

La innovación tecnológica de un despacho profesional. Caso práctico

TOMÀS FONT
WOLTERS KLUWER

Fecha de recepción: 17/5/2015
Fecha de aceptación: 5/11/2015

RESUMEN

Este artículo analiza la importancia de la innovación tecnológica para un despacho profesional para mejorar su eficiencia, pero también su rentabilidad y competitividad, a partir de la experiencia real de un despacho familiar de segunda generación que ha emprendido un cambio organizativo, con el apoyo de soluciones de gestión, para seguir brindando excelencia en el servicio pero sin descuidar la rentabilidad de su negocio.

PALABRAS CLAVE

Despacho profesional, Innovación Tecnológica, Eficiencia, Competitividad, Rentabilidad, Negocio.

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. Introducción

“Asesorar” significa, según la Real Academia Española, “dar consejo o dictamen”. Es una definición a la que suelo recurrir porque esa viene a ser la esencia de todo despacho profesional. O debería serlo. Porque dar consejo o dictamen va mucho más allá de tener las cuentas de los clientes al día y cumplir con sus obligaciones legales. O porque dar consejo o dictamen va mucho más allá de presentar en plazo la documentación requerida por la Administración.

Por desgracia, ese consejo o dictamen que el asesor aspira a dar queda a menudo diluido entre gestiones, trámites y obligaciones con los que algunos clientes se conforman, pero que a otros, cada vez más, no les bastan. Nada descubro si afirmo que el cliente del despacho profesional ha cambiado. El asesor tiene hoy ante sí un cliente mejor informado, formado y, sobre todo, más exigente. En un contexto económico desfavorable como el que hemos vivido en los últimos años, las empresas que recurren a los servicios de un despacho quieren, por supuesto, tener toda su documentación al día, pero confían en obtener algo más de esa persona que se supone que debe brindarles consejo o dictamen.

1.1. Administrar vs asesorar

Por supuesto que las empresas acuden a un despacho profesional para delegarle la gestión contable, fiscal, laboral, etc., con el propósito de despreocuparse de tareas para las que no están preparadas y poder centrarse en lo que realmente les preocupa: su negocio. Las empresas están sujetas a un proceso de cambio permanente debido a la constante regulación por parte de las Administraciones públicas que difícilmente pueden digerir, pero del que no pueden escapar, y que, además, con más frecuencia se apoya en medios telemáticos.

Estar al día y adaptarse a estos cambios es algo que la empresa delega ciegamente en su asesor. No en vano el despacho profesional juega un papel clave y central en el ecosistema de relaciones que una empresa mantiene con agentes como la Administración, entidades financieras y otros *partners*. Para desempeñar con garantías este rol central en este sistema colaborativo, la labor del despacho profesional está indefectiblemente unida a la tecnología. Incluso diría que la tecnología es su mejor aliada. Porque de nada sirve estar al tanto de los cambios legales que afectan a sus clientes si el despacho no dispone de soluciones tecnológicas que estén adaptadas a los mismos. Creo que hoy en día nadie puede discutir la necesidad que tiene

un despacho de contar con software para desarrollar su actividad. Lo contrario sería impensable.

Y no solo para cumplir con las obligaciones legales de sus clientes, sino también para automatizar todas esas gestiones. Decía que el cliente es cada vez más exigente. Lo es por la calidad del servicio que demanda, pero también por la agilidad con la que quiere que se resuelvan sus asuntos. La tecnología está al servicio del despacho profesional precisamente, entre otros aspectos, para automatizar procesos y ahorrar tiempo.

El tiempo es el bien más escaso del despacho profesional. Hable con el asesor con el que hable, todos me transmiten la misma angustia que les genera la falta de tiempo para poder dedicarse, también ellos, igual que sus clientes, a lo que realmente les preocupa. Y en este caso, más allá de cerrar trimestres, cuadrar cuentas y presentar declaraciones, lo que el asesor debe hacer es asesorar. Porque enfrente de su mesa el asesor tiene cada vez más clientes que, aparte de estas gestiones –que podría decirse que se dan por supuestas–, esperan algo más: información rigurosa en tiempo real sobre la evolución de su negocio para dibujar el mejor escenario futuro posible y asentar sus decisiones sobre unas bases sólidas y fiables. Lo que esperan es ese consejo y dictamen del que hablaba.

1.2. Despacho tradicional vs despacho innovador

Algunos clientes se conforman con menos. Y lo peor es que algunos despachos también. Pero esa situación ni es la óptima ni es sostenible. La tecnología es fundamental para prestar un buen servicio a los clientes, pero también para transformar la gestión y el *modus operandi* del despacho. Cuando un cliente pisa por primera vez un despacho, el asesor debe irremediablemente preguntarse qué servicio le va a prestar: ¿En qué invertirá cada euro que le pague su cliente?

Enfrentarse a este interrogante implica cuestionarse la propia esencia del despacho. Es cierto que ante la crisis económica de los últimos años, en un marco de competencia creciente y una clara presión de los precios a la baja, no todos han sido capaces de pararse a reflexionar sobre esta cuestión. Muchos simplemente no han podido y han pervivido bajo el esquema del despacho tradicional, es decir, han entrado en esa guerra de precios y de reducción de costes para mantener su cartera a toda costa siguiendo el clásico modelo de cuotas. Y esa apuesta ha sido para muchos su perdición.

En contraposición, y es una tendencia que la crisis a la vez ha contribuido a acelerar, ha habido despachos innovadores que han seguido la senda contraria y han apostado por el aumento de los ingresos. ¿Cómo? Fijando el crecimiento

entre sus prioridades, diferenciándose, ampliando y diversificando sus servicios y abogando por esa labor consultiva y de asesoramiento que les caracteriza.

Al fin y al cabo, tomar este rumbo implica asumir que el despacho profesional es, ni más ni menos, una empresa y que como tal debe funcionar y ser gestionada. Debe satisfacer las necesidades de sus clientes. Pero a la vez hacer crecer su negocio. Y la tecnología también está al servicio de este objetivo de profesionalizar la gestión del despacho. Porque, ¿cuántos despachos saben cuál es el margen que les genera cada euro que les paga su cliente? Muy pocos. Es una problemática común y generalizada en el sector desconocer la rentabilidad de su negocio y los márgenes que tienen con sus clientes. La mayoría de los asesores cobran una cuota sin entrar en el detalle de lo que incluye y acaban realizando tareas añadidas que no se ven reflejadas en ese importe y, por lo tanto, no son valoradas por sus clientes, que un día pueden decidir cambiar de despacho sin conocer realmente el trabajo que para ellos ha hecho su asesor. La retención y fidelización de clientes es fundamental. Descuidarla conlleva pérdidas de calado. Cuando un cliente abandona un despacho, el asesor no pierde, pongamos como ejemplo, 300 mensuales, sino los 36.000 que llegaría a percibir en los diez años de media que la mayoría de las empresas se mantienen vinculadas a un despacho.

En este sentido, no tener una oferta definida ni convertida a conceptos facturables y con unos precios establecidos es el gran *handicap* del despacho profesional para funcionar y ser gestionado como la empresa que es.

2. Un caso real

En esa tesitura se encontraba hace unos años Grupo Gefiscal, un despacho profesional que desde hace más de cuatro décadas brinda servicios de asesoramiento y consultoría a todo tipo de empresas, profesionales y particulares. Distinguido con el Premio Familia Empresaria de Extremadura en 2013, fue fundado en Cáceres en 1974, donde mantiene su sede social, y desde donde ha ido tejiendo una red de oficinas que actualmente ya llega a las 30 sucursales en todo el territorio extremeño, gestionadas ahora por la segunda generación de la familia, con el afán de extender su presencia y sus servicios. Con el afán de crecer. Su visión era y es clara: “Consolidarse como un grupo empresarial consultor en el asesoramiento integral de empresas en todas las áreas de la organización, que crean en la consultoría y en el asesoramiento profesionalizado como uno de los valores diferenciales a la hora de mejorar la gestión y el desarrollo de su negocio”.

Bajo esa premisa, Grupo Gefiscal fue de los despachos que, en plena crisis, se paró a reflexionar sobre su presente y, sobre todo, su futuro. Con

una mentalidad claramente empresarial, el grupo hizo una decidida apuesta por el crecimiento y el aumento de su productividad y rentabilidad. Y eso requería más y mejor información para ejercer un mayor control de su actividad. El despacho, como tantos otros, sentía que venía gestionando su negocio a ciegas y requería disponer de una visión 360° del mismo.

Grupo Gefiscal dio un vuelco a su estrategia y emprendió un cambio organizativo a varios niveles que bien podrían constituir los hechos diferenciales de un despacho innovador, tecnológicamente innovador, apoyado básicamente en un Enterprise Resource Planning (ERP) adaptado a las particularidades de un despacho con el objetivo de tomar las riendas de su gestión y mejorar su eficiencia y rentabilidad.

2.1. Gestión centralizada de las oficinas

Grupo Gefiscal decidió centralizar la gestión de su treintena de delegaciones que hasta entonces trabajaban de forma independiente para convertirlas en oficinas comerciales que desarrollaran toda la operativa de captación de clientes y gestión.

¿Cuáles de estas oficinas eran rentables y cuáles no? ¿Por qué motivos? Grupo Gefiscal necesitaba dotarse de una herramienta con un único punto de acceso y trabajo para sus más de 140 empleados, integrada con las soluciones de contabilidad, fiscal y laboral que venían utilizando y que, gracias a esta integración y entorno de trabajo único, le permitiera asociar los servicios prestados a los clientes con los usuarios implicados, valorando cargas de trabajo, costes y rentabilidad por cliente y usuario.

2.2. Gestión de clientes y potenciales

Esa gestión centralizada de las oficinas debía ir de la mano de una gestión también global de los clientes. La solución tecnológica que Grupo Gefiscal requería debía proporcionarle un completo control de todo el flujo comercial (iniciativas, oportunidades, ofertas, clientes) con información centralizada al respecto. Un Customer Relationship Manager (CRM) a su medida para mejorar la productividad de su fuerza de ventas y optimizar la relación con sus clientes, a partir de información centralizada de su cartera (horas, honorarios, gastos, acciones, provisión, suplidos, etc.).

La solución se dotó además de un sistema que establecía un límite de riesgo financiero para cada cliente, de modo que se bloqueaba el acceso a la gestión contable, fiscal o laboral en caso de impago u otras circunstancias.

2.3. Redefinición del modelo de cuotas

El capítulo quizás más innovador de la nueva estrategia empresarial emprendida por Grupo Gefiscal guarda relación con el clásico modelo de cuotas con el que la inmensa mayoría de despachos profesionales funcionan todavía hoy y con el que, como comentaba, a menudo desconocen el margen de beneficio que les proporciona.

Frente al sistema que utilizaba hasta entonces de cuota cerrada a la que, repetidamente, añadía servicios sin modificarla –y, lo que es peor, sin ponerlos en valor ante sus clientes–, Grupo Gefiscal pasó a definir los volúmenes incluidos en cada servicio de su portfolio y vinculó esta solución de facturación con las soluciones de contable, fiscal y laboral del despacho a fin de poder contrastar los volúmenes contratados por los clientes con los efectivamente prestados y, en función del resultado, decidir si facturaba el exceso, aumentaba la cuota u optaba por regalar a su cliente el volumen extra, aunque haciéndolo constar en la factura.

Grupo Gefiscal determinaba así unos servicios predefinidos que podía validar con datos reales y conocer en todo momento la rentabilidad de cada uno de sus clientes gracias a la automatización de la facturación basada en unas plantillas flexibles en las que definió cómo se compone la cuota, qué servicios incluye y cómo se gestionan los servicios consumidos en exceso según los indicadores de los trabajos realizados en las solución de contable, fiscal y laboral.

2.4. Nuevo perfil del equipo humano

Seguir la estrategia que comentaba de bajada de precios y reducción de costes por la que muchos despachos han optado durante la crisis les ha obligado a dedicar buena parte de sus recursos humanos a meras tareas administrativas que satisfacen las obligaciones legales del cliente pero que se alejan de ese consejo y dictamen que deberían constituir la actividad nuclear del asesor. Una de las principales diferencias entre el despacho tradicional y el despacho innovador es la composición de su plantilla. Es, ni más ni menos, que lo que se esconde detrás del tipo de servicio que prestan.

Por eso Grupo Gefiscal puso empeño en redefinir la estructura y organización de sus recursos humanos en el sentido de potenciar los perfiles consultivos y de asesoramiento en detrimento de los profesionales dedicados a la entrada de datos y otras tareas mecánicas.

2.5. Soluciones de valor añadido

Para poder plantearse esta transformación de su equipo de profesionales, Grupo Gefiscal tuvo que dotarse de soluciones de valor añadido en torno a las herramientas que hasta entonces utilizaba para realizar la gestión contable, fiscal y laboral de sus clientes. Soluciones de valor añadido que automatizaban todavía más sus procesos y le ahorran tiempo que sus profesionales podían dedicar al asesoramiento.

Son soluciones tan indispensables para el despacho como un sistema de digitalización de facturas que directamente genera asientos en el software contable y que reduce hasta un 80% el tiempo de introducción de datos; otro de automatización y contabilización de documentos bancarios, o un potente gestor documental integrado con el resto de soluciones para disponer de una visión global de toda la documentación de cada cliente.

Grupo Gefiscal se dotó también de un sistema de recepción centralizada de las notificaciones electrónicas obligatorias (NEOS) enviadas por organismos públicos como la Agencia Tributaria o la Seguridad Social a todos sus clientes y gestionarlas desde un mismo punto de acceso, de forma automática, periódica, segura y, sobre todo, ágil, ya que hasta entonces tenía a dos profesionales enteramente dedicados a esta función. Además de establecer un procedimiento más rápido y eficiente, con este sistema el despacho abrió una nueva fuente de ingresos.

2.6. Relación colaborativa con los clientes

La incorporación de soluciones de valor añadido para reducir a la mínima expresión las tareas mecánicas del despacho y la redefinición del modelo de cuotas y su portfolio de servicios se vieron también potenciadas por el establecimiento de una relación colaborativa del Grupo Gefiscal con sus clientes, en el sentido de proporcionarles herramientas que facilitaran y agilizaran el intercambio y traspaso de información entre unos y otros.

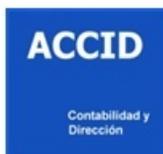
Grupo Gefiscal implantó una solución de facturación online con la que sus clientes facturan de forma fácil y sencilla y con un solo click envían automáticamente esa información a la solución contable de su asesor. Además del evidente ahorro de tiempo que esta solución comporta para el despacho, Grupo Gefiscal, que desde sus inicios se ha caracterizado por fomentar una relación sólida y duradera con sus clientes, consiguió una vinculación mucho más estrecha con ellos.

2.7. Inteligencia de negocio

La demanda de más y mejor información que Grupo Gefiscal requería para tomar las riendas de su negocio y mejorar su eficiencia y rentabilidad se vio también satisfecha con la incorporación de herramientas de *business intelligence* que convierten los datos que le proporcionan todas sus soluciones en información rigurosa y útil en tiempo real. La inteligencia de negocio permite configurar cubos de datos sobre múltiples variables, como la clasificación de clientes, ventas por clientes, servicios, contabilidad, rentabilidad por expediente, etc., y analizarlos desde el propio sistema o bien exportarlos como tablas dinámicas para que la Dirección pueda tomar decisiones en función de la evolución del negocio y de sus necesidades actuales y futuras.

3. Conclusiones

La innovación tecnológica de un despacho profesional se asienta sobre la base del uso de soluciones que le permitan ser más eficiente en su día a día, pero también más rentable y competitivo. A partir de un caso real, he pretendido mostrar qué significa dar ese paso más e ilustrar en qué radica la diferencia entre un despacho tradicional y un despacho innovador. Las claves residen en no perder de vista cuál es la esencia del despacho y su labor fundamental (asesorar a sus clientes) y en asumir que es una empresa que, como tal, debe profesionalizarse, tomar las riendas de su negocio y ejercer un control que le permita replantearse su estrategia para alcanzar esa excelencia en el servicio que presta y esa rentabilidad de su negocio.



Asociación Catalana de Contabilidad y Direcció

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placida 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel.934 161 604 extensió 2019
info@accid.org – wwwaccid.org