició a la qual solc recórrer perquè aquesta ve a ser l'essència de tot despatx professional. O hauria de ser-ho. Perquè donar consell o dictamen va molt més enllà de tenir els comptes dels clients al dia i complir amb les seves obligacions legals. O perquè donar consell o dictamen va molt més enllà de presentar a temps la documentació requerida per l'Administració.

Per desgràcia, aquest consell o dictamen que l'assessor aspira a donar queda sovint diluït entre gestions, tràmits i obligacions amb els quals alguns clients es conformen, però que a altres, cada vegada més, no els basten. No descobreixo res si afirmo que el client del despatx professional ha canviat. L'assessor té avui davant d'ell un client millor informat, format i, sobretot, més exigent. En un context econòmic desfavorable com el que hem viscut en els últims anys, les empreses que recorren als serveis d'un despatx volen, per descomptat, tenir tota la seva documentació al dia, però confien a obtenir-ne una mica més d'aquesta persona que se suposa que ha de brindar-los consell o dictamen.

1.1. *Administrar vs assessorar*

Per descomptat que les empreses acudeixen a un despatx professional per delegar-hi la gestió comptable, fiscal, laboral, etc., amb el propòsit de despreocupar-se de les tasques per les quals no estan preparades i poder centrar-se en el que realment els preocupa: el seu negoci. Les empreses estan subjectes a un procés de canvi permanent a causa de la constant regulació per part de les Administracions públiques que difícilment poden digerir, però del que no hi poden escapar, i que, a més, amb més freqüència tenen el suport dels mitjans telemàtics.

Estar al dia i adaptar-se a aquests canvis és una cosa que l'empresa delega cegament en el seu assessor. No en va el despatx professional juga un paper clau i central en l'ecosistema de relacions que una empresa manté amb agents com l'Administració, entitats financeres i altres *partners*. Per exercir amb garanties aquest rol central en aquest sistema col·laboratiu, la labor del despatx professional està indefectiblement unida a la tecnologia. Fins i tot diria que la tecnologia és la seva millor aliada. Perquè de res serveix estar al dia dels canvis legals que afecten els seus clients si el despatx no disposa de solucions tecnològiques que estiguin adaptades a aquests canvis. Crec que avui dia ningú no pot discutir la necessitat que té un despatx

de comptar amb un programari per desenvolupar la seva activitat. El contrari seria impensable.

I no solament per complir amb les obligacions legals dels seus clients, sinó també per automatitzar totes aquestes gestions. Deia que el client és cada vegada més exigent. Ho és per la qualitat del servei que demanda, però també per l'agilitat amb la qual vol que es resolguin els seus assumptes. La tecnologia està al servei del despatx professional precisament, entre altres aspectes, per automatitzar processos i estalviar temps.

El temps és el bé més escàs del despatx professional. Parli amb l'assessor amb el qui parli, tots em transmeten la mateixa angoixa que els genera la falta de temps per poder dedicar-se, també ells, igual que els seus clients, al que realment els preocupa. I en aquest cas, més enllà de tancar trimestres, quadrar comptes i presentar declaracions, el que l'assessor ha de fer és assessorar. Perquè enfront de la seva taula l'assessor té cada vegada més clients que, a part d'aquestes gestions –que podria dir-se que es donen per suposades–, esperen una mica més: la informació rigorosa en temps real sobre l'evolució del seu negoci per dibuixar-hi el millor escenari futur possible i assentar-hi les seves decisions sobre unes bases sòlides i fiables. El que esperen és aquest consell i dictamen del qual parlava.

1.2. Despatx tradicional vs despatx innovador

Alguns clients es conformen amb menys. I el pitjor és que alguns despatxos també. Però aquesta situació ni és l'òptima ni és sostenible. La tecnologia és fonamental per prestar un bon servei als clients, però també per transformar la gestió i el *modus operandi* del despatx. Quan un client trepitja per primera vegada un despatx, l'assessor ha de preguntar-se, irremeiablement, quin servei li prestarà: En què invertirà cada euro que li pagui el seu client?

Enfrontar-se a aquest interrogant implica qüestionar-se la pròpia essència del despatx. És cert que davant la crisi econòmica dels últims anys, en un marc de competència creixent i d'una clara pressió dels preus a la baixa, no tots han estat capaços d'aturar-se a reflexionar sobre aquesta qüestió. Molts simplement no han pogut i han perviscut sota l'esquema del despatx tradicional, és a dir, han entrat en aquesta guerra de preus i de reducció de costos per mantenir la seva cartera costi el que costi seguint-hi el clàssic model de quotes. I aquesta aposta ha estat per a molts la seva perdició.

En contraposició, i és una tendència que la crisi alhora ha contribuït a accelerar, hi ha hagut despatxos innovadors que han seguit la senda contrària i han apostat per l'augment dels ingressos. Com? Fixant el creixe-

ment entre les seves prioritats, diferenciant-se, ampliant i diversificant els seus serveis i advocant per aquesta labor consultiva i d'assessorament que els caracteritza.

Al cap i a la fi, prendre aquest rumb implica assumir que el despatx professional és, ni més ni menys, una empresa i que com tal ha de funcionar i ser gestionada. Ha de satisfer les necessitats dels seus clients. Però alhora fer créixer el seu negoci. I la tecnologia també està al servei d'aquest objectiu de professionalitzar la gestió del despatx. Perquè, quants despatxos saben quin és el marge que els genera cada euro que els paga el seu client? Molt pocs. És una problemàtica comuna i generalitzada en el sector desconèixer la rendibilitat del seu negoci i els marges que tenen amb els seus clients. La majoria dels assessors cobren una quota sense entrar en el detall de què inclou i acaben realitzant tasques afegides que no es veuen reflectides en aquest import i, per tant, no són valorades pels seus clients, que un dia poden decidir canviar de despatx sense conèixer realment el treball que per a ells ha fet el seu assessor. La retenció i fidelització de clients és fonamental. Descurar-la comporta unes pèrdues de calat. Quan un client abandona un despatx, l'assessor no perd, posem com a exemple, 300 mensuals, sinó els 36.000 que arribaria a percebre en els deu anys de mitjana que la majoria de les empreses es mantenen vinculades a un despatx.

En aquest sentit, no tenir una oferta definida ni convertida a conceptes facturables i amb uns preus establerts és el gran *handicap* del despatx professional per funcionar i ser gestionat com l'empresa que és.

2. Un cas real

En aquesta tessitura es trobava fa uns anys Grupo Gefiscal, un despatx professional que des de fa més de quatre dècades brinda serveis d'assessorament i consultoria a tot tipus d'empreses, professionals i particulars. Distingit amb el *Premio Familia Empresaria de Extremadura* el 2013, va ser fundat a Càceres el 1974, on manté la seva seu social, i des d'on ha anat teixint una xarxa d'oficines que actualment ja arriba a les 30 sucursals en tot el territori extremeny, gestionades ara per la segona generació de la família, amb l'afany d'estendre la seva presència i els seus serveis. Amb l'afany de créixer. La seva visió era i és clara: "Consolidar-se com un grup empresarial consultor en l'assessorament integral d'empreses en totes les àrees de l'organització, que creen en la consultoria i en l'assessorament professionalitzat com un dels valors diferencials a l'hora de millorar la gestió i el desenvolupament del seu negoci".

Sota aquesta premissa, Grupo Gefiscal va ser dels despatxos que, en plena crisi, es va aturar a reflexionar sobre el seu present i, sobretot, el seu futur. Amb una mentalitat clarament empresarial, el grup va fer una decidida aposta pel creixement i l'augment de la seva productivitat i rendibilitat. I això requeria més i millor informació per exercir un major control de la seva activitat. El despatx, com tants d'altres, sentia que anava gestionant el seu negoci a cegues i requeria disposar d'una visió 360° del despatx.

Grupo Gefiscal va donar un tomb a la seva estratègia i va emprendre un canvi organitzatiu a diversos nivells que bé podrien constituir els fets diferencials d'un despatx innovador, tecnològicament innovador, fonamentat bàsicament en un *Enterprise Resource Planning* (ERP) adaptat a les particularitats d'un despatx amb l'objectiu de prendre les regnes de la seva gestió i millorar la seva eficiència i rendibilitat.

2.1. Gestió centralitzada de les oficines

Grupo Gefiscal va decidir centralitzar la gestió de la seva trentena de delegacions que fins llavors treballaven de forma independent per convertir-les en oficines comercials que desenvolupessin tota l'operativa de captació de clients i gestió.

D'aquestes oficines, quines eren rendibles i quines no? Per quins motius? Grupo Gefiscal necessitava dotar-se d'una eina amb un únic punt d'accés i treball pels seus més de 140 treballadors, integrada amb les solucions de comptabilitat, fiscal i laboral que anaven utilitzant i que, gràcies a aquesta integració i un entorn de treball únic, li permetés associar els serveis prestats als clients amb els usuaris implicats, valorant-hi les càrregues de treball, els costos i la rendibilitat per client i usuari.

2.2. Gestió de clients i potencials

Aquesta gestió centralitzada de les oficines havia d'anar de la mà d'una gestió també global dels clients. La solució tecnològica que Grupo Gefiscal requeria havia de proporcionar-li un complet control de tot el flux comercial (iniciatives, oportunitats, ofertes, clients) amb la informació, sobre aquest tema, centralitzada. Un *Customer Relationship Manager* (CRM) a la seva mida per millorar la productivitat de la seva força de vendes i optimitzar la relació amb els seus clients, a partir de la informació centralitzada de la seva cartera (hores, honoraris, despeses, accions, provisió, abonament de despeses, etc.).

La solució es va dotar a més d'un sistema que establia un límit de risc financer per a cada client, de manera que es bloquejava l'accés a la gestió comptable, fiscal o laboral en cas d'impagament o altres circumstàncies.

2.3. Redefinició del model de quotes

El capítol potser més innovador de la nova estratègia empresarial empresa per Grupo Gefiscal guarda relació amb el clàssic model de quotes amb el qual la immensa majoria de despatxos professionals funcionen encara avui i amb el qual, com comentava, sovint desconeixen el marge de benefici que els proporciona.

Enfront del sistema que utilitzava fins llavors de quota tancada a la qual, repetidament, afegia serveis sense modificar-la –i, el que és pitjor, sense fer-los valdre davant els seus clients–, Grupo Gefiscal va passar a definir els volums inclosos en cada servei de la seva cartera i va vincular aquesta solució de facturació amb les solucions de comptable, fiscal i laboral del despatx a fi de poder contrastar els volums contractats pels clients amb els efectivament prestats i, en funció del resultat, decidir si facturava l'excés, augmentava la quota o optava per regalar al seu client el volum extra, encara que fent-ho constar a la factura.

Grupo Gefiscal determinava així uns serveis predefinitos que podia validar amb dades reals i conèixer a tot moment la rendibilitat de cadascun dels seus clients gràcies a l'automatització de la facturació basada en unes plantilles flexibles en les quals va definir com es compon la quota, quins serveis inclou i com es gestionen els serveis consumits a l'excés segons els indicadors dels treballs realitzats en les solucions de comptable, fiscal i laboral.

2.4. Nou perfil de l'equip humà

Seguir l'estratègia que comentava de baixada de preus i reducció de costos per la qual molts despatxos han optat durant la crisi els ha obligat a dedicar bona part dels seus recursos humans a meres tasques administratives que satisfan les obligacions legals del client però que s'allunyen d'aquest consell i dictamen que haurien de constituir l'activitat nuclear de l'assessor. Una de les principals diferències entre el despatx tradicional i el despatx innovador és la composició de la seva plantilla. És, ni més ni menys, que el que s'amaga darrere del tipus de servei que presten.

Per això Grupo Gefiscal va posar obstinació a redefinir l'estructura i l'organització dels seus recursos humans en el sentit de potenciar els perfils

consultius i d'assessorament en detriment dels professionals dedicats a l'entrada de dades i altres tasques mecàniques.

2.5. Solucions de valor afegit

Per poder plantejar-se aquesta transformació del seu equip de professionals, Grupo Gefiscal va haver de dotar-se de solucions de valor afegit entorn de les eines que fins llavors utilitzava per realitzar la gestió comptable, fiscal i laboral dels seus clients. Solucions de valor afegit que automatitzaven encara més els seus processos i li estalviaven temps que els seus professionals podien dedicar a l'assessorament.

Són solucions tan indispensables per al despatx com un sistema de digitalització de factures que directament genera assentaments al programari comptable i que redueix fins a un 80% el temps d'introducció de dades; un altre d'automatització i comptabilització de documents bancaris, o un potent gestor documental integrat amb la resta de solucions per disposar d'una visió global de tota la documentació de cada client.

Grupo Gefiscal es va dotar també d'un sistema de recepció centralitzada de les notificacions electròniques obligatòries (NEOS) enviades per organismes públics com l'Agència Tributària o la Seguretat Social a tots els seus clients i gestionar-les des d'un mateix punt d'accés, de forma automàtica, periòdica, segura i, sobretot, àgil, ja que fins llavors tenia dos professionals enterament dedicats a aquesta funció. A més d'establir un procediment més ràpid i eficient, amb aquest sistema el despatx va obrir una nova font d'ingressos.

2.6. Relació col·laborativa amb els clients

La incorporació de solucions de valor afegit per reduir a la mínima expressió les tasques mecàniques del despatx i la redefinició del model de quotes i la seva cartera de serveis es van veure també potenciades per l'establiment d'una relació col·laborativa del Grupo Gefiscal amb els seus clients, en el sentit de proporcionar-los les eines que facilitessin i agilitessin l'intercanvi i el traspàs d'informació entre uns i altres.

Grupo Gefiscal va implantar una solució de facturació en línia amb la qual els seus clients facturen de forma fàcil i senzilla i amb un sol clic envi-en automàticament aquesta informació a la solució comptable del seu assessor. A més de l'evident estalvi de temps que aquesta solució comporta per al despatx, Grupo Gefiscal, que des dels seus inicis s'ha caracteritzat per fo-

mentar una relació sòlida i duradora amb els seus clients, va aconseguir una vinculació molt més estreta amb ells.

2.7. Intel·ligència de negoci

La demanda de més i millor informació que Grupo Gefiscal requeria per prendre les regnes del seu negoci i millorar la seva eficiència i rendibilitat es va veure també satisfeta amb la incorporació d'eines de *business intelligence* que converteixen les dades que li proporcionen totes les seves solucions en informació rigorosa i útil en temps real. La intel·ligència de negoci permet configurar cubs de dades sobre múltiples variables, com la classificació de clients, les vendes per clients, els serveis, la comptabilitat, la rendibilitat per expedient, etc., i analitzar-les des del mateix sistema o bé exportar-les com a taules dinàmiques perquè la Direcció pugui prendre decisions en funció de l'evolució del negoci i de les seves necessitats actuals i futures.

3. Conclusions

La innovació tecnològica d'un despatx professional s'assenta sobre la base de l'ús de solucions que li permetin ser més eficient en el seu dia a dia, però també més rendible i competitiu. A partir d'un cas real, he pretès mostrar què significa fer aquest pas més i il·lustrar en què radica la diferència entre un despatx tradicional i un despatx innovador. La clau rau a no perdre de vista quina és l'essència del despatx i la seva labor fonamental (assessorar els seus clients) i a assumir que és una empresa que, com a tal, ha de professionalitzar-se, prendre les regnes del seu negoci i exercir un control que li permeti replantejar-se la seva estratègia per aconseguir aquesta excel·lència en el servei que presta i aquesta rendibilitat del seu negoci.

**ACCID**

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4^a planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID