

# El futuro y los retos de los servicios profesionales

Mario ALONSO AYALA  
Presidente de Auren

*Los valores, la economía, los negocios y la sociedad en general, se encuentran en un momento de cambios impredecibles. Los servicios profesionales del siglo XXI deben adaptarse a esta transformación sin precedentes, afrontando los retos que se les van a exigir.*



Con independencia del tamaño, campo de actividad y localización geográfica, las cuestiones fundamentales con las que se van a enfrentar los profesionales son las siguientes:

— **Empresas de servicios:** los despachos y firmas profesionales son auténticas empresas y como tal han de ser gestionadas. El marketing, los recursos humanos, las finanzas, la calidad en el servicio y cualquier otra materia propia de toda empresa son, y serán aún más, cuestiones fundamentales en la dirección de los servicios profesionales.

— **Estrategias de diferenciación:** en el mundo actual la competencia se rige por tres parámetros fundamentales: el precio, la especialización y la marca. Algunos despachos tratan de competir en precios; otros especializándose en sectores o servicios concretos; y otros generando marcas potentes, reconocidas, de prestigio y sobre las que se asientan organizaciones de cierto tamaño en cuanto a servicios, número de profesionales y cobertura geográfica.

— **Servicios con «alma»:** los servicios profesionales los prestan personas que a su vez se relacionan con otras personas. Para obtener y mantener los clientes, se exige, y cada vez se exigirá más, empatía, proactividad, disponibilidad, proximidad y flexibilidad del profesional que presta el servicio. Es necesario un compromiso personal, en el que el cliente te vea más como un socio que como un proveedor, que sienta que sus problemas pasan a ser tus problemas y los del despacho.

— **Valor añadido:** el cliente no compra «horas de trabajo», no quiere productos o servicios, lo que demanda son soluciones. Estará dispuesto a compartir el valor añadido que obtenga con el trabajo del profesional. Las firmas deben enten-

der y conocer en profundidad la actividad de los clientes, los usos del sector, la legislación aplicable, así, y solo así, podrán proporcionar verdadero valor.

— **Globalización:** el mundo de los negocios es, y lo será mucho más, global. Las empresas en este entorno necesitan buscar nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Por tanto, las firmas deben estar presentes ahí donde sus clientes les necesiten. Los despachos locales han de aspirar a ser nacionales y los nacionales internacionales, bien a través de sus propias estructuras, o mediante alianzas. La internacionalización de las firmas requiere un cambio de mentalidad, una apuesta decidida de inversión y riesgo, y habilidades y conocimientos específicos, incluyendo por supuesto el dominio de idiomas.

— **Multidisciplinariedad y especialización:** los negocios son cada vez más complejos y los clientes cada vez más exigentes. Las firmas deben contar con equipos especializados en sectores económicos y en tipos de organizaciones. Cualquier asunto tendrá implicaciones legales, fiscales, económicas, organizativas, de recursos humanos, de procesos, etc. Los clientes confían en un despacho que quiere que le aporte soluciones a todos sus problemas, en los que no existen compartimentos estancos, por lo que la multidisciplinariedad es una auténtica necesidad.

— **Colaboración:** los acuerdos con otras empresas para prestar servicios a los clientes serán cada vez más necesarios. Muchas actividades son complejas y requieren conocimientos muy especializados en múltiples áreas.

— **Tecnología:** la importancia estratégica de la tecnología en las firmas profesionales es ya una realidad y lo será mucho más en los próximos años. La transformación digital elimina barreras

de entrada para los despachos pequeños, lo que supone una gran oportunidad para estos. El «cloud computing», la inteligencia artificial, las redes sociales, la intranet y extranet, el big data, las plataformas de gestión y de «crowdsourcing», y un largo etcétera de herramientas que se desarrollarán en el futuro y que hoy en día no es posible imaginar, exigen a las firmas estar en permanente actualización tecnológica. Por todo ello, se hace imprescindible la incorporación, externa o interna, de expertos en tecnología.

— **Establecer relaciones duraderas:** las firmas han de cambiar su mentalidad y valorar más al cliente que a las operaciones, tratando de potenciar relaciones sólidas y estables, que den lugar a servicios recurrentes, más que esporádicos.

— **Liderazgo y cultura de la firma:** los vínculos con el equipo profesional y los socios deben ser también perdurables en el tiempo. Para ello es necesario reforzar la cultura y los valores de la organización, tarea a la que deben comprometerse sus líderes. Además, estos deben ser el motor para crear un ambiente de confianza y motivación en todos los profesionales del despacho.

— **Formación permanente:** el desarrollo del talento es un objetivo irrenunciable para toda firma. Los profesionales deben tener capacidad para aprender, desaprender y reaprender, para adaptarse a los continuos cambios del entorno.

— **Innovación:** los despachos deberán mantener una actitud innovadora, destinando a ello las personas y los recursos necesarios, y estableciendo procesos para innovar en todos los aspectos de la organización: marketing, finanzas, tecnologías, gestión interna, servicios, etc.

— **Eficiencia:** los márgenes de cualquier actividad, son, y serán aún más, reducidos. Por tanto, las firmas deben volcarse en ser verdaderamente eficientes en costes, tanto en los directamente relacionados con la prestación del servicio (personal, viajes, comunicaciones, etc.), como en los gastos generales (instalaciones, energía, suministros, etc.).

— **Gestión del conocimiento:** el mayor valor de los profesionales es su conocimiento, tanto explícito (procedimientos, reglas de actuación, técnicas, etc.), como tácito (habilidades, experiencias, actitudes, etc.). Las firmas deben ser capaces de adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo como aprendizaje, compartirlo

y aplicarlo donde, cómo y cuando sea necesario.

— **Flexibilidad:** los despachos han de transformar sus organizaciones en estructuras muy flexibles, solo así podrán afrontar los continuos cambios en el entorno.

— **Información:** los máximos responsables de las firmas deberán contar con información, tanto financiera como no financiera, para tomar decisiones de gestión. Esta información debe ser actual, veraz y relevante.

— **RSC:** la integración de la responsabilidad social de las empresas será creciente. Las firmas tienen que preocuparse de los efectos de su actividad en los grupos de interés con los que interactúan.

— **Riesgos:** el riesgo profesional está en permanente crecimiento. Las firmas deben contar con políticas adecuadas para asegurar los riesgos externos (administrativos, contractuales, extracontractuales, legales, reputacionales, etc.) e internos (laborales, financieros, informáticos, de siniestros, etc.) a los que se ve sometida.

— **Propiedad de las firmas:** es probable que a medio plazo, los dueños del capital o, al menos, una parte de ellos, no sean profesionales, sino simples capitalistas: inversores privados, family office o empresas de capital del riesgo. Al cliente no le preocupa que el propietario del despacho sea un profesional, le importa que el servicio que demanda sea de calidad y por un precio ajustado al trabajo requerido, con independencia de la estructura de propiedad del despacho.

— **Regulación:** la trascendencia de los servicios profesionales y que muchos de ellos afecten al interés público, hace que los gobiernos incrementen la regulación en la prestación de los servicios en cuestiones como acceso a la profesión, el control de calidad o la formación continuada.

— **Tamaño y crecimiento:** para poder competir las firmas y despachos profesionales no tienen más opción que crecer. En todos los sectores estamos asistiendo a importantes procesos de concentración, y, sin lugar a dudas, en los próximos años los servicios profesionales se sumarán con fuerza a este movimiento.

Para concluir, recogemos en el siguiente cuadro las principales preocupaciones de los despachos profesionales, en especial de los más pequeños, obtenida por IFAC (International Federation of Accountants), en una encuesta realizada en 2014: ■

	No supone ningún reto	Reto de nivel bajo	Reto de nivel moderado	Reto de nivel algo	Reto de nivel muy alto
Captación de nuevos clientes	7%	9%	26%	36%	22%
Retención de clientes existentes	10%	21%	33%	24%	11%
Presión para reducir las tarifas	8%	13%	29%	32%	19%
Gestión de la tesorería	9%	17%	31%	27%	16%
Incremento de los costes	3%	13%	34%	37%	13%
Planificación de sucesión	17%	21%	33%	22%	9%
Facilitar el equilibrio entre la vida laboral y personal del empleado	10%	18%	36%	26%	9%
Captación de nuevo capital humano, y retención del capital humano existente	12%	17%	32%	30%	10%
Diferenciación respecto a la competencia	6%	13%	31%	34%	16%
Permanecer actualizado en el ámbito de las nuevas tecnologías	6%	16%	32%	33%	13%
Permanecer actualizado en el ámbito de las nuevas regulaciones y estándares	4%	12%	27%	34%	23%
Proporcionar servicio a clientes que operen a nivel internacional	20%	16%	23%	23%	18%



JUSTICIA

## ¿AÚN NO CONOCE SANTANDER JUSTICIA?

Un servicio exclusivo del Banco Santander para profesionales del mundo de la Justicia.

Descubra todas las ventajas.

Infórmese de las condiciones completas en su oficina Santander, en el 902 100 277 o en [www.bancosantander.es](http://www.bancosantander.es)

