



La búsqueda de la innovación
y la excelencia en los
Despachos Profesionales
Jordi Amado



La búsqueda de la innovación y la excelencia en los Despachos Profesionales

Jordi Amado




PLANIFICACIÓN JURÍDICA
Centro de Documentación





Álvaro Ramírez
CEO y Consejero Delegado
Sage España



Un año más estoy con vosotros para presentaros el nuevo estudio sobre los Despachos Profesionales realizado por el Centro de Documentación Planificación Jurídica .

No quiero perderme esta oportunidad para seguir confirmando mi interés, el interés de Sage, por todo lo que se refiere al desarrollo y actividad de vuestro sector. Y esta oportunidad me la da la finalización de este excelente libro, que marca las tendencias y evolución del sector y coge su pulso de forma rigurosa y metódica. Su autor, Jordi Amado, desde el propio título del libro, nos introduce en una de las claves esenciales de por dónde debe ir el futuro de los Despachos. “La búsqueda de la innovación y la excelencia de los Despachos Profesionales” es el título que coincide además con el motivo del 2 Congreso de Asesorías y Despachos Profesionales organizado por Sage.


Es cierto que una de las pocas palancas en las que se puede apoyar el sector en esta situación de crisis e incertidumbre, y en general todo el mundo empresarial, es el de la innovación. En Sage decimos que la innovación es la clave para liderar en tiempos de crisis y también añadiría ,recogiendo la esencia de una frase de Jordi Amado que introduce en el libro, que además de innovar tenemos que soñar con hacer algo grande y para ello tenemos que luchar duro para conseguirlo.

No hay nada mejor que demostrar con hechos nuestro compromiso con uno de los sectores fundamentales para el desarrollo de la empresa española, fundamentalmente la pyme. Por su dinamismo y capacidad de conexión con los auténticos intereses y necesidades de la empresa, desde Sage seguimos apostando por mantener puntos de encuentro, reflexión y participación con el sector. El Congreso es una pieza importante en este objetivo, pero también lo es el Observatorio del Despacho Profesional que creamos hace más de un año. Tengo la convicción de que este Observatorio, en momentos de crisis como los actuales, es más necesario que nunca para la reflexión profunda de la situación del sector, los problemas existentes y debatir entre todos, como si de un ágora pública se tratara, las soluciones y las mejores propuestas para afrontar el futuro con realismo, pero también con muchas dosis de optimismo y energía.

Desde Sage queremos transmitir la pasión con la que trabajamos con vosotros y así poder afrontar juntos los retos del futuro con éxito.



Eufemio Escobar
Director General de Operaciones
Asesorías y Despachos Profesionales
Sage España



Con la voluntad de fortalecer nuestra estrategia con el sector, Sage ha creado una nueva División de Asesorías y Despachos Profesionales, de la que tengo el placer y el compromiso de dirigir. Una nueva División que tiene como objetivo aglutinar y dar coherencia a todas las iniciativas que tenía Sage desde sus diferentes Divisiones y Empresas.

En Sage tenemos una visión cliente céntrica que nos permite buscar la excelencia en la relación con nuestros cliente y socios. Esta visión se acentúa con este sector y por ello queremos hacer foco para evaluar sus intereses y necesidades. Por ello ninguna mejor idea y propuesta que crear para los Despachos esta División específica para trabajar con más eficacia y competitividad en el día a día .

Como manifiesta Álvaro Ramírez en el Prólogo de este libro, no existe nada más evidente que demostrar con hechos el compromiso que tenemos con vosotros. La manifestación más evidente de este compromiso es la puesta en marcha de esta nueva División, con la voluntad de intensificar nuestro compromiso de colaboración en el futuro.

Estamos consolidando el mejor equipo humano de Sage en una sola estructura organizativa para potenciar el negocio, vuestro negocio. Vamos a coordinar las sinergias de todas las divisiones y empresas del Grupo Sage para potenciar también nuestras relaciones y generar más iniciativas y crear más oportunidades. En esta nueva División queremos, y estamos seguros que lo lograremos, que sea vuestra División, la que seguramente muchos de vosotros estabais necesitando. Una División cercana y eficaz que os resuelva vuestras necesidades y potencie el negocio.

Hemos dado un paso significativo para hacer de esta División una de las más importantes de Sage, porque este sector es también uno de los más relevantes para la modernización y competitividad de la empresa española.

Aunque de nueva creación, tenemos en Sage cerca de 40 años de experiencia con vosotros. Muchos años de experiencias y conocimientos compartidos que ahora tendremos la oportunidad de fortalecer.

Como máximo responsable de esta División, os quiero trasladar mi ilusión y la de todo el equipo de Sage, el líder del mercado, para animaros a compartir juntos y ahora de una forma más eficaz los retos de la próxima década.

Índice

Capítulo 1 - Un año del Observatorio del Despacho Profesional	
Informes sobre la coyuntura económica del sector	14
Tribuna	34
Noticias del sector	35
Capítulo 2 - Despachos ejemplares que luchan por alcanzar la excelencia	
Despachos que se han seleccionado. Razones de su elección	64
Preguntas que se han formulado a los despachos seleccionados	65
Ficha técnica de los despachos	69
Conclusiones extraídas de los despachos entrevistados	73
Hoja de ruta para ser un despacho excelente	100
Capítulo 3 - Innovar en tiempos difíciles. Una apuesta de futuro para los Despachos Profesionales	
Introducción. Escenario en el que nos encontramos	106
La innovación como camino a seguir. Una apuesta de futuro	107
» Factores que influyen en el nivel de innovación	109
» La importancia del equipo humano de un despacho para innovar	110
» ¿Sólo innovan los grandes despachos?	110
» 11 aspectos en los que un despacho puede innovar	111
Cómo ser un despacho innovador. Algunas pautas y consejos	112
» Pautas a seguir	112
» La innovación en la generación de servicios nuevos	114
La realidad y la praxis de los despachos ante la innovación.	
Algunos interrogantes a resolver	116
» Algunas noticias sobre la innovación	121
¿Se innova en los Despachos Profesionales? ¿Qué opinan sus titulares y socios?	126
» Parámetros relevantes de la innovación	126
» Frases destacadas	130
» Opiniones que aportan valor	135
Mapa de la innovación en los Despachos Profesionales	182
Notas del Autor	184
Acerca del equipo de autores	189

Un año del Observatorio del Despacho Profesional

www.observatoriodeldespacho.com



Un año del Observatorio del Despacho Profesional

Observatorio del Despacho. Sage con los Despachos Profesionales - Mozilla Firefox

Inicio | Acerca de Sage | Sage en el mundo

Registrar nuevo usuario

Observatorio del Despacho

Acceso usuarios

sage

Más cerca de tu negocio

Bienvenido a un nuevo punto de encuentro para el asesor y el profesional. Contacta con la actualidad, la opinión y la información que afecta tu negocio. Una iniciativa de Sage avalada por el rigor y la profesionalidad de más de 38 años de experiencia. Noticias fiscales, normativa contable, asesoría para empresas y despacho profesional, informes de coyuntura económica, y las noticias más interesantes del sector.

Informes

Consulta la opinión del sector sobre la coyuntura económica actual.

informes de coyuntura económica

- Informe realizado en julio 2009 [ver más](#)
- Informe realizado en febrero 2009 [ver más](#)
- Informe realizado en octubre 2008 [ver más](#)

Tribuna

Conoce la visión de los expertos más prestigiosos mediante entrevistas y artículos de fondo.

- Entrevista a Catalina Ceballos Gendreau, Administradora de INICIVA ASSESSORS [ver más](#)
- Últimas medidas laborales aprobadas, artículo de Andrés Pérez Subirana [ver más](#)
- Los despidos por crisis económica de las empresas: Pros y contras, artículo de Carlos Ján Juvillán [ver más](#)

Noticias

El pulso del sector. Consulta informaciones de interés relacionadas con la actividad.

- Sage crea un fondo de 1 millón de euros para ayudar a los despachos profesionales y asesorías a incorporar las TIC en sus negocios [ver más](#)
- Sage presenta la primera solución del mercado diseñada específicamente para la gestión de las nóminas en las escuelas concertadas españolas [ver más](#)
- CMS Hoffman & Suárez de Lezo refuerza el área de Público y Regulatorio [ver más](#)

Sage, cerca del profesional

Consulta las principales novedades que presentamos al sector de la asesoría y el despacho profesional

- 1 millón de euros para ayudar a los despachos profesionales y asesorías a incorporar las TIC en sus negocios. Más de 40.000 despachos se beneficiarán de esta iniciativa. [ver más](#)
- La primera solución del mercado específica para la gestión de las nóminas en las escuelas concertadas. Los 3.600 colegios concertados de nuestro país podrán beneficiarse. [ver más](#)
- Sage presenta **Novo Business Suite**. Está nueva iniciativa acerca las TIC a las nuevas asesorías. [ver más](#)

1º Congreso de Asesorías y Despachos Profesionales

2.000 profesionales analizan el futuro del despacho.

El Congreso de Asesorías y Despachos Profesionales se celebró en Barcelona y Madrid durante los días 4 y 11 de noviembre, respectivamente.

El Congreso organizado por Sage España, compañía líder en desarrollo de soluciones de gestión empresarial para pequeñas y medianas empresas, contó con la colaboración de Banesto, IRI, la Agencia Tributaria, Planificación Jurídica, Cuatrecasas y Asociaciones y Colegios de Graduados Sociales, Asesores Fiscales, Gestores Administrativos, Técnicos Tributarios, Abogados y Economistas entre otros.

El Observatorio del Despacho Profesional se presentó por primera vez en España en el I Congreso de Asesorías y Despachos Profesionales que organizó SAGE España el pasado mes de noviembre del 2008 en Barcelona y Madrid, los días 4 y 11 de noviembre. A dicho acto asistieron más de dos mil profesionales. Sin duda fue un acto sin precedentes en el sector de los Despachos Profesionales en España.

En este capítulo intentaremos explicar la evolución del Observatorio a lo largo de todo un año de vida, pensando principalmente en aquellos profesionales que todavía no conocen la existencia de esta iniciativa, ni las ventajas o beneficios que puede conseguir si consulta o utiliza la información del Observatorio.

Como introducción y antes que nada es obligatorio explicar los objetivos del Observatorio. Para ello nos basaremos en la opinión de José María Raventós, director general de Operaciones de la División Mediana Empresa de SAGE, en una entrevista publicada en Directorio Prodespachos/Experiencia Jurídica el pasado mes de abril del 2009:

“Se trata de una iniciativa conjunta entre SAGE y la consultora Planificación Jurídica, a través de la cual periódicamente se evalúa el impacto de la actual coyuntura económica en el sector de la asesoría española. En el transcurso del Congreso se presentó un primer informe, elaborado en base a una encuesta realizada entre Despachos Profesionales de todo el país. El estudio aportaba información clave sobre las tendencias del sector, para contribuir a optimizar los procesos de toma de decisiones de los despachos”.

El portal contiene tres grandes apartados o secciones:

- 1) **INFORMES.** Cada trimestre se elabora un informe sobre la coyuntura económica y tendencias del sector de Asesorías y Despachos Profesionales. Es una iniciativa inédita en el sector y hasta la fecha es la única fuente de información fiable y rigurosa que analiza y estudia el sector de los Despachos Profesionales de forma constante y sistemática.
- 2) **TRIBUNA.** En esta sección se incluyen entrevistas y opiniones de profesionales que tienen una influencia relevante en el sector. También se publican estudios y artículos sobre temas y problemáticas de rabiosa actualidad.
- 3) **NOTICIAS.** Finalmente, en esta sección se hace un seguimiento de las noticias más relevantes que se publican sobre el sector de los Despachos Profesionales.

También está previsto incluir **nuevas secciones y servicios** que aporten valor y que sean un soporte para el día a día de los profesionales y gerentes de los Despachos Profesionales.

Como ya hemos comentado en el inicio, este capítulo tiene como objetivo divulgar y dar a conocer la información y contenidos que aporta el Observatorio. A continuación profundizaremos un poco más en cada sección.

1.1. Informes sobre la coyuntura económica del sector

Este informe es un resumen recopilatorio de los tres primeros informes cuatrimestrales del Observatorio de los Despachos Profesionales (Octubre 2008, Febrero 2009 y Julio 2009). El cuarto y último informe del año, por cuestiones de calendario de edición, no ha sido posible incluirlo en este libro. Sin embargo, lo encontrarán publicado en la Web del Observatorio. (www.observatoriodeldespacho.com)

Clima de confianza

El clima de confianza entre los actores económicos que forman parte del sector de los Despachos Profesionales no ha dejado de mostrar una tendencia cada vez más negativa desde el último cuatrimestre del año pasado; seguramente porque ya a finales del año 2008 empezaron a materializarse de forma especialmente virulenta y abrupta algunas de las tendencias que venían apuntándose en los últimos meses de 2007; a saber:

- Desplome del consumo; especialmente de los bienes duraderos: viviendas, vehículos, bienes de equipo (inversión), electrodomésticos, etc.
- Caída vertiginosa del sector de la construcción, muy intensiva en mano de obra e importantes descensos de actividad de otros sectores industriales estratégicos para la economía española como la automoción; así como de los sectores auxiliares de unos y otros.
- Descenso hasta niveles sin precedentes de los índices de confianza de empresarios y consumidores.

Este panorama someramente esbozado tiene su razón de ser en el empeoramiento de algunas de las macromagnitudes más importantes de España: aumento de la tasa de paro,

caída del PIB, descenso del consumo interno, incremento del gasto público, déficit público, etc.

No obstante, algunas de las macromagnitudes que en el trimestre anterior también arrojaban índices negativos, se han corregido a causa de la crisis: el descenso del IPC hasta los niveles más bajos de los últimos 40 años, incremento del ahorro, y bajada de los tipos de interés hasta niveles cercanos a los existentes en los 3 ó 4 últimos años. Todo ello sin olvidar, que todavía existen más de 18 millones de personas ocupadas.

Sea como fuere, el hecho es que la economía española, no sólo se halla en situación de **recesión técnica**, al haber caído los niveles de crecimiento durante tres trimestres consecutivos, sino que este primer trimestre de 2009 ha registrado **un crecimiento negativo de su PIB** del -1%.

Por otro lado, las previsiones a la baja realizadas por el FMI sobre la economía española, augurando una senda de crecimiento negativo para los dos próximos ejercicios, retrasándose así la recuperación hasta el 2011, probablemente hayan hecho mella entre los empresarios de este y de los restantes sectores de actividad (*tabla 1*).

O quizás, simplemente, dicho *pesimismo* se deba a la tan temida resaca de la crisis; esto es, a los efectos negativos que de forma retardada pueden lastrar todavía más la evolución de la economía española: cierres de empresas que han aguantado los primeros embates de la crisis pero que se encuentran en situación delicada, la demora de la estabilización del sistema bancario, incrementos del paro después del respiro veraniego, etc.; sobretodo cuando el recurso al endeudamiento público ya se ha agotado (cuando no ampliamente excedido si se toma

como referente los criterios de convergencia del tratado de Maastrich sobre déficit público).

Sea como fuere, la leve mejora de algunos indicadores como la confianza de los consumidores, el desempleo, el consumo y un balance comercial positivo, no parecen haber calado excesivamente entre las personas consultadas. Por lo menos hasta el momento.

Valoración de la política anticrisis del gobierno

Este clima de desconfianza respecto a la economía española, además de deberse a la situación del mercado, también puede verse influenciada, en parte, por el suspenso que le otorgan al plan anticrisis implementado por el Gobierno los empresarios del sector en cuestión, cuya nota media es de 4 puntos sobre una

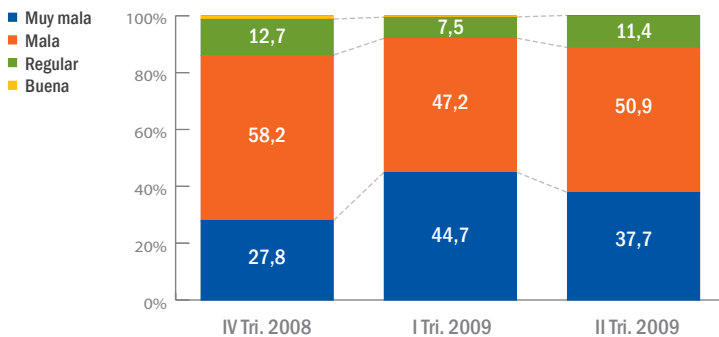
escala valorativa (de Likert) que va del 1 al 10.

Entre las líneas de actuación mejor valoradas, con una calificación de notable en términos académicos, se hallan algunas medidas fiscales, que pretenden favorecer a las empresas, como la reducción del Impuesto de Sociedades y la supresión del Impuesto del Patrimonio (excepto para las grandes fortunas), así como algunas otras destinadas a salvaguardar -la confianza- en el sector financiero (garantía de los depósitos hasta 100 mil euros) y a asegurar el trasvase de liquidez de las entidades financieras a las empresas (incremento de las líneas de crédito del ICO).

También tienen una acogida positiva, aunque con menor puntuación, medidas destinadas a favorecer la liquidez de la sociedad en general; esto es, de los empresarios (devolución del IVA de forma mensual e incremento de las obras

TABLA 1. Percepción de la coyuntura económica española

	IV Tri. 2008		I Tri. 2009		II Tri. 2009		VAR
	f	%	f	%	f	%	
Muy mala	22	27,8	72	44,7	43	37,7	35,4
Mala	46	58,2	76	47,2	58	50,9	-12,6
Regular	10	12,7	12	7,5	13	11,4	-9,9
Buena	1	1,3	1	0,6	0	0,0	-100,0
Muy buena	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
Total	79	100,0	161	100,0	114	100,0	



públicas en el ámbito local) y de los consumidores (moratoria en el pago de hipotecas).

Entre las actuaciones con una valoración negativa; esto es, de suspenso, constan aquellas destinadas exclusivamente a favorecer el sector financiero: planes de rescate y subastas de dinero público y la medida fiscal que consiste en la devolución de 400 € (tabla 2).

Sin embargo, los datos anteriormente presentados podrían revelar, no tanto un desacuerdo de los empresarios respecto a las medidas gubernamentales adoptadas, que también, sino más bien el echar en falta algunas actuaciones de vital importancia para éstos dentro de este plan, puesto que, tal y como se ha dicho con anterioridad, la mayoría de medidas concretas reciben una valoración positiva, mientras que la percepción global de la acción del Ejecutivo

es de suspenso (alto).

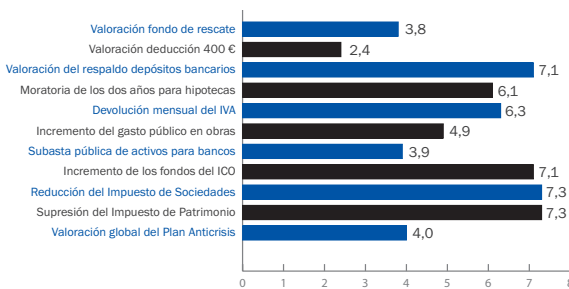
Entre las líneas de actuación más demandadas se hallan aquellas que hacen referencia a la adopción de reformas estructurales sobre el mercado laboral, la generación de liquidez para las empresas y medidas de estímulo fiscal.

Entre las reformas referentes al mercado laboral, la más enunciada es la reducción de las indemnizaciones por despido, aunque también hay peticiones que van en la línea de simplificar las modalidades contractuales, dado que según algunas de las personas encuestadas existe un abanico demasiado amplio (tabla 3).

La segunda petición iría en la línea de implementar actuaciones que realmente asegurasen la llegada de financiación a las empresas, puesto que las supuestas actuaciones hasta ahora impulsadas por el Gobierno, en la prácti-

TABLA 2. Valoración de las medidas anticrisis adoptadas por el Gobierno

	N	Media	Desviación
Valoración fondo de rescate	159	3,8	2,4
Valoración deducción 400€	160	2,4	2,1
Valoración del respaldo depósitos bancarios	158	7,1	2,5
Moratoria de los dos años para hipotecas	160	6,1	2,6
Devolución mensual del IVA	160	6,3	2,8
Incremento del gasto público en obras	160	4,9	2,6
Subasta pública de activos para bancos	160	3,9	2,4
Incremento de los fondos del ICO	160	7,1	2,3
Reducción del impuesto de sociedades	158	7,3	2,5
Supresión del impuesto de patrimonio	160	7,3	2,9
Valoración global del Plan Anticrisis	158	4,0	1,8



ca, todavía no se han materializado en un mayor acceso al crédito de éstas.

La situación se está volviendo tan delicada que algunas respuestas (hasta 4) han pedido la nacionalización de la banca, una petición ésta que no deja de ser un tanto sorprendente por el hecho de haber sido formulada por empresarios y porque –en la actual situación– ello vulneraría el Estado de derecho. Cosa distinta sería si estas peticiones hubieran ido encaminadas a pedir el regreso de una entidad bancaria de titularidad pública como la que existió hasta la década de los 80, cuando ésta todavía no había sido objeto de privatización.

La tercera gran demanda del sector va en la línea de reducir la presión fiscal en general de las empresas y muy especialmente en la reducción del impuesto de sociedades y/o

su transformación en un impuesto progresivo como en el caso del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) que favorecería sobretodo a las pymes que son el núcleo gordiano no sólo de este sector, sino el de todo el tejido empresarial español.

Otras medidas que a priori parecerían más demandadas porque constituyen uno de los principales caballos de batalla de los portavoces de algunas de las principales asociaciones patronales y que han tenido, por ello, un índice de respuestas inferior al esperado, son aquellas que hacen referencia a la reducción de los costes laborales no productivos; esto es: las cotizaciones a la Seguridad Social (SS.SS) y el aplazamiento del IVA, sobretodo de aquellas facturas no cobradas, en un momento en el que la morosidad va en aumento.

TABLA 3. Medidas anticrisis que el Gobierno debería adoptar (Multirespuesta)

	1a Resp.	2a Resp.	3a Resp.	Total	% Total
Reformas mercado laboral	20	7	7	34	19,8
Créditos directos a empresas	15	11	5	31	18,0
Reducción de impuestos	11	9	5	25	14,5
Otras	9	11	10	30	17,4
Rebajas en las cotizaciones a la SS.SS	5	2	2	9	5,2
Supresión temporal y/o aplazamiento IVA	4	2	1	7	4,1
Sanear el sistema bancario	4	4	3	11	6,4
Reforma administración pública	3	2	2	7	4,1
Contener el gasto público	2	6	5	13	7,6
Financiación empresarial a fondo perdido	1	2		3	1,7
Aumento de impuesto	1		1	2	1,2

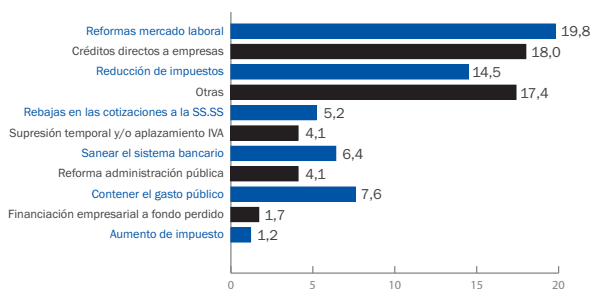
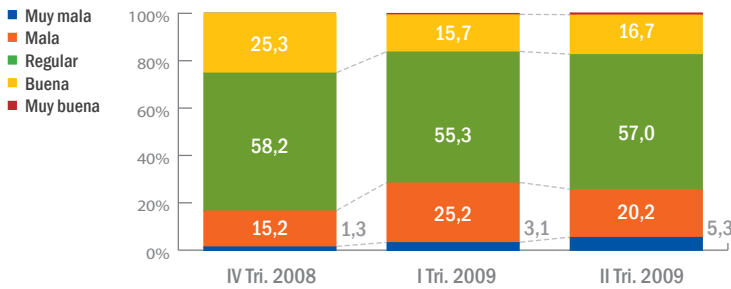


TABLA 4. Perspectiva de la actual coyuntura del sector

	IV Tri. 2008		I Tri. 2009		II Tri. 2009		VAR
	f	%	f	%	f	%	
Muy mala	1	1,3	5	3,1	6	5,3	315,8
Mala	12	15,2	40	25,2	23	20,2	32,8
Regular	46	58,2	88	55,3	65	57,0	-2,1
Buena	20	25,3	25	15,7	19	16,7	-34,2
Muy buena	0	0,0	1	0,6	1	0,9	100,0
Total	79	100,0	159	100,0	114	100,0	



También se empieza a hacer hincapié a la importancia del contexto que rodea al mercado y que lo puede condicionar de forma relevante: el gasto público, la eficiencia de las administraciones públicas, el exceso de RR.HH y los índices de productividad de las mismas, la preocupación por el sistema educativo (2 ó 3 menciones incluidas en el apartado: otros).

Evolución del sector

La percepción que tienen los empresarios del sector sigue una tónica similar a la explicitada sobre la marcha de la economía española en general; lo que significa que su visión sobre la actual coyuntura de este último también ha empeorado. De hecho aumenta el porcentaje de empresarios que consideran que la situación es muy mala (aunque continúan configurando un grupo de opinión muy minoritario) y aquellos que la consideran sencillamente mala en

detrimento sobre todo de aquellos que la consideraban buena (en el último trimestre del año anterior).

Aquellos que consideran que la situación es regular constituyen el grupo de opinión mayoritario, si bien también han registrado un leve retroceso con respecto a 2008.

Finalmente cabe añadir que solamente un único empresario considera que el sector está pasando por un muy buen momento (tabla 4).

En esta ocasión, a diferencia de lo sucedido en el trimestre anterior, percepción y realidad han tendido a converger puesto que el número de despachos que han registrado un saldo negativo en su cartera de clientes ha crecido sensiblemente en el transcurso de los últimos meses, ya sea por el empeoramiento de la crisis, ya sea por la resaca ya mentada. Todo ello a la par en que la cantidad de asesorías que han experimentado un crecimiento neto de su cartera de clientes se ha visto menguada.

No obstante, y pese a ello, los despachos que mantienen una situación de equilibrio continúan erigiéndose en el segmento empresarial mayoritario (tabla 5).

Por otro lado, la reducción de la cartera de clientes ha contribuido también a la disminución de los niveles de facturación de las asesorías; si bien seguramente han intervenido otros factores como la bajada de precios y/o el menor volumen de servicios contratados (por ejemplo la reducción de plantillas de las empresas contratantes ha supuesto una bajada generalizada de los ingresos por la prestación de servicios de asesoría laboral).

El único aspecto positivo que puede hallarse en los datos hace referencia al hecho de que el número de Despachos Profesionales que han disminuido sus niveles de facturación en más de un 25% ha menguado.

Sin embargo, cabe reiterar que ha disminuido el número de despachos con facturaciones

crecientes mientras que se han visto incrementadas aquellas con unos niveles decrecientes (entre -6% y un -25%).

De todos modos, el hecho de que haya más asesorías con carteras de clientes menguantes no se ha traducido en un incremento del promedio de clientes perdidos puesto que éste se mantiene en niveles incluso algo menores que los registrados en el trimestre anterior (8,32 vs 8,76), además con unas desviaciones entre empresas igualmente menores (+/- 5,31 vs +/-8,2).

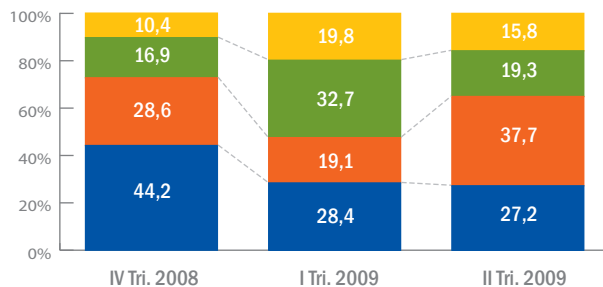
No obstante, cabe advertir que en el cálculo de este promedio y de su correspondiente desviación típica, no se han tenido en cuenta las respuestas de dos empresas por distorsionar el resultado, ya que una declaraba una pérdida de 200 clientes y otra de 40 (tabla 6).

Donde sí se registra una notable diferencia con respecto a los datos obtenidos en el anterior trimestre es en la media de clientes ganados

TABLA 5. Evolución de la cartera de clientes

	IV Tri. 2008		I Tri. 2009		II Tri. 2009		VAR
	f	%	f	%	f	%	
Ni altas ni bajas	34	44,2	46	28,4	31	27,2	-38,4
Pérdida de clientes	22	28,6	31	19,1	43	37,7	32,0
Ganando clientes	13	16,9	53	32,7	22	19,3	14,3
Las altas compensan las bajas	8	10,4	32	19,8	18	15,8	52,0
Total	77	100,0	162	100,0	114	100,0	

- Ni altas ni bajas
- Pérdida de clientes
- Ganando clientes
- Las altas compensan las bajas



porque hay un empeoramiento de las cifras.

Si a principios de año, aquellos Despachos Profesionales que registraban un saldo positivo ganaban de media 11 nuevos clientes, en esta segunda parte del año, la cifra se ha visto reducida a un 8,7, si bien la desviación respecto a esta cifra es mucho menor ahora (+/- 6,5 vs +/- 11,3).

Los sectores estrella que continúan lastrando la evolución de los Despachos Profesionales siguen siendo la construcción y subsectores relacionados con las empresas inmobiliarias o empresas auxiliares de la construcción.

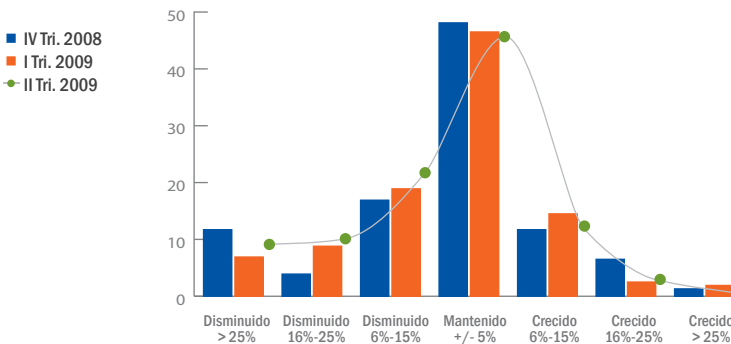
También cabe resaltar el deterioro que está sufriendo la actividad comercial y que está empezando a configurarse como una amenaza en el corto plazo para el sector de los Despachos Profesionales (tabla 7).

En efecto, el hecho de que en el presente trimestre el comercio haya sido uno de los principales yacimientos que han nutrido de nuevos clientes a los Despachos Profesionales justifica si cabe aún más, la amenaza que podría suponer un empeoramiento del mismo para las asesorías. No obstante, hay indicios para el optimismo, aunque muy precarios, como consecuencia de los últimos repuntes en el índice de confianza de los consumidores y en un descenso de la caída del consumo interno. Sin embargo, debe considerarse que el fantasma de la ralentización de la actividad comercial no puede todavía ser disipado.

Otros sectores importantes, dada la tasa de variación registrada y dado su perfil de mayor valor añadido serían empresas tecnológicas y de telecomunicaciones (TICs).

TABLA 6. Evolución del volumen de facturación

	IV Tri. 2008		I Tri. 2009		II Tri. 2009		VAR
	f	%	f	%	f	%	
Disminuido > 25%	9	11,7	11	6,9	10	8,9	-23,6
Disminuido 16%-25%	3	3,9	14	8,8	11	9,8	152,1
Disminuido 6%-15%	13	16,9	30	18,9	24	21,4	26,9
Mantenido +/- 5%	37	48,1	74	46,5	51	45,5	-5,2
Crecido 6%-15%	9	11,7	23	14,5	13	11,6	-0,7
Crecido 16%-25%	5	6,5	4	2,5	3	2,7	-58,8
Crecido > 25%	1	1,3	3	1,9	0	0,0	-100,0
Total	77	100,0	159	65,4	112	100,0	



También hay que mencionar, pese a tratarse de un sector de riesgo, el buen comportamiento que están teniendo también las empresas auxiliares de la construcción.

Otro nicho importante y que también debe seguirse de cerca porque es muy sensible a los índices de confianza y a la evolución del consumo interno es la hostelería. También habrá que estar pendiente a la tan ansiada época estival y la llegada de los beneficios del turismo foráneo (tabla 8).

Por último, aunque la crisis sectorial más grave de la economía española sea la que está sufriendo la construcción y las empresas industriales y de servicios auxiliares, algunos despachos continúan captando nuevos clientes en este sector.

Asimismo, las empresas de perfil tecnológico han consolidado una cierta importancia ya detectada a principios de año.

Finalmente y como epílogo del presente epígrafe, cabe señalar que algunas de las refor-

TABLA 7. Sectores a los que pertenecen los clientes perdidos

	IV Tri. 2008		I Tri. 2009		II Tri. 2009		VAR
	f	%	f	%	f	%	
Construcción	21	37,5	65	34,6	49	32,0	-14,6
Inmobiliario	6	10,7	39	20,7	27	17,6	64,7
Auxiliar de la construcción	7	12,5	33	17,6	27	17,6	41,2
Textil	2	3,6	15	8,0	3	2,0	-45,1
Comercio	3	5,4	12	6,4	16	10,5	95,2
Hostelería	2	3,6	7	3,7	7	4,6	28,1
TICs	0	0,0	5	2,7	1	0,7	70,0
Automoción	1	1,8	4	2,1	3	2,0	9,8
Transporte	0	0,0	3	1,6	7	4,6	460,0
Turismo	1	1,8	2	1,1	2	1,3	-26,8
Otros	13	23,2	1	0,5	9	5,9	-74,7
Energético	0	0,0	1	0,5	1	0,7	100,0
Sector de la limpieza	0	0,0	1	0,5	1	0,7	70,0
Total	56	100,0	188	100,0	153	100,0	

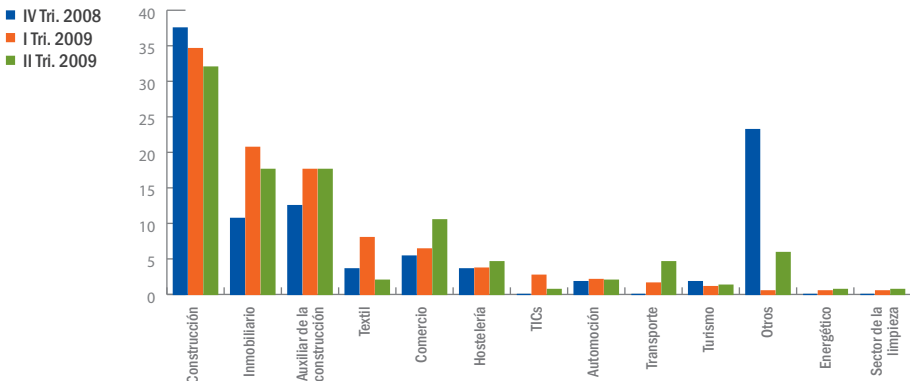
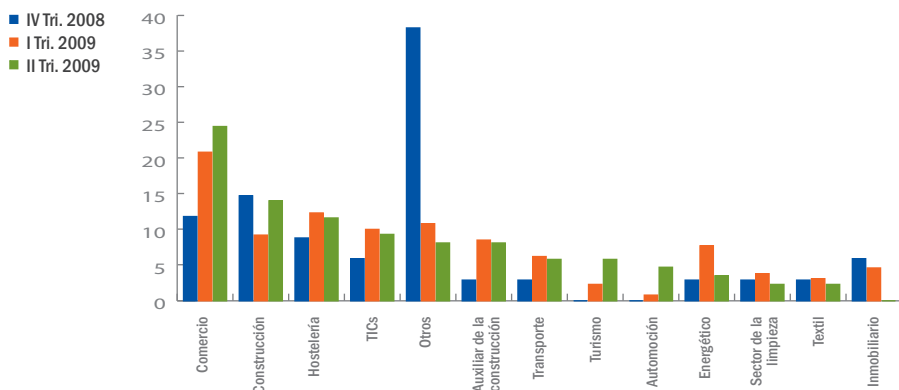


TABLA 8. Sectores a los que pertenecen los nuevos clientes

	IV Tri. 2008		I Tri. 2009		II Tri. 2009		VAR
	f	%	f	%	f	%	
Comercio	4	11,8	27	20,8	21	24,4	107,6
Construcción	5	14,7	12	9,2	12	14,0	-5,1
Hostelería	3	8,8	16	12,3	10	11,6	31,8
TICs	2	5,9	13	10,0	8	9,3	58,1
Otros	13	38,2	14	10,8	7	8,1	-78,7
Auxiliar de la construcción	1	2,9	11	8,5	7	8,1	176,7
Transporte	1	2,9	8	6,2	5	5,8	97,7
Turismo	0	0,0	3	2,3	5	5,8	580,0
Automoción	0	0,0	1	0,8	4	4,7	470,0
Energético	1	2,9	10	7,7	3	3,5	18,6
Sector de la limpieza	1	2,9	5	3,8	2	2,3	-20,9
Textil	1	2,9	4	3,1	2	2,3	-20,9
Inmobiliario	2	5,9	6	4,6	0	0,0	-100,0
Total	34	100,0	130	100,0	86	100,0	



mas recientemente puestas en marcha como la supresión del impuesto sobre el patrimonio y la modificación del plan contable han tenido un impacto más bien discreto sobre la facturación de los Despachos Profesionales (gráficos 1 y 2).

Ya sea porque la pérdida de clientes ha tenido una menor repercusión de la esperada sobre los niveles de facturación, ya sea porque algunos indicadores, aunque de forma muy pírrica

están mejorando, ya sea por los mensajes institucionales que afirman que la fase más virulenta de la crisis ha quedado atrás, detectarse hay una cierta mejoría del clima futuro porque, aunque todavía en minoría, el sector optimista está ganando adeptos en detrimento del sector más pesimista (tabla 9).

GRÁFICO 1. Impacto del nuevo plan contable sobre los niveles de facturación

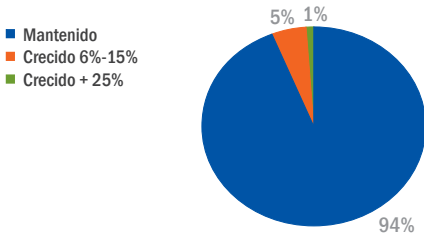
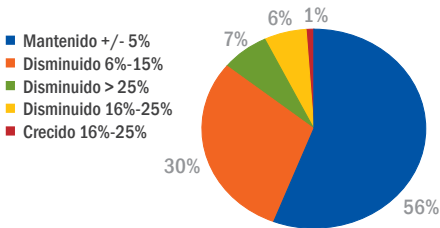


GRÁFICO 2. Impacto de la supresión del impuesto sobre el patrimonio en la facturación



Estrategias empresariales de los Despachos Profesionales

En cuanto a las estrategias empresariales para afrontar la actual coyuntura económica adversa, no se han registrado variaciones sustanciales en el comportamiento de los Despachos Profesionales, salvo quizás una intensificación de las visitas comerciales, una menor predisposición a acometer nuevas inversiones derivadas de la creación de nuevas delegaciones (aunque este segmento siempre ha sido muy reducido), y una reducción del número de asesorías dispuestas a rebajar los precios.

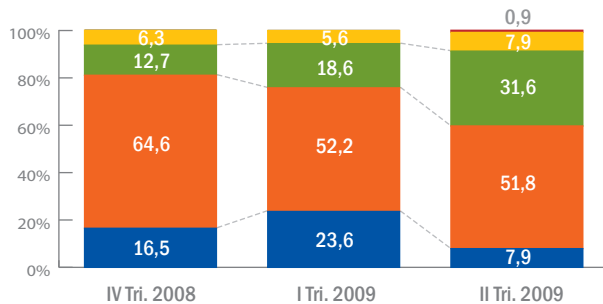
Así pues, la mayoría de los Despachos Profesionales continúan manteniendo la misma actitud proactiva que el pasado trimestre para capear este temporal.

La principal estrategia de las asesorías con-

TABLA 9. Percepción de la coyuntura del sector

	IV Trí. 2008		I Trí. 2009		II Trí. 2009		VAR
	f	%	f	%	f	%	
Empeorará mucho	13	16,5	38	23,6	9	7,9	-52,0
Empeorará algo	51	64,6	84	52,2	59	51,8	-19,8
Se mantendrá igual	10	12,7	30	18,6	36	31,6	149,5
Mejorará un poco	5	6,3	9	5,6	9	7,9	24,7
Mejorará mucho	0	0,0	0	0,0	1	0,9	100,0
Total	79	100,0	161	100,0	114	100,0	

- Empeorará mucho
- Empeorará algo
- Se mantendrá igual
- Mejorará un poco
- Mejorará un poco



sultadas no es otra que la de tratar de fidelizar a los propios clientes, mediante una comunicación más transparente, cómoda y fluida, aderezada, si ello es posible, con un incremento de las ventas cruzadas de servicios.

Lo primero se lograría mediante la creación de una extranet y lo segundo se posibilitaría a través de la creación y comercialización de nuevos servicios.

La otra estrategia que gozaría de especial aceptación es aquella que persigue ampliar la propia cartera de clientes mediante acciones comerciales directas, basadas en la Intensificación de las visitas comerciales, mientras que el

reparto de propaganda comercial a empresas y particulares; esto es, el buzoneo ha caído, seguramente para reducir costes.

Un tercer bloque de estrategias consistiría en intentar ganar competitividad en precios (disminución de tarifas).

En un principio, los Despachos Profesionales parecían resistirse a ello y ese proceder ahuyentaba el riesgo de que el sector entrara en una dinámica de deflación. Pero en estos últimos meses ha crecido el número de despachos que han aplicado reducción de tarifas o que piensan hacerlo. De este modo, la reducción de precios se ha situado en la tercera estratage-

TABLA 10. Estrategias de los despachos para afrontar la crisis

	IV Tri. 2008		I Tri. 2009		II Tri. 2009		VAR
	f	%	f	%	f	%	
Reducir tarifas	13	8,6	25	7,2	41	15,2	76,4
Reducir plantilla	14	9,3	33	9,5	24	8,9	-4,1
Intensificar visitas comerciales	24	15,9	68	19,5	53	19,6	23,5
Buzoneo	16	10,6	34	9,8	17	6,3	-40,6
Extranet	44	29,1	103	29,6	74	27,4	-5,9
Ampliar cartera de servicios	32	21,2	67	19,3	42	15,6	-26,6
Abrir delegaciones en España	3	2,0	3	0,9	8	3,0	49,1
Abrir delegaciones en el extranjero	2	1,3	2	0,6	0	0,0	-100,0
Otras	3	2,0	13	3,7	11	4,1	105,1
Total	151	100,0	348	100,0	270	100,0	

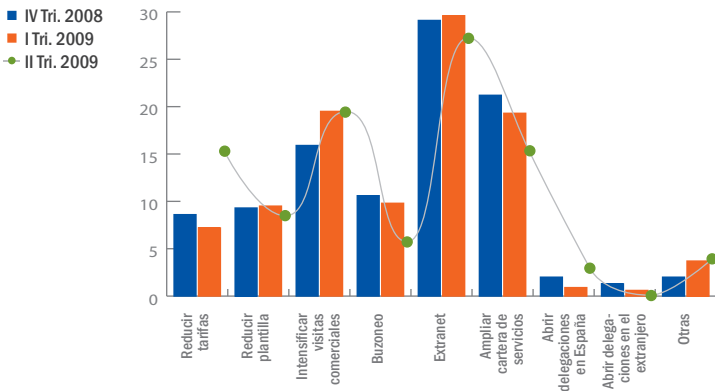
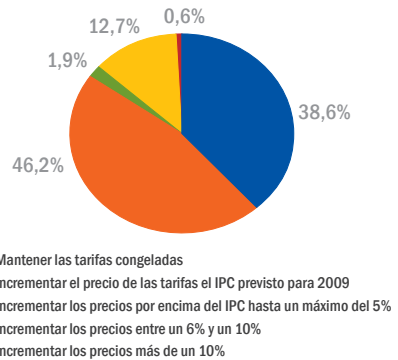


TABLA 11. Estrategias de los despachos para afrontar la crisis

	f	%
Mantener las tarifas congeladas	61	38,6
Incrementar el precio de las tarifas el IPC previsto para 2009	73	46,2
Incrementar los precios por encima del IPC hasta un máximo del 5%	3	1,9
Incrementar los precios entre un 6% y un 10%	20	12,7
Incrementar los precios más de un 10%	1	0,6
Total	158	100,0



ma más usada, junto con la diversificación de la cartera de servicios (tabla 10).

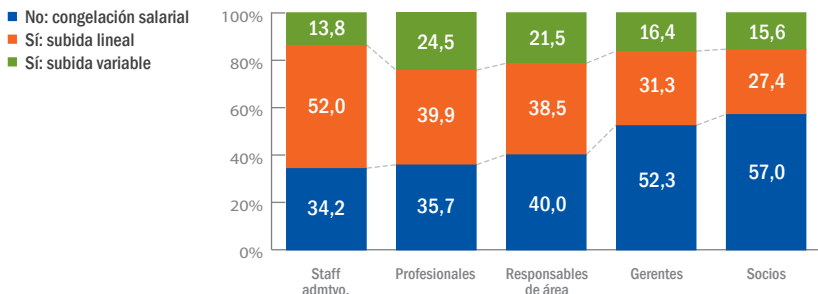
Finalmente cabe decir, que el número de asesorías que pretende reducir costes laborales se mantiene estable, en torno al 9% de las respuestas.

No obstante, un 9% de las respuestas sostenidas en el tiempo puede traducirse en un incesante goteo de despidos, con los consiguientes efectos perniciosos para el conjunto de la economía (tabla 11).

El cambio de posturas de los Despachos

TABLA 12. Políticas salariales de los Despachos Profesionales

	Staff administrativo		Profesionales		Responsables área		Gerentes		Socios	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
No: congelación salarial	52	34,2	51	35,7	52	40,0	67	52,3	77	57,0
Sí: subida lineal	79	52,0	57	39,9	50	38,5	40	31,3	37	27,4
Sí: subida variable	21	13,8	35	24,5	28	21,5	21	16,4	21	15,6
Total	152	100,0	143	100,0	130	100,0	128	100,0	135	100,0



Profesionales sobre sus tarifas puede tener un impacto directo sobre la política salarial de las plantillas y dificultar la retención del talento y/o generar cierta conflictividad; si bien es cierto que los trabajadores también son conscientes de la gravedad de la actual coyuntura económica.

A finales de 2008, muchos de los Despachos Profesionales consultados parecían decantarse a favor de subir los salarios -de forma lineal- a sus empleados de un modo equitativo. De hecho, todos los trabajadores, independientemente de su categoría laboral, veían -según estas previsiones- incrementado el sueldo, con la notable excepción de los miembros de la gerencia y los socios-directores.

Los trabajadores que proporcionalmente estaban más sujetos a subidas variables eran los profesionales y los responsables de área (tabla 12).

Finalmente cabe señalar que las subidas salariales (lineales), en su mayor parte, suponían en todo caso una equiparación del IPC. Sólo un 6% declaró estar dispuesto a subir entre un 5% y un 10% las retribuciones de sus empleados (tabla 13).

Áreas de negocio

Las tres áreas de negocio clásicas continúan suponiendo casi el 60% de toda la actividad de los Despachos Profesionales; si bien

cabe destacar que el asesoramiento en materia de fiscalidad no sólo continúa coronándose como la actividad principal del sector, sino que además está adquiriendo algo más de peso dentro del volumen de negocio. No así la actividad laboral que, pese a mantener el segundo puesto en orden de importancia, está a punto de nivelarse con el área de contabilidad, como consecuencia sobre todo de la reducción de las plantillas de los clientes empresariales (tabla 14).

Unas áreas que parecen estar creciendo bastante pese a todavía representar una cuota tímida dentro de los balances de las asesorías son las referidas a la consultoría de empresas y la litigación, tanto por el número creciente de empresas que necesitan reflotarse o ajustarse para sobrevivir a la actual coyuntura económica adversa, como la conflictividad laboral creciente por el tema del despido de trabajadores y de EREs temporales o no.

Adaptación de los despachos respecto a las tecnologías de la información y la comunicación

Los Despachos Profesionales presentan un buen nivel de implantación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y, en general, de su manejo, si bien ello ha requerido una buena inversión en formación de los recursos humanos.

TABLA 13. Umbrales de las subidas salariales lineales

	f	%
El IPC previsto	51	60,7
Entre el IPC previsto y un máximo del 5%	28	33,3
Entre un 6 y un 10%	5	6,0
Total	84	100,0

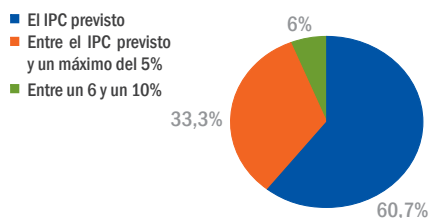
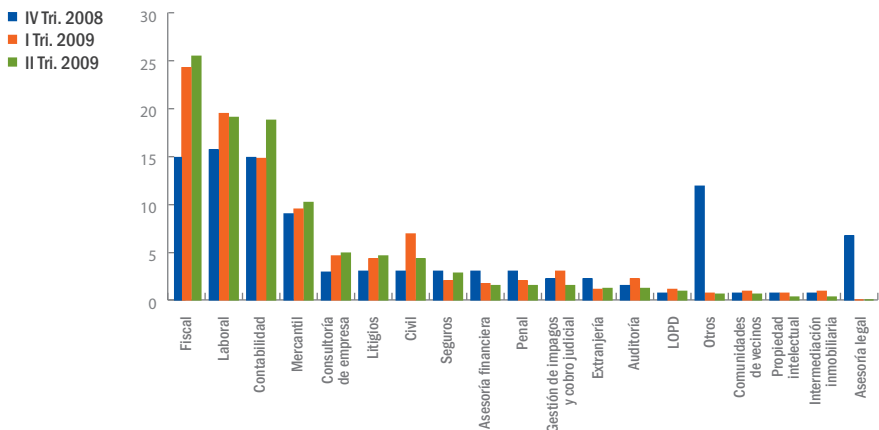


TABLA 14. Áreas de Negocio

	IV Tri. 2008		I Tri. 2009		II Tri. 2009		VAR
	f	%	f	%	f	%	
Fiscal	20	14,9	112	24,3	83	25,5	21,7
Laboral	21	15,7	90	19,5	62	19,1	27,7
Contabilidad	20	14,9	68	14,8	61	18,8	28,6
Mercantil	12	9,0	44	9,5	33	10,2	15,9
Consultoría de empresa	4	2,9	21	4,6	16	4,9	68,6
Litigios	4	3,0	20	4,3	15	4,6	58,1
Civil	4	3,0	32	6,9	14	4,3	47,5
Seguros	4	3,0	9	2,0	9	2,8	-5,2
Asesoría financiera	4	3,0	8	1,7	5	1,5	-47,3
Penal	4	3,0	9	2,0	5	1,5	-47,3
Gestión de impagos y cobro judicial	3	2,2	14	3,0	5	1,5	-29,7
Extranjería	3	2,2	5	1,1	4	1,2	-43,8
Auditoría	2	1,5	10	2,2	4	1,2	-15,7
LOPD	1	0,7	5	1,1	3	0,9	26,5
Otros	16	11,9	3	0,7	2	0,6	-94,7
Comunidades de vecinos	1	0,7	4	0,9	2	0,6	-15,7
Propiedad intelectual	1	0,7	3	0,7	1	0,3	-57,8
Intermediación inmobiliaria	1	0,7	4	0,9	1	0,3	-57,8
Asesoría legal	9	6,7	0	0,0	0	0,0	660,0
Total	137	100,0	461	100,0	325	100,0	



Alguna prueba de esta buena adaptación respecto a la sociedad de la información es el grado de inmersión tecnológica de los despa-

chos, donde cada trabajador tiene acceso a por lo menos un ordenador; o al menos esta es la tónica general y, donde, además, los recursos

humanos tienen formación específica en manejo de programas informáticos, como mínimo a nivel de usuario.

Otro síntoma de esta adaptación tecnológica lo constituye el hecho de que dos terceras partes de los Despachos Profesionales ya dispongan de una página Web, mientras que otro 14% está en ello (*tabla 15*).

Ahora bien, los Despachos Profesionales demuestran incongruencias en su política de inversiones tecnológicas puesto que éstos, por un lado declaran que la extranet es la herramienta imprescindible para combatir la anticrisis, por sus potenciales contribuciones en la mejora de los procesos de comercialización, comunicación y prestación de servicios, mientras que por otro, muchas de ellas continúan prescindiendo de ellas; siendo ésta todavía una de sus asignaturas pendientes (*tabla 16*).

Finalmente, y pese a que el comportamiento generalizado de las pymes ante coyunturas adversas suele traducirse en una contención de los costes, y por ende, en una congelación de las inversiones en bienes de equipo y en capital humano, la mayoría de los despachos declara que, pese a todo, éste no es un mal momento para invertir en nuevas tecnologías; aunque otra cosa distinta, es que dichas opiniones se vean materializadas en acciones concretas de inversión o compra (*tabla 17*).

De hecho, casi un 59% de las gestorías consultadas ha manifestado no poseer una extranet ni tener la intención a corto plazo de dotarse de una.

Este hecho contrasta, por ejemplo, con la buena opinión que tienen los responsables de asesorías a la hora de valorar las potencialidades de este instrumento de gestión y de comunicación.

Es más, a la hora de valorar las contribuciones de los tres instrumentos tecnológicos (TICs) más importantes de un Despacho Profesional, los responsables de las asesorías demuestran

una gran concienciación sobre la importancia y la incidencia que tienen estas herramientas en la gestión del despacho contemporáneo, a nivel interno (gestión de la productividad, los empleados...) y externo (comunicación, imagen y marca, comercialización, etc.)

Así pues, las asesorías consultadas consideran que la coyuntura actual es más bien propicia para invertir en medios telemáticos, puesto que las medias aritméticas arrojan unos índices cercanos al 3,7, en una escala de 1 a 5.

Las inversiones en programas informáticos, aunque reciben valoraciones más bien positivas, estarían por debajo de las extranets y las páginas Web.

La renovación y/o adquisición de bienes tecnológicos como ordenadores y otras herramientas tales como PDAs, etc., reciben puntuaciones neutras muy próximas al 3, lo que podría reflejar una predisposición más bien neutra por parte de los responsables de las asesorías.

El último puesto de la lista de los principales instrumentos tecnológicos presentes en un Despacho Profesional lo ocuparía la suscripción servicios de aprovisionamiento de bases de datos, documentación legal, y similares.

En lo que respecta a la distribución de programas informáticos más o menos específicos del mundo de la asesoría, los datos recopilados indican, al menos dos cosas. La primera de ellas que aproximadamente dos tercios de la muestra o más poseen programas específicos de contabilidad y de gestión de expedientes; porcentaje éste que se reduce en más de siete puntos en el caso de los programas de confección de nóminas.

Es de suponer, que el grado de implantación de los diversos tipos de programas está estrechamente ligado a las áreas de negocio de los despachos.

En contraposición, aquellos que tendrían una menor demanda o una menor presencia en el mercado serían aquellos destinados a la ges-

TABLA 15. Implantación de páginas Web y extranets

	Página Web		Extranet	
	f	%	f	%
Sí	49	62,8	14	18,7
No	18	23,1	44	58,7
En construcción	11	14,1	17	22,7

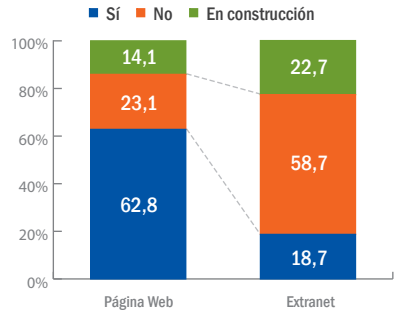
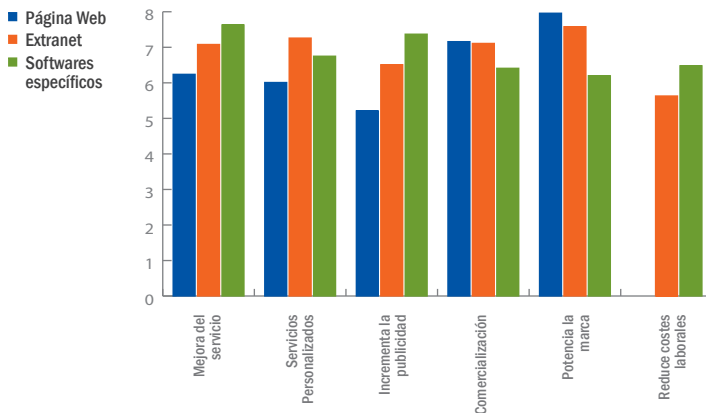


TABLA 16. Valoración de las potencialidades de páginas Web y extranets

	Página Web	Extranet	Softwares específicos
Mejora del servicio	6,24	7,08	7,63
Servicios Personalizados	6,01	7,26	6,75
Incrementa la productividad	5,21	6,51	7,37
Comercialización	7,16	7,11	6,41
Potencia la marca	7,96	7,58	6,20
Reduce costes laborales	**	5,63	6,48

Nota **: No hay datos porque se ha partido de la premisa de que una página Web por sí sola no contribuye a reducir los costes laborales.



ción de recursos humanos u otros programas específicos (tabla 18).

Las medidas que han venido adoptando los Despachos Profesionales hacen que las aseso-

rias se consideren a sí mismas como empresas innovadoras por lo que al empleo de las TICs, la gestión organizativa y la innovación en la cartera de servicios se refiere.

TABLA 17. Valoración sobre la idoneidad de hacer inversiones tecnológicas

Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación tip.	Error tip. de la media
Renovar los contenidos de la Web	72	3,76	,831	,098
Dotarse de una página Web	74	3,69	,890	,103
Dotarse de una extranet	72	3,64	,861	,101
Adquirir nuevo software	72	3,28	,907	,107
Renovar ordenadores	71	2,97	,925	,110
Adquirir otros gadgets: PDAs ...	71	2,87	,909	,108
Suscribirse a proveedores de información	72	2,72	,923	,109

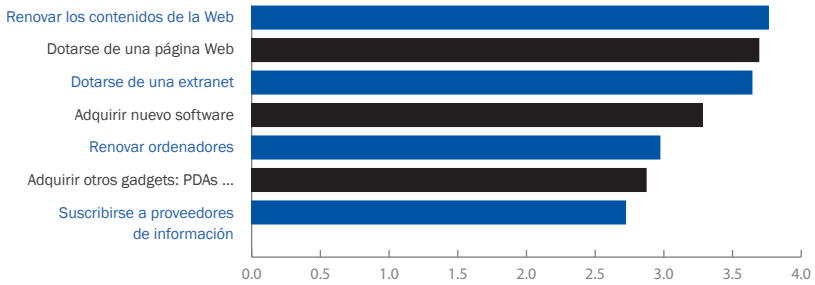


TABLA 18. Implantación de softwares informáticos específicos

	Sí	No	% Sí
Contabilidad	58	23	71,6
Gestión de expedientes	54	27	66,7
Gestión de RR.HH	25	56	30,9
Nóminas	49	32	60,5
Otros específicos	19	62	23,5

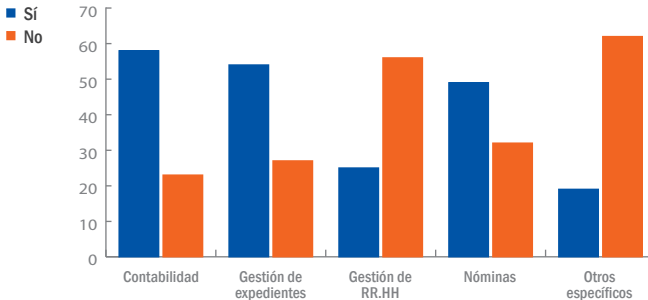
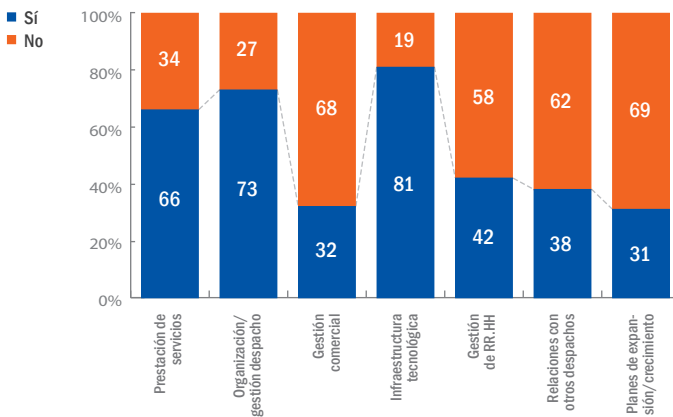


TABLA 19. Actitud innovadora

	Sí	No	Total
Prestación de servicios	75	39	114
Organización/gestión despacho	82	31	113
Gestión comercial	35	76	111
Infraestructura tecnológica	90	21	111
Gestión de RR.HH	47	65	112
Relaciones con otros despachos	42	68	110
Planes de expansión/crecimiento	35	77	112



En otras áreas como la gestión comercial, la gestión de recursos humanos o la gestión del crecimiento los Despachos Profesionales tienden a mostrarse menos *imaginativos* (tabla 19).

Retos del sector

En opinión de las personas consultadas, son muchos los retos que debe confrontar el sector y, por extensión, los Despachos Profesionales, a juzgar por las respuestas vertidas.

Los retos más señalados por la muestra han sido:

- La mejora de la calidad de los servicios (27,1% de las respuestas).
- La profundización en los mecanismos de

cooperación empresarial entre despachos, ya sea mediante fórmulas de cooperación, ya sea a través de movimientos corporativos que contemplen la fusión o cualquier otro modelo de integración organizativo (16,9% de las respuestas).

- Asimismo, la adaptación tecnológica es otro tema que preocupa en la misma proporción que la anterior cuestión pese a que todos los datos indican que las asesorías están bien pertrechadas en este ámbito.
- La superación de la actual crisis (15,3%).
- La reducción del grado de atomización que atenaza al sector y la mejora de la profesionalidad de los despachos son dos preocupaciones que han recibido el mismo porcentaje de menciones: un 13,6%.

- El penúltimo tema de aquellos que son más relevantes y que están en la mente de los responsables de los despachos no es otro que el de la mejora de la formación de la fuerza de trabajo y la profundización de la especialización como una estrategia más destinada a mantenerse en el mercado (11,9%).
- En último lugar, merece la pena citar la preocupación que suscita entre los propietarios y/o gerentes de Despachos Profesionales la captación y/o selección de recursos humanos, puesto que éstos constituyen uno de los principales factores críticos de competitividad para las empresas del sector (10,2%).

TABLA 20. Retos del sector

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Adaptación a la mayor exigencia de los clientes	2	1,6%	3,4%
Adaptación tecnológica	10	7,8%	16,9%
Agruparse, fusionarse o cooperar	4	3,1%	6,8%
Atomización	8	6,3%	13,6%
Calidad del servicio	16	12,5%	27,1%
Eficiencia	1	,8%	1,7%
Especialización	7	5,5%	11,9%
Fidelización de clientes	4	3,1%	6,8%
Formación	7	5,5%	11,9%
Generar demanda	1	,8%	1,7%
Internacionalización	3	2,3%	5,1%
La atención al cliente	7	5,5%	11,9%
La competitividad	3	2,3%	5,1%
La modernización	3	2,3%	5,1%
Mantenimiento de las tarifas	9	7,0%	15,3%
Ampliar la cartera de servicios	5	3,9%	8,5%
Mejora de la organización y la gestión interna	3	2,3%	5,1%
Mejora de la productividad	1	,8%	1,7%
Profesionalidad	8	6,3%	13,6%
Reducción de los costes	2	1,6%	3,4%
Selección y gestión de RR.HH	6	4,7%	10,2%
Superar la actual crisis	9	7,0%	15,3%
Regular el sector	3	2,3%	5,1%
La financiación	1	,8%	1,7%
Innovación	1	,8%	1,7%
El liderazgo	1	,8%	1,7%
Mejora de la comercialización	1	,8%	1,7%
Reducir el intervencionismo estatal	1	,8%	1,7%
Prestigiar la profesión	1	,8%	1,7%
Total	128	100,0%	216,9%

Además de éstas, las personas consultadas han citado otras cuestiones que se hallan por debajo del umbral del 10% de menciones y que quedan recogidas, junto con las anteriores, en la *tabla 20*.

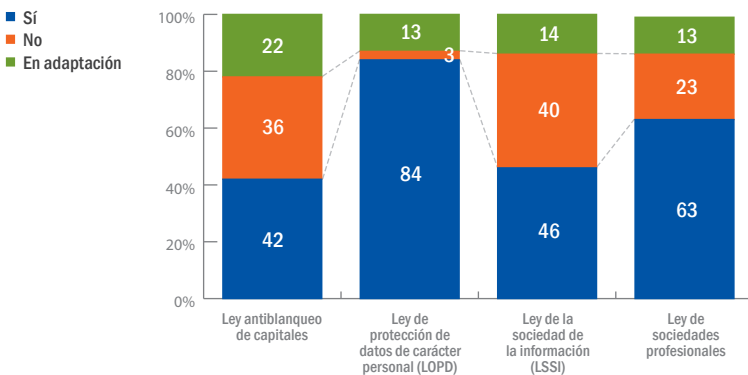
Por otro lado, y de forma reciente, se han introducido algunos cambios legislativos que podrían tener un cierto impacto sobre el funcionamiento del mercado y de las empresas.

Lo cierto es que a juzgar por los datos obtenidos, los Despachos Profesionales parece que se están adaptando y poniendo al día rápidamente, sobre todo en lo que se refiere a la ley de protección de datos.

También parece que se han puesto al día sobre la ley de sociedades profesionales casi dos tercios de los Despachos Profesionales preguntados; mientras que en otros ámbitos, este esfuerzo de adaptación y actualización ha sido completado por menos de la mitad de las asesorías consultadas (ley ant blanqueo de capitales y ley sobre la sociedad de la información). En consecuencia, es en estas dos áreas donde los despachos deberían dar un pequeño impulso.

TABLA 21. Adaptación a cambios normativos

	Sí	No	En adaptación	Total
Ley ant blanqueo de capitales	47	40	24	111
Ley de protección de datos de carácter personal (LOPD)	95	3	15	113
Ley de la sociedad de la información (LSSI)	52	45	16	113
Ley de sociedades profesionales	71	26	15	112



1.2. Tribuna

Como ya hemos explicado anteriormente en esta sección se incluyen entrevistas, opiniones y artículos de actualidad. A fecha 30/8/2009 destacamos las siguientes entrevistas y artículos:



- “Últimas medidas laborales aprobadas” (Autor: Andrés Pérez Subirana. Abogado laboralista).
- “Los despidos por crisis económica de las empresas. Pros y contras” (Autor: Carlos Jaén Viñuelas. Abogado laboralista).
- “El nuevo régimen de operaciones vinculadas. Una oportunidad de negocio para asesores y auditores” (Autor: Carlos Marín. Abogado y director de contenidos de Planificación Jurídica).
- Entrevista a **Caterina Català**, socia-administradora de Inicva Assessors.
- Entrevista a **David Maister**, gurú mundial sobre estrategia y dirección de Despachos Profesionales.
- Entrevista a **Francisco Muñoz**, director de tecnologías y sistemas de información de Cuatrecasas Gonçalves Pereira.
- Conferencia de Emilio Cuatrecasas, presidente de Cuatrecasas Gonçalves Pereira, sobre el “Ayer y hoy de los Despachos Profesionales”.

Si desea consultar alguno de estos artículos y/o entrevistas, únicamente debe registrarse en el portal y pedir su clave de acceso (www.observatoriodeldespacho.com)

1.3. Noticias del sector

Como ya hemos comentado en esta sección se hace un seguimiento de las noticias más relevantes que se publican sobre el sector de los Despachos Profesionales. A continuación hacemos una selección de aquellas noticias más consultadas y que han tenido una mayor notoriedad en el transcurso de un año. Si desea profundizar en alguna de ellas puede hacerlo a través del portal.

La crisis amenaza al sector legal en España ante el hundimiento de las grandes operaciones

Los bufetes se preparan para un año de ajustes ante el escenario difícil que se anuncia. Podrían llegar medidas drásticas, aunque todavía se desconoce su alcance. El desplome de M&A -un 95% en el primer semestre- augura una bajada notable de ingresos.

Si 2007 no ha resultado todo lo bueno que se esperaba, con un crecimiento del 16% -poco más que en 2006-, en 2008 hay que esperarse lo peor. Las señales de alerta por la crisis económica no dejan de sorprender por su crudeza. Pero hay un dato que destaca por encima de todos y es la radical bajada en el valor y número de las operaciones de M&A, que refleja la clasificación de Mergermarket.

Las cifras hablan por sí mismas: el valor de las operaciones de M&A de las diez primeras firmas en España bajó un 95% en el primer semestre de 2008 respecto al mismo periodo del año anterior. Así, se pasó de un montante de 464.000 millones de euros para los 10 primeros del ránking en 2007, a otro de 22.300 en 2008.

Mientras tanto, el número de operaciones se ha mantenido -pasó de 124 a 95-, lo que indica que sigue habiendo mercado, aunque de mucho más bajo nivel.

¿Qué consecuencias tendrá el desplome

de las grandes operaciones en 2008? ¿Únicamente una pérdida de beneficios? Las fuentes consultadas por EXPANSIÓN comentan que algunos bufetes podrían plantearse adoptar medidas de ajuste. Sin embargo, es pronto para saber exactamente cuál será el alcance de estas medidas y cuándo y cómo se adoptarán.

Otros expertos prefieren ser más prudentes y esperar al final del año para hacer análisis sólidos.

Jaime de San Román, senior partner de Clifford Chance, explica que "2007 tuvo dos semestres diferenciados y el segundo fue peor; en otro caso, la subida habría sido espectacular". Sobre el impacto de la crisis en los bufetes entiende que "no debería haber dramatismo", aunque reconoce que "algunos lo pueden notar". La clave reside en "equilibrar las áreas de práctica, que te defienden del mercado, no sólo de una crisis".

Así, José Ramón Mínguez, socio de Barrilero & Asociados, cuenta que, en su caso, el Área de Fiscal se contuvo frente a Laboral y Mercantil.

"Hay dos fotografías en 2008: el primer trimestre, en el que el ha habido un bloqueo relacionado con las elecciones; y el segundo, en que ya se toman decisiones motivadas por la crisis, como concursos, y se ha notado un incremento notable de EREs que aumentará a la vuelta del verano", reseña Mínguez.

Respecto a los ajustes de plantilla, dice que tienen poca rotación: "Hace dos años era mucha, pero ahora no estamos haciendo ajustes y tampoco notamos que la competencia se planteen fichar a alguno de nuestros abogados".

Recomiendan a sus clientes "que tomen decisiones para las que se fijen en medidores personales al margen de lo que diga la calle".

Bernardo Gutiérrez de la Roza, socio director de Gutiérrez de la Roza Abogados, señala que

ya han notado un descenso importante en M&A y en operaciones corporativas. “Sin embargo, muchos de nuestros clientes se están posicionando de forma clara en el extranjero y Litigios y Concursal se han incrementado”, apostilla.

Además, estima que en 2008 van a crecer por encima del año pasado. “Nuestro punto de vista sobre el mercado legal es bueno. Tenemos procesos de selección de personal abiertos. Creemos que la coyuntura afecta más a despachos mayores”, considera.

Las boutiques se escudan en sus servicios especializados. Algunos, favorecidos por las circunstancias. Fuentes de un bufete explican que en su área de trabajo, el Derecho de la Competencia, con la nueva ley y la Comisión Nacional de Competencia ha habido un incremento notable de casos.

“La ley ha fomentado la litigiosidad ya que las empresas pueden ir directamente a los juzgados de lo Mercantil para reclamar daños, sin contar los procesos de clemencia. Así que, al margen de la crisis, tenemos una demanda de servicios mayor”, destacan.

Javier López Antón, socio director de DLA Piper, da cuenta de cómo vive la coyuntura un despacho internacional: “Vemos Leverage, Private Equity e Inmobiliario afectados directamente. Mantenemos bien la compostura porque equilibramos con Bancario y Financiero o Renovables. Nos permite cumplir con los objetivos que pone la firma, que son muy ambiciosos porque tienen en cuenta el ejercicio anterior”.

Como el segundo trimestre está siendo mucho peor, intentan aprovisionarse de cara a septiembre. “Estamos bien en España e, internacionalmente, muy fuertes en Oriente Medio, lo que compensa el temor que se vive en EEUU”, señala. López Antón concluye con una apuesta por la confianza en el futuro: “Los que hemos vivido otras crisis sabemos que hay que aguantar el tirón y que puede ser una corrección de excesos. Debes ser imaginativo y pelear más. El

mercado legal, para firmas de nuestro tamaño, no es dantesco”.

(Expansión, 08-07-2008)

Los jueces del Supremo piden más medios para resolver el atasco de casos pendientes

Los magistrados del Tribunal Supremo reclaman al Gobierno más funcionarios y medios materiales para acabar con el atasco de 29.000 asuntos pendientes de resolución.

Las cinco salas del Tribunal Supremo (TS) ponen de manifiesto sus carencias en la Memoria anual que acaba de presentar la institución, en la que se repasa su actividad en 2007. Carencias que han hecho que fueran cerca de 29.000 los casos pendientes de resolución por el alto tribunal a principios de este año. Necesitan medios materiales y personal, todo ello cuando el Gobierno acaba de anunciar un recorte del 70% de la oferta de empleo público en 2009 para combatir la crisis.

El Ministerio de Justicia y el Supremo firmaron hace dos años un acuerdo para reforzar el gabinete técnico, que apoya a las Salas y que es la pieza clave para el correcto funcionamiento del tribunal. Aún así, los magistrados siguen necesitando más recursos.

El ‘creciente volumen de trabajo’ recibido por el gabinete técnico ‘ha incidido de manera notable’ en el ámbito de lo Civil. Sus secretarías tienen problemas para cumplir con su propio personal las dos prolongaciones de jornada autorizadas en cada una. Para ello, han cubierto las faltas con funcionarios de otras secretarías, lo que ha creado ‘disfunciones’, debido a la falta de conocimiento y de contacto con los asuntos de esa sección de dichos funcionarios. El problema, sugiere la memoria podría resolverse aumentando el número de horas extra o nombrando personal interino.

En la Sala de lo Penal también se necesitan refuerzos, por la constante entrada de asuntos y

por la complejidad de los mismos (por ejemplo, el caso del 11-M). Pero no sólo ha de aumentar la dotación de personal, con más letrados y un equipo de documentalistas, sino también los medios materiales, como los informáticos, que han de ser ‘constantemente actualizados’. La Sala Segunda también pide medios para mantener contacto permanente con otros Tribunales Supremos del entorno de España.

La Sala de lo Contencioso Administrativo pone de relieve ‘la necesidad urgente de acomodar la plantilla del Gabinete a las necesidades reales de la Sala’, para lo que se necesitan letrados pero también personal auxiliar, además de medios materiales para ubicar en las dependencias de la Sala a los funcionarios.

Ciertas bajas médicas impidieron que la Sala de lo Social aprovechara correctamente los refuerzos del 2006 y pide un aumento en su Área del Gabinete Técnico.

Tres plazas de magistrado quedaron vacantes en la Sala de lo Militar durante 2005 y 2006, y aún siguen vacías sin justificación, en una ‘situación sin precedentes’. La Sala funciona de manera precaria, sin posibilidad de reunirse el Pleno formado por presidente y siete jueces, lo que hace que a veces el cupo tenga que ser completado con magistrados de otras Salas, que a veces pueden ser mayoría.

Hoy se firma un nuevo acuerdo entre el ministro de Justicia, Mariano Fernández Bermejo, y el presidente del TS, Francisco José Hernández, para aumentar los recursos del Tribunal.

(Cinco Días, 10-07-2008)

La crisis refuerza la necesidad de equipos mixtos en los despachos

Los bufetes de abogados se adaptan al auge de operaciones como los concursos –se han doblado respecto a 2007–, las refinanciaciones y reestructuraciones, que exigen equipos multidisciplinares de Laboral, Mercantil, Procesal y Fiscal.

La crisis económica que se cierne sobre España y gran parte del mundo desde la segunda mitad de 2007 está teniendo profundas consecuencias en los bufetes de abogados. Y una de las más notables es la necesidad de articular equipos multidisciplinares para hacer frente a la recarga de actividad en el área de Concursal.

El contexto del mercado legal está cambiando a marchas forzadas. Lo más probable es que el crecimiento de la facturación de los grandes despachos en España en 2008 se quede muy por debajo del 16% alcanzado en 2007 –ver EXPANSIÓN del 8 de julio–. Pero los cambios no se reducen a una mera ralentización de los ingresos. Implican un trasvase masivo de unas áreas de actividad a otras, lo que, a su vez, exige flexibilidad en las estructuras de los bufetes.

Mergermarket daba cuenta la semana pasada de una bajada del 95% en Fusiones y Adquisiciones en el primer trimestre de 2008 respecto al mismo periodo del año pasado. Al mismo tiempo, los concursos de todo tipo de empresas que llegan a los juzgados han subido un 117%, según un informe de PwC publicado por EXPANSIÓN el 8 de julio. Los jueces de lo Mercantil corroboran de forma aproximada estos datos.

Los concursos y todo el ámbito preconcursoal requieren de equipos multidisciplinares, tal y como explica Miguel Moscardó, socio responsable de Procesal de Garrigues. “Ataño a todos. Siempre lo hemos llevado entre Laboral, Procesal, Mercantil y Fiscal”, asegura el abogado.

A esto se une la entrada en vigor de la nueva Ley Concursal el 1 de septiembre de 2004, que obliga a centralizar todo el procedimiento en el juzgado de lo Mercantil que se encargue del concurso principal, aunque se trate de temas laborales. “Esto hace que vengan muy bien los equipos mixtos”, añade Moscardó.

La participación de las áreas Laboral y Procesal queda, pues, explicada. Pero, ¿qué sucede con las otras dos? Antonio Fernández,

socio de Refinanciación y Solvencia de Garrigues, subraya que “el concurso siempre tiene consecuencias fiscales”, por lo que hacen falta especialistas. Y, “como suele haber cesión de la actividad”, es necesaria la participación de Mercantil, concluye.

El auge de concursal implica también un ascenso del asesoramiento en todas las operaciones por las que se intenta salvar a la empresa del concurso. Pedro de Rojas, socio de Bancario de Linklaters, asegura que su firma ha sentido un “aumento de la carga de trabajo desde agosto de 2007” en refinanciación y reestructuración, que requieren un “equipo mixto de Procesal, Bancario, Laboral y Fiscal”.

Armando Albarrán, socio de Corporate de Freshfields, argumenta que, “cuando la economía está en un momento bajo, no existe una sola solución, y son necesarios equipos mixtos”.

Sin embargo, la reestructuración o el turnaround interno son en muchos casos inaplicables al sector que está nutriendo de concursos a los despachos: el inmobiliario. Así opina Íñigo Villoria, socio de Clifford Chance, quien afirma que “hoy por hoy, si las empresas inmobiliarias no consiguen refinanciar la deuda, están abocadas al concurso. Antes podían buscarse otras salidas”.

(Expansión, 16-07-2008)

“Las firmas españolas pueden competir con las anglosajonas”

David Maister, autoridad mundial en gestión de despachos, cree que los bufetes hispanos pueden desarrollarse en el extranjero.

En la que ha sido su primera experiencia con el sector español, que ha visitado para recibir el premio Aptissimi por su aportación al mercado legal, David Maister, autoridad mundial en gestión de despachos, detalla sus impresiones: le ha sorprendido que en España convivan firmas “muy sofisticadas” con otras “que muestran

nostalgia por el pasado y se muestran reacias a adaptarse a los cambios que observan”. En su paso por Barcelona, Maister ha impartido cursos en ESADE.

En cuanto a la aplicación a España de su teoría del ‘fat smoker’ [fumador gordo], por la que es conocido, explica que en los más variados ámbitos sabemos lo que nos conviene –comer menos, no fumar, etc.–, pero el que lo sepamos no significa que lo hagamos. “Para mejorar”, asegura, “hay que sufrir molestias a corto plazo, que redundarán en beneficios futuros”. Cree que resulta difícil de llevar a cabo, sobre todo cuando las cosas más o menos marchan. “Las firmas que tienen éxito son las que tienen una fuerte determinación de llegar a alguna parte, lo que requiere ambición, pasión e iniciativa”, afirma.

Está convencido de que las firmas españolas pueden competir con las anglosajonas en el mundo. “No hay copyright para el desarrollo de ideas sobre el servicio al cliente, el trabajo en equipo o la formación de juniors”, asegura. Sin embargo, apunta que los bufetes de habla inglesa pueden entrar en Latinoamérica por sí mismos, a través de relaciones directas con firmas latinoamericanas, en vez de entablar contactos indirectos con redes extensas. En estos procesos, destaca, “es importante mantener los estándares de calidad”. Maister advierte de que “es tentador pensar que todo el mundo puede ser un proveedor global de servicios, pero la verdad es que una gran mayoría de clientes no lo necesitan”.

Sobre el cross-selling de clientes, considera que los clientes son la clave para atraer nuevos clientes. Sin embargo, recuerda que “no se trata sólo de vender, sino de tener la habilidad de que tus clientes confíen en ti, lo que lleva tiempo”.

(Expansión, 23-07-2008)

La crisis rebaja un 18% los fichajes de “junior” hasta final de año

Los grandes bufetes han bajado en septiembre su ya consolidado ritmo de incorporación de abogados recién licenciados. La crisis ha motivado un descenso de las previsiones. Si a principios de año manejaban una estimación de 895 nuevos junior, se ha quedado en 730.

Los efectos de la crisis ya hacen rebrotar sus primeros datos tangibles en los bufetes. La contratación de abogados junior, una tendencia que se consolidaba cada año en número e incluso crecía ha comenzado a decrecer.

Si a principios de año los nueve despachos a los que ha consultado EXPANSIÓN (ver el número del 29 de marzo de 2008) preveían contratar 895 abogados, la cifra final que manejan ahora para todo el año se queda en 730. Estos datos representan una caída del 18%, lo que se refleja al comprobar las cifras de todo el año.

Tras el verano ya es tradicional que desembarquen en las firmas cientos de abogados junior con ganas de emprender una larga, y por qué no, exitosa, carrera profesional en el mundo de la abogacía. Los grandes despachos de nuestro país suelen pelear por atraer el talento de los recién salidos de la universidad. Y este año no será una excepción, ya que los salarios no han descendido. Nueve de los principales bufetes ficharán pagarán una media de 30.000 euros brutos anuales.

Los cuatro despachos que realizarán más contrataciones en septiembre, son, respectivamente, Garrigues (305), Landwell (125), Uría (51) y Cuatrecasas (50).

En el caso de Garrigues, con un total de 305, el primero en el ranking de 2008 –ver EXPANSIÓN del pasado 8 julio–, aumentará en cinco el número de abogados que se incorporaron en septiembre del pasado año. Garrigues pagará hasta 35.000 euros brutos anuales a sus nuevos junior, ofrece seguro médico privado, programa de compensación flexible y llevará a

cabo un plan de formación especializada para nuevas incorporaciones.

Con 125 profesionales juniors, Landwell, el despacho de abogados y asesores fiscales de PricewaterhouseCoopers, es el segundo que más contrataciones realizará en este inicio de curso, cinco menos que en el mismo periodo del pasado año.

Sin embargo, las previsiones del bufete facilitadas a EXPANSIÓN a principio de año han disminuido considerablemente, ya que de las 250 incorporaciones que se esperaban para 2008, al final sólo se llegará a unos 131 new joiners, un 47,6% menos de lo previsto.

Cuatrecasas y Clifford Chance mantienen las previsiones de contratación que dieron el pasado mes de marzo. El primero contratará ahora 50 abogados junior, un 50% de la cifra total de 2008 y el segundo 17, un 85% del total del año. Sin embargo, ambos bufetes incorporarán este inicio de curso menos abogados que en el mismo periodo de 2007.

Por su parte, Uría Menéndez contratará este mes 51 jóvenes licenciados, 23 menos que en septiembre de 2007. Mientras el despacho de Príncipe de Vergara estimaba en marzo un total de 70 incorporaciones de juniors en 2008, la previsión actual se reduce a 61 hasta final de año. La retribución de Uría para los abogados de primer año asciende a 34.000 euros brutos anuales.

Gómez-Acebo & Pombo abrirá las puertas estos días a 33 abogados junior, siete abogados más que los que entraron el año pasado por estas fechas. Percibirán 34.000 euros brutos anuales. Alrededor de 30 jóvenes abogados se incorporarán estos días a Ernst & Young de un total de unos 43 en todo 2008, siete menos que las previsiones dadas a finales de marzo. Percibirán un salario de entre 24.000 y 27.000 euros brutos anuales.

En el caso de Pérez-Llorca, se ficharán en total este año 12 ó 13 abogados junior, de un

montante de 15 previstos en un principio. Este mes se incorporarán diez de ellos, que cobrarán 36.000 euros más beneficios sociales. De los despachos medianos consultados por EXPANSIÓN, el caso más significativo es el de DLA Piper, que incorporará este mes sólo tres abogados júnior, uno menos que los cuatro que fichará a lo largo de 2008, lo que significa un 80% menos que las perspectivas iniciales que barajaba.

Los despachos de abogados se están concienciando poco a poco de la importancia de ofrecer beneficios sociales a sus empleados, además de un buen sueldo. La mayoría, por ejemplo, incluye seguro médico a todos sus empleados, y algunos como Pérez-Llorca también lo subvenciona al cónyuge y a los hijos. Otros bufetes, DLA Piper, por ejemplo, optan por ayudas como el pago a sus trabajadores de la cuota del Colegio de Abogados.

Garrigues y Landwell-PwC fueron pioneros hace años en ofrecer planes de compensación flexible para que sus trabajadores pudieran elegir cómo querían percibir su salario. De este modo, aquellos empleados que quieran, pueden decidir si parte de su sueldo lo perciben mediante cheques de comida o guardería, seguro médico, pago de ADSL, etc., que están libres de impuestos. Algunos de los principales bufetes como Uría, Cuatrecasas, Ernst & Young, Gómez-Acebo & Pombo o Clifford Chance ya incorporan esta posibilidad.

La formación es otro de los puntos fuertes de los grandes bufetes para seducir a los abogados júnior. Garrigues, por ejemplo, ofrece un Curso Superior de Derecho Empresarial en el Centro de Estudios Garrigues en colaboración con Harvard Law School y Ernst & Young acaba de emprender un plan de carrera que arranca con un máster impartido por docentes ICADE.

(Expansión, 02-09-2008)

Las empresas reclaman que los bufetes bajen precios hasta un 20% por la crisis

Los bufetes van a tener que bajar los precios si quieren retener a las empresas. Así lo estiman los directores de asesorías jurídicas internas de grandes compañías. Como ya adelantó EXPANSIÓN —el pasado 11 de julio— la crisis ha llevado a algunas compañías británicas a prescindir de los servicios de los despachos del Magic Circle (MC) y contratar bufetes que ofrecen una calidad similar y precios más baratos. Los despachos e in-house consultados creen que esta situación puede darse en España adaptada al mercado local, pero, sobre todo, aseguran que las firmas legales van a bajar los precios.

“No creo que las empresas nos tengamos que adaptar a los despachos, sino que los despachos son los que van a tener que hacerlo. Como toda empresa en tiempos de crisis, van a tener que bajar los precios, que, a menudo, son excesivos. Todavía no lo han hecho, pero lo van a hacer”, afirma el director de la Asesoría Jurídica de una empresa española de primera fila. Y apunta: “La horquilla va a estar entre el 10% y el 20%”.

Según este in-house, en España los más reacios a bajar precios van a ser los ingleses. “De momento”, explica, “no estamos cambiando de despacho sino apretándoles más las clavijas, por otra parte, la función de la asesoría interna; si eres una empresa grande, tienes más poder de convicción”. Añade: que “la política de contención de gastos lleva a externalizar lo menos posible”. Y sentencia: “Quizás somos más concienciados por la crisis, pero esto se ha hecho siempre”.

De esta manera, María Jesús Alonso, representante en España de la Association of Corporate Counsel (ACC), cuenta que hay dos tendencias que la crisis está acelerando y que suponen un cambio de relación con los despachos: “Una mayor concentración de asuntos en

una única firma para conseguir precios inferiores al sobrepasar un volumen determinado de facturación, y contratación de bufetes pequeños en el día a día”.

De parecer similar es Joan Rigau, director jurídico de PepsiCo Europa, quien explica que mantienen las operaciones más importantes en los grandes bufetes, con rebajas de entre el 10% y el 20% —aunque, en Europa del Este han llegado al 30%, reseña—, y contratan el resto de servicios con despachos medianos.

Desde los bufetes, Julio Veloso, socio director de Rodés & Sala en Madrid, lo certifica: “Competimos en lo que podemos, como atención y conocimiento del caso, pues los grandes delegan en juniors. Además, el cliente busca a veces al mejor en cada área”. Tiene la sensación de que las empresas no están dejando los grandes despachos, sino que externalizan menos. Sin embargo, apostilla, se sigue contratando a los grandes bufetes porque son necesarios en las operaciones más importantes, ya que tienen los medios y la presencia necesaria y, normalmente, son los mejores. “El responsable legal de la empresa prefiere cubrirse las espaldas, ya que si ha contratado al mejor no le pueden objetar nada”, dice.

Javier López Antón, socio director de DLA, cree que el MC —y las firmas españolas equivalentes— han bajado sus honorarios. Aunque las firmas de private equity que vienen de Reino Unido confían en el MC, los bancos de inversión sí contratan servicios más económicos en España”, dice.

López Antón alerta de que si los clientes apuestan por el precio en vez de la competitividad, “se daña al mercado”. Señala que en el sector bancario quien paga no es quien recibe el servicio, “por lo que sólo le importa el precio”. Julio Veloso lamenta que algunos despachos, con tal de llevarse casos, ofrezcan “precios de saldo”. Un socio de un bufete del MC en España cuenta que están ajustando precios, nunca

más del 20%, a grandes clientes. La guerra de precios les llevó a ofrecer una tarifa “muy competitiva” a una empresa, que les dejó por otra firma del MC que hizo una rebaja “temeraria”.

Sin embargo, José María Balañá, socio director de Lovells, no cree que haya una bajada de precios: “Están equilibrados, España no es la jurisdicción más cara y ya ha habido competencia en precios”.

(Expansión, 09-09-2008)

La iguala y la primera consulta gratuita no suponen actos de competencia desleal

El fallo concluye que estas estrategias publicitarias no son contrarias a los usos mercantiles de carácter general ni incompatibles con el ejercicio de la abogacía.

El Tribunal Supremo establece que, conforme a la Ley de Competencia Desleal, tanto el ofrecimiento de una primera consulta gratuita por parte de un abogado, como la oferta de un servicio de asesoramiento por una cantidad anual —igual—, en un sistema de libertad de precios, “no parecen contrarias a los usos mercantiles de carácter general ni incompatible con el ejercicio de la abogacía”.

Derogadas las antiguas normas deontológicas que prohibían o restringían la publicidad, la sentencia entiende que la deslealtad en la captación de clientela únicamente puede integrarse con la aplicación de las reglas sobre competencia desleal.

En concreto, el Tribunal declara que el derecho del abogado a hacer publicidad de su despacho debe respetar la independencia judicial y la buena Administración de Justicia, la dignidad de la profesión, el cumplimiento de sus deberes y el derecho de toda persona a recibir información veraz sobre la asistencia jurídica.

Con este marco normativo, la sentencia da respuesta a la denuncia efectuada por un colegio de abogados en los años noventa ante la

publicidad efectuada por un despacho de abogados.

Este bufete ofrecía una primera consulta y estudio del caso gratis, comprometiéndose a cobrar únicamente si obtenía resultados favorables. Además, ofrecía servicios permanentes de asesoramiento por una cantidad fija anual. El colegio profesional creía desleales estas conductas por constituir una venta por debajo de su coste.

El Supremo, en cambio, entiende que la oferta de una consulta gratuita no comporta necesariamente el ofrecimiento de servicios a pérdida. Es más, considera que se trata de una “actuación preparatoria” que permite la oferta del servicio y el conocimiento por parte del cliente de su necesidad o utilidad y de las condiciones para solicitarlo. En cuanto a la oferta de un servicio de asesoramiento por una cantidad anual, el fallo se remite al actual Código Deontológico de la Abogacía de 2000, que permite expresamente este tipo de retribución fija, periódica o por horas, siempre que suponga una compensación “adecuada, justa y digna” a los servicios prestados.

Por último, el ofrecimiento de honorarios según los resultados que se obtengan introduce, en opinión del Supremo, una “modulación” condicionada a la valoración efectuada sobre las probabilidades de éxito de las pretensiones del cliente en el momento de contratar el servicio. No comporta, por tanto, el compromiso de no percibir honorarios en caso de obtener un resultado desfavorable en las contiendas judiciales, concluye.

(Expansión, 30-09-2008)

La falta de jueces obliga a recurrir a más de 600 sustitutos a diario

Los presidentes de los Tribunales Superiores autonómicos reconocen que el problema no se resolverá a “corto plazo”, por lo que exigen seleccionarlos con métodos más rigurosos.

Los presidentes de Tribunales Superiores de Justicia han recordado, en su reunión anual, que el sistema de llamamiento de jueces sustitutos y magistrados suplentes, debe ser algo “excepcional”. Sin embargo, según los datos ofrecidos por el presidente del TSJ cántabro, César Tolosa, el año pasado actuaban una media de 625 jueces sustitutos diariamente, cifra que, a su juicio, supera con creces lo “prudente” y revela una “deficiencia estructural de la organización judicial”.

Mientras ayer el ministro de Justicia desvelaba, en la rueda de prensa que ofreció para dar a conocer los presupuestos de su departamento, que se necesitan más jueces sustitutos, los presidentes de los Tribunales de Justicia autonómicos abogan por reducir al mínimo su llamamiento, para lo que instan al equipo ministerial a continuar con “el incremento y adecuación de la planta judicial a las necesidades y carga real de trabajo que pesa sobre los órganos judiciales”.

Como medida para paliar una realidad “mucho más frecuente de lo deseable”, la cúpula judicial autonómica propone adecuar la convocatoria anual de las pruebas para ingresar en la carrera judicial no sólo “a las vacantes existentes sino a las necesidades previsibles”.

De esta forma, exigen que se contemple un número adicional suficiente que permita contar en los TSJ con jueces adjuntos para cubrir las eventuales necesidades de sustitución, especialmente las de larga duración.

Finalmente, expresaron la necesidad de “asegurar la implantación de un sistema de nombramiento de jueces sustitutos basado en los principios de mérito y capacidad” con el objetivo, según indican, de “lograr la máxima calidad en la prestación de su función”.

Los presidentes de los tribunales autonómicos también calificaron de extremadamente grave la situación que padecen muchos juzgados debido al elevado número de vacantes de

secretarios judiciales y funcionarios de justicia, cuestión que achacan a la “no convocatoria por parte del Ministerio de las plazas necesarias durante años”.

En este sentido, pidieron el desarrollo “sin más demoras” de la nueva oficina judicial y reclamaron, tanto a las CCAA como al Ministerio, “más implicación” para implantar soluciones para la cobertura del personal no judicial por funcionarios de carrera en todo el Estado.

(Expansión, 07-10-2008)

El CGPJ ultima un «ambicioso» plan de actuación para modernizar la Justicia

El Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) tiene prácticamente terminado un primer borrador de lo que puede considerarse la «hoja de ruta» para modernizar la Administración de Justicia. Un proyecto «ambicioso y con vocación de futuro» que el órgano de gobierno de los jueces consensuará con la propia carrera así como con el Gobierno y las comunidades autónomas, responsables últimos de hacer viable -mediante una seria inversión económica- una reforma en profundidad.

El plan de actuación está siendo redactado por los vocales que integran la Comisión de Modernización y será debatido el lunes con una delegación que representa a los jueces decanos de toda España. Ésta -a la que acudirán los decanos de Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia y Bilbao- es la primera de las reuniones previstas y su objetivo es que el documento proponga soluciones a los problemas reales con los que se enfrentan día a día los jueces en el desarrollo de su trabajo.

Fuentes del Consejo han explicado que el plan de actuación se divide en cinco grandes bloques, siendo el primero y fundamental (en torno al que pivotan todos los demás) el desarrollo de la oficina judicial, tal y como se diseñó en la reforma de la Ley Orgánica del Poder

Judicial (LOPJ) de 2003. La implantación de la oficina judicial es «irrenunciable», señalan dichas fuentes, y la Administración de Justicia «no puede seguir esperando».

A partir de ahí, deberán cumplirse las sugerencias contenidas en los demás bloques: servicios comunes, planta y demarcación judicial, informática y atención al ciudadano. Bravo asegura que el CGPJ no se siente «presionado», pero reclama «respeto institucional». Los medios citados ponen mucho énfasis en el desarrollo de unos servicios comunes que permitan hacer realidad la «filosofía» del proyecto de modernización de la Administración de Justicia: descargar al juez de trabajo, de tal manera que pueda dedicarse en exclusiva a lo que es estricta función jurisdiccional, y aumentar las competencias del secretario judicial, que debe convertirse en el verdadero «director» de la oficina judicial.

Respecto a la planta y demarcación judicial (número de jueces y distribución por el territorio), la clave no está sólo en aumentar los juzgados sino también en que su distribución geográfica permita optimizar esfuerzos. La ley que la regula lleva vigente 20 años.

El cuarto bloque -informática- se refiere a otro de los problemas graves de la Administración de Justicia: la incompatibilidad de los sistemas informáticos entre las distintas instituciones y los distintos territorios y, en consecuencia, la imposibilidad de acceso a toda la información relativa a los penados. Prueba de su importancia son la fuga del abogado Emilio Rodríguez Menéndez y el asesinato de la niña Mari Luz Cortés.

Todo lo anterior es básico para que dar cumplimiento al quinto bloque: mejorar la atención al ciudadano. La justicia, entendida como un servicio público, debe impartirse con rapidez y agilidad. Sobre las posibles presiones del Gobierno al CGPJ por el «caso Tirado», Bravo aseguró que el Consejo «no se siente presionado ni por los políticos ni por otros colectivos». La portavoz

del CGPJ afirmó ayer en una rueda de prensa celebrada para valorar las consecuencias de la jornada de protesta del martes que es muy importante que el Gobierno y las Comunidades Autónomas «se comprometan» en la modernización de la Justicia, un reto, precisó Gabriela Bravo, que lleva pendiente «desde hace muchos años».

(ABC, 23-10-2008)

Las firmas suben hasta el 50% las provisiones de fondos

Los despachos extreman el control de los pagos de sus clientes ante la coyuntura actual. Algunos consideran que el término 'provisión de fondos' está anticuado y hablan de calendarios de pagos muy frecuentes que empiezan con un fuerte anticipo.

Provisión de fondos o calendario de facturas continuas precedidas por un anticipo de hasta el 50%. Los despachos extreman el control del cobro a las empresas ante la coyuntura actual. Algunos consideran que el término provisión de fondos –habitual en procedimientos pero no en negociaciones– ha quedado anticuado. Sin embargo, todos los bufetes consultados –grandes, medianos y pequeños– reciben algún tipo de pago por adelantado, fundamental para las firmas de dimensiones reducidas.

Así, Paloma Pérez de León, socio de Dikei Abogados, recuerda que “en los asuntos de asesoramiento no se solía pedir provisión de fondos ni siquiera para gastos, aunque a veces sí para suplidos; en cambio, en los procedimientos judiciales, que suelen extenderse varios años, es habitual”.

Añade que la crisis hace que hoy se establezca un presupuesto (por tarifas horarias, con o sin límite de horas o a tanto alzado por actuaciones). “Se contempla un calendario de cobros, que parten del pago adelantado de un 40% ó 50% del total. Esta práctica se presenta como recomendable debido a la incertidumbre que la

situación de algunos clientes plantea”, explica.

Álvaro Écija, socio director de Ecija Abogados, da cuenta de la preocupación de su comité de socios ante las provisiones de operadores económicos para el año que viene, pero, por ahora, su práctica no cambia: “Mantenemos un crecimiento sostenido; nunca hemos pedido un crédito ni tenemos deudas, para cada caso contratamos a los abogados que necesitamos”, asegura.

Sin embargo, sí que suben las provisiones de fondos. “Siempre las hemos hecho, pero, ante la crisis, las incrementamos hasta un 50% para clientes medianos o que conocemos poco. Con las grandes empresas no variamos nuestra política de igualas que se cobran cada 60 ó 90 días”, apostilla.

A Miguel Ángel Pérez de la Manga, socio director de Manga Abogados –firma que tiene dos socios y seis colaboradores– y consultor de Manage Law, no le gusta hablar de provisiones de fondos, pero cobra anticipos: “Es una herramienta que se usaba en el pasado, menos empresarial, y que puede colisionar con los derechos del consumidor. Al particular le da igual, pero la empresa necesita facturas”, dice. Concreta: “La factura no es el lugar más indicado para detallar, sino los documentos que llamamos propuesta de colaboración y propuesta de honorarios, que antes no ocupaban más de dos folios y que ahora llegan a seis. Los imprevistos sientan mal al cliente, así que fijamos al milímetro en estos textos todo lo que puede surgir”, comenta. “La coyuntura hace que dividamos las facturas en el mayor número de fases posible, con lo que se anula la tensión del pago final en el que ya se ha prestado el servicio”, cuenta. Y aconseja que la primera factura sea elevada para que el cliente se vincule. Los plazos son de siete a treinta días. “Como nos dedicamos al Área Inmobiliaria, desde septiembre de 2007 tenemos cuidado, y extremamos la cautela desde marzo de 2008”, recuerda.

Un bufete español señala que no hace provisiones de fondos salvo en Litigación, aunque podría cambiar de política “si los clientes no pagan”. Otra firma internacional explica que ahora emite facturas con más frecuencia y que la provisión de fondos es habitual en concursos. Un despacho extranjero cuenta que las empresas piden una estrategia de ahorro de costes y outsourcing. Por último, Miguel Klingenberg, socio director de Freshfields, explica que al bufete le gusta compartir el riesgo con buenos clientes que compran y venden y aspira a primas si tienen éxito.

Cabe preguntarse cómo evalúan los abogados internos la negociación sobre las minutas con los bufetes en la coyuntura actual. Tal y como informó EXPANSIÓN (ver números de los pasados 11 de julio y 9 de septiembre), las empresas españolas reclaman a los despachos que bajen los precios hasta un 20%, pero siguen contratando a los grandes, a diferencia de la City, donde algunas empresas han prescindido del Magic Circle y contratan a bufetes que ofrecen servicios similares pero más baratos. Quienes notan la preocupación de los despachos por la liquidez son los in-house de empresas pequeñas y medianas, no los asesores de las grandes. El director de la Asesoría Jurídica de una gran compañía española explica que su importancia hace que los bufetes tengan “mucho cuidado” en el trato y no planteen cambios en la retribución. Los in-house de la gran empresa sí que exigen cuentas a los despachos. Joan Rigau, director de la Asesoría Jurídica de PepsiCo Europa, detalla: “Reclamamos más especificaciones en las minutas: horas de servicio, concepto, nombre del abogado, gastos”, dice. No le consta que los despachos hagan provisiones de fondos, y si lo hicieran, “lo cuestionaría, pues significa que dudan de mi liquidez o que el bufete no tiene cash-flow”. Mantiene el sistema de cobros mensuales y trimestrales.

(Expansión, 11-11-2008)

Avalancha de despidos en los bufetes americanos

EN las recesiones de años anteriores, los bufetes de abogados explotaron las quiebras empresariales y las prolongadas demandas para mantenerse ocupados y seguir facturando. Sin embargo, en la actual crisis los enfrentamientos y las quiebras han tardado bastante en aparecer en los tribunales. Pero los despachos americanos sí están sintiendo la presión.

Thelen y Heller Ehrman, dos bufetes afincados en San Francisco desde hace décadas, han cerrado por completo y cada una de ellas ha dejado varios cientos de abogados en la calle.

Muchas otras, como Sonnenschein Nath & Rosenthal o Katten Muchin Rosenman, dos de las firmas más rentables de Chicago, y el gigante internacional Clifford Chance han despedido a docenas de socios. Otras, como Powell Goldstein, firma con más de 200 abogados, se están fusionando con rivales mayores en operaciones que podrían ser apuestas por la estabilidad. En total, según el Bureau of Labor Statistics el sector de servicios legales ha perdido más de mil empleos sólo en el mes de octubre.

Y esto, a pesar de las quiebras empresariales. Los datos del American Bankruptcy Institute indican que en la primera mitad del año se han registrado 18.456 quiebras en Estados Unidos, frente a las 12.985 del mismo período del año pasado.

El problema es que todavía no se ha materializado la oleada de litigios entre grandes empresas. Aunque los ejecutivos quieran desesperadamente acusarse unos a otros por las recientes pérdidas, puede que aún no sepan todavía cuál es su importancia. En cualquier caso, el dinero es un bien precioso en esta crisis, y los litigios son caros y peligrosos. “Hay que esperar y ver si se han sufrido daños y en caso positivo, cuáles son”, dice Ward Bower, un socio de Altman Weil, consultora de Newton Square, Pennsylvania, para bufetes de aboga-

dos. “Esto provoca un retraso”.

Hay montones de demandas presentadas por inversores contra las empresas, pero la prevista explosión de litigios de compañías contra compañías se ha visto contenida exactamente igual que cualquier otro gasto empresarial, explica Stephen P. Younger, socio de Patterson Belknap Webb & Tyler en Nueva York. “A menudo los clientes no quieren invertir en litigios discrecionales en una recesión”, dice Mr. Younger. La respuesta a las investigaciones del gobierno ha mantenido ocupados a los abogados, pero eso no genera un trabajo continuado para ejércitos de socios, como hace una demanda importante.

Más allá de la crisis actual, los clientes corporativos están intentando controlar el gasto en bufetes legales. Ahora que las firmas buscan negocios desesperadamente, según dicen algunos consejeros empresariales, los bufetes están dispuestos a aceptar unas condiciones de pago menos ventajosas, que no remuneran al bufete por dedicar más abogados a trabajar más tiempo en un proyecto.

Una encuesta de Acritas, firma inglesa de investigación, muestra que el 32% de los profesionales espera que las prácticas de facturación cambien en los dos próximos años. “En lugar de aceptar tarifas horarias, estamos negociando cada vez más honorarios fijos y en función de los resultados”, explica Ivan K. Fong, director jurídico y secretario del consejo de Cardinal Health y presidente de la Association of Corporate Counsel. “Algunos bufetes legales se han resistido a esos cambios, pero acabarán comprendiendo que tienen que aceptar los deseos de sus clientes”, continúa.

“Es un cambio muy significativo”, dijo Mr. Fong, que asegura lo que las empresas encargan más trabajo a sus abogados internos para controlar sus costes y aprovechar la mayor experiencia de su propio personal jurídico.

(Gaceta de los Negocios, 01-12-2008)

Los abogados pueden pactar honorarios a porcentaje sólo en caso de ganar el pleito

El Pleno de la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Supremo ha avalado en una sentencia que los abogados puedan pactar libremente percibir honorarios a porcentaje en función del resultado del pleito, en contra de lo establecido por el Código Deontológico del Consejo de la Abogacía que exigía el pago de un honorario mínimo antes del inicio del litigio.

Así, la Sala Tercera ha estimado un recurso interpuesto por el abogado José Luis Mazón contra una sentencia de la Audiencia Nacional que anulaba una decisión anterior del Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC).

Este último tribunal había sancionado al Consejo de la Abogacía al pago de una multa de 180.000 euros al entender que la norma del Código Deontológico que prohibía los honorarios a porcentaje o “cuota litis” violaba el derecho a la libre competencia.

Por cuota litis se entiende de forma tradicional un procedimiento de minutar los honorarios profesionales en función de los resultados obtenidos en el pleito. El abogado ganaría un porcentaje convenido del valor de los resultados en caso de ser estos positivos.

El citado Código Deontológico prohibía lo que describía como “cuota litis en sentido estricto” dado que este tipo de honorarios no contemplaban ninguna contraprestación por la labor profesional realizada en caso de que se pierda el pleito.

Ahora el alto tribunal viene a respaldar esta resolución del TDC aunque levanta la sanción económica establecida. En su sentencia asegura que cualquier tipo de Colegio Profesional debe aplicar un “pleno sometimiento” a la Ley y a la hoy conocida como Comisión de la Competencia “sean cuales sean las funciones que ejerzan y el carácter público o privado de las mismas”.

Añade que prohibir la fijación de honorarios a porcentaje sólo en caso de ganar el pleito “cho-ca frontalmente” con la Ley de Defensa de la Competencia que prohíbe que se establezcan directa o indirectamente los precios.

La sentencia destaca que la prohibición de la cuota litis en sentido estricto también está en contra “de la supuesta libertad de fijación de honorarios” que proclama el propio Código Deontológico.

(Expansión, 16-12-2008)

Los bufetes suben la retribución variable para retener talento

Siguen creciendo los salarios fijos como en 2007 pero el pago variable se ha generalizado en 2008 a todas las categorías, cuando antes se pagaba según la experiencia, afirma un estudio de Bao & Partners.

Los despachos han generalizado la retribución variable a todas las categorías de abogados con el objetivo de retener el talento y evitar las fugas de abogados a otros bufetes o a otros cometidos profesionales. Los bufetes se han preocupado en 2008 de mejorar ciertos aspectos de las retribuciones y han extendido también beneficios y fórmulas adaptables en la retribución flexible y en la que se entrega en especie.

Éstas son las principales conclusiones del estudio Análisis comparativo de las retribuciones en los despachos de abogados, realizado por Bao & Partners, consultora integrada en Signium International especializada en cazatalentos y que ha analizado la evolución de los salarios del sector de la abogacía de negocios entre 2007 y 2008.

La prueba de la extensión generalizada de la retribución variable a todas las categorías se observa en que en el estudio de 2007 sólo el 8% de los despachos que se incluyeron en el estudio utilizó este tipo de pago en la categoría de entrada y únicamente el 23% en la de

junior.

En concreto, los incrementos en el pago variable superan el 50% en las categorías de Junior y Asociado. En efecto, en el caso de la primera, en 2007 el estudio no reflejó una media, que ahora en 2008 se ha situado en 1.868 euros. En la categoría de Asociado, la media en 2007 se situó en 2.751 euros y en 2008 ha subido hasta 7.146 euros.

El informe se ha elaborado a través de consultas realizadas en los principales despachos nacionales e internacionales y todas las divisiones de las Big Four –Landwell-PwC, KPMG, Ernst & Young y Deloitte–, con más de 50 profesionales en ejercicio, sobre las retribuciones que existen en las categorías de Entrada, Junior, Asociado, Senior y Director. Estudia el salario fijo, el variable y los beneficios sociales en función del puesto que ocupe cada uno de los profesionales.

Se ha analizado las retribuciones de despachos que agrupan a más de 5.625 profesionales, lo que supone una muestra del 77%. Se ha considerado Junior desde el primer al tercer año; Asociado, desde el cuarto al sexto año; Asociado Senior, desde el séptimo al noveno año, y Director, a partir del décimo año.

Según explica Germán Alcayde, asociado senior de Bao & Partners, “la subida de la retribución variable en los perfiles más demandados, los abogados de entre cuatro y siete años de experiencia, se ha convertido en una fórmula de retención del talento”. Esto adquiere más importancia si cabe porque “ya no hay tantos abogados de entrada como antes”.

Además, la retribución variable se ofrece ya en la entrada, cuando hasta el año pasado no se obtenía hasta que no se tenían cuatro años de experiencia.

Asimismo, Alcayde detalla que lo que antes se daba como retribución en especie para algunos, ahora es para todos. El seguro de vida se consolida –90%– como parte de la retribución

en especie fija para el total de abogados del despacho, además del seguro médico. Aproximadamente, un 53% de los despachos incluye tickets guardería como novedad en la retribución flexible, y un 70% ofrece los tickets restaurante en el mismo tipo de retribución.

En cuanto a la plaza de garaje, es un beneficio que se facilita únicamente a partir del nivel Senior y sólo en un 30%. Como novedades en la retribución en especie, se incorporan el seguro dental y el colegio de los niños. Algunos bufetes ofrecen 31 días de vacaciones y la opción de teletrabajo con conexión a internet.

Otros elementos de la retribución no dineraria son ayuda de coche, planes de pensiones, idiomas, alquiler de vivienda, cuotas de gimnasio, parking o compra de ordenadores.

El estudio concluye que, a pesar de la crisis, se ha producido un incremento salarial en todos los niveles. Todas las categorías suben proporcionalmente y, aunque la categoría de entrada ha subido, se modera el crecimiento respecto a años anteriores.

Así, la mayoría de despachos ha aumentado la retribución variable en las posiciones que van de Junior a Asociado de manera importante, de tal manera que puede ser una fórmula de retención de profesionales a niveles de Junior y Asociado.

El estudio que realizó esta consultora el año pasado destacó como nota dominante en las firmas legales el incremento de los salarios en las categorías más bajas. De esta forma, se mantiene la tendencia pero ahora se refleja en la retribución variable.

La retribución variable no sólo se ha extendido a todas las categorías sino que se ha disparado en las de junior y asociado. Según se desprende del estudio realizado por la consultora internacional especializada en cazatalentos Bao & Partners, los despachos están tratando de fidelizar sobre todo a los abogados de entre cuatro y siete años de experiencia en la firma.

Sólo así se explican los incrementos de sus retribuciones variables respecto a 2007 de un 45% en la categoría de Asociado y de un 86% en la de junior. De hecho, en años anteriores este tipo de retribución en las categorías de entrada y junior era testimonial.

Ahora, el pago variable se ha extendido entre todos los abogados. Un ejemplo gráfico del incremento de la variable se observa en la categoría de asociado. Si en 2007 la media se encontraba 2.751 euros, este año se ha situado en 7.146 euros. En la categoría de senior también se observa: 11.893 euros en 2007, frente a 14.011 euros en 2008.

(Expansión, 16-12-2008)

El Supremo avala el decreto de laboralización de los abogados

El Tribunal Supremo ha avalado el decreto que laboralizó a los abogados al estimar sólo en parte el recurso que presentó el año pasado la Asociación de Abogados Laboralistas de Trabajadores de la Comunidad de Madrid solicitando la nulidad de la norma.

La Sala de lo Contencioso-administrativo ha respaldado la normativa que regula el trabajo de los letrados que prestan servicios en despachos de abogados, individuales, colectivos o multiservicios.

La única parte estimatoria de la sentencia es la que se refiere a los horarios de trabajo de los abogados: las horas de espera y desplazamientos también serán computadas como tiempo de trabajo, en contra de lo dispuesto en el artículo 14.1 párrafo 3 del Real Decreto, que ha sido anulado por el Supremo.

El sector vivió la elaboración y aplicación de esta norma de una forma muy convulsa, ya que obligó a despachos grandes y medianos a incluir a buena parte de sus abogados en el Régimen General de la Seguridad Social. Ahora, esta Real Decreto es el marco que regula la prestación laboral de los abogados.

El recurso contencioso-administrativo iba dirigido no sólo contra este Real Decreto, sino también contra la Ley 22/2005, que transpone diversas directivas comunitarias y declara el trabajo de los letrados en despachos como una relación laboral de carácter especial. La normativa reglamentaria es, fundamentalmente, un desarrollo de esta ley.

El Supremo justifica la caracterización de la relación laboral de carácter especial, desarrollada en la Real Decreto, con base en el siguiente argumento: “La relación del abogado que trabaja como empleado en un despacho de abogados, que es el empleador, tiene además una relación jurídica profesional con el cliente basada en la mutua y recíproca confianza, a la que se debe con absoluta diligencia y lealtad de acuerdo con las norma corporativas. La relación es triangular, lo que la diferencia y distingue de otras similares”.

(Expansión, 30-12-2008)

El desplazamiento y espera del abogado cuenta como jornada

Dos años después de que el Real Decreto 1.331/2006, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los abogados que prestan servicios en despachos, individuales o colectivos, entrara en vigor, el Tribunal Supremo ha respaldado su legalidad, pero anula el párrafo tercero del artículo 14 que afirmaba: “no se computará a efectos de duración máxima de la jornada de trabajo (...) el tiempo que empleen los abogados en los desplazamientos o esperas, salvo que durante los mismos realicen actividades propias de la profesión”. Para el Alto Tribunal, “el contenido de ese artículo no aparece conforme con los términos de la Directiva Comunitaria 2003/88 del Parlamento Europeo”. Es más, “introduce una confusión y hasta una alteración de lo dispuesto en el anterior párrafo segundo, que en parte lo deja sin efecto o cuando menos hace difícil el determinar la compati-

bilidad entre uno y otro párrafo”.

La Asociación de Abogados Laboralistas de Trabajadores de la Comunidad de Madrid interpuso, en el mes de enero de 2007, un recurso contencioso-administrativo contra el RD 1.331/2006, por el que solicitaba la nulidad de varios preceptos, entre otros, el artículo 14.1, tercer párrafo, que regula la jornada y horarios de trabajo. A este recurso también se acumularon los presentados por UGT y la Confederación Sindical de Comisiones Obreras. Antonio Martí García, magistrado que ha expresado el parecer de la Sala, señala que “no hay que olvidar que las normas en materia de jornada de trabajo lo que han de hacer es clarificar y dar las pautas exigidas y no introducir confusiones o dudas y esperar a que las mismas sean resueltas por los convenios colectivos”. Además, “se advierte dificultad en compatibilizar lo dispuesto en el párrafo segundo (se considerará tiempo de trabajo el tiempo que los abogados dediquen fuera del despacho para la asistencia y defensa de los clientes) con el tercero (no se computará a efectos de la duración máxima de la jornada de trabajo, el tiempo que empleen los abogados en los desplazamientos o esperas)”. En consecuencia, “procede declarar la nulidad del párrafo tercero”, concluye la sala de lo contencioso administrativo.

Respecto a las demás impugnaciones sobre el real decreto, el Tribunal Supremo avala la legalidad del texto legal por ajustarse a lo establecido en nuestro ordenamiento jurídico.

(La Gaceta de los Negocios, 13-01-2009)

Los despachos reducen los salarios de los abogados

Los sueldos de los profesionales de los bufetes que operan en España se han reducido drásticamente de un año para otro, si comparamos las dos tablas salariales de la Guía de Retribución de Hays Legal con datos de los años 2007 y 2008.

Los que más que más han sufrido el descenso han sido los abogados junior con entre 0 y 2 años de experiencia, que de percibir durante 2007 entre 30.000-34.000 euros en un despacho español, 38.000 en un bufete internacional o entre 30.000-32.000 en una empresa, han pasado en 2008 a percibir entre 21.500-25.000, entre 29.000-30.500 o entre 20.000-24.500, respectivamente. (ver cuadro comparativo).

Los descensos de los sueldos son generalizados en todas las categorías (por años de experiencia) y modalidades (despacho español, internacional o asesoría jurídica de empresa). Los únicos profesionales que mantuvieron intacta su retribución, o incluso la incrementaron en 2008 respecto a 2007 fueron los abogados más senior, aquellos con más de entre nueve años de experiencia.

El estudio de Hays refleja que en el sector de servicios legales y jurídicos ha disminuido la solicitud de abogados mercantiles, posiblemente como consecuencia de la reducción de los proyectos de fusiones y adquisiciones de empresas. Los perfiles más solicitados fueron los especialistas en fiscalidad de empresas y en financiación de proyectos, así como especialistas en asuntos procesales como el recobro y concursos de acreedores.

Respecto a los sectores en lo que se registró un mayor nivel de actividad fueron el Industrial y Energético, que buscaron perfiles de profesionales post-graduados, con nivel alto de inglés y especialistas con formación específica en sus sectores.

También Hays ha detectado en el 2008 como una avalancha de abogados provenientes de despachos, han tenido la intención o se han visto avocados a abandonar sus puestos, porque sus firmas no han logrado acoplar sus expectativas económicas con el nuevo sistema de remuneración implementado.

A la hora de cerrar procesos de selección, Hays Legal ha observado en 2008 que el can-

didato ideal se está volviendo cada día más exigente y cauteloso a la hora de equilibrar las ventajas y desventajas de cara a un posible cambio de empleo.

Los perfiles jurídicos más solicitados este año serán previsiblemente, según Hays Legal, los expertos en Fiscalidad con alto nivel de inglés, abogados especialistas en Derecho Público y abogados laboristas. También se requerirán más abogados especializados en Derecho Concursal y Reestructuraciones Empresariales, por lo que los profesionales con sólida experiencia en juicios y "Corporate Tax" están, sin lugar a dudas, en alza.

(Expansión, 22-01-2009)

El Consejo de la Abogacía considera improcedente la huelga de los jueces

El Consejo General de la Abogacía Española (CGAE) considera improcedente la huelga anunciada por jueces decanos y por los representantes de las asociaciones judiciales, según ha expresado en un comunicado.

El Consejo comparte algunas de sus reivindicaciones pero considera que los problemas de la Justicia son mucho más amplios y profundos, y que la anunciada huelga de jueces y magistrados no aliviará la muy precaria situación de los derechos de los ciudadanos ante la Justicia.

La Abogacía Española recuerda la doctrina constante y pacífica del Tribunal Supremo que afirma la primacía del derecho a la tutela judicial efectiva del artículo 24 de la Constitución en los supuestos de colisión con otros derechos, incluso de naturaleza también fundamental, como el del derecho a la huelga.

Si alguna manifestación de la Justicia española concita unanimidad de criterio en forma de merecido rechazo es su desesperante e injusta lentitud. Las anunciadas huelgas no harán sino agravar inútilmente el problema que, otra vez más, deberán soportar los ciudadanos.

Es cierto que en el servicio público de Justicia

faltan muchos medios materiales y humanos, así como una adecuada gestión, como reiteradísimo ha venido denunciado la Abogacía y es clamor de toda la sociedad española, pero es preciso reconocer también en el estamento judicial notables carencias de autocrítica, transparencia y espíritu de colaboración con todos los agentes implicados en el sistema de Justicia.

Los abogados, como otros muchos sectores, venimos demandando desde hace décadas más y mejor formación, reformas procesales, aplicación a la Justicia de las más modernas tecnologías de la información y de las comunicaciones o la mejora de la gestión y de los espacios judiciales. Pero no solo para los jueces: también para los fiscales, secretarios, abogados, procuradores, graduados sociales, notarios, registradores de la propiedad y mercantiles, peritos, funcionarios en general de la Administración de Justicia. Y sobre todo para los ciudadanos, justiciables o simples colaboradores u observadores del servicio público de Justicia, que no pueden comprender cómo sus derechos, reconocidos unánimemente el día 16 de abril de 2002 por todos los representantes de la soberanía popular en la “Carta de los Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia”, todavía, al día de hoy, no han adquirido categoría legal.

Los muy profundos problemas que aquejan a la Justicia española recomiendan acometer de inmediato su regeneración. Entre tanto, solo la voluntad del Gobierno y de todos los partidos políticos plasmada en un muy amplio Pacto de Estado, en cuya aprobación seamos oídos todos los que, de una u otra forma, contribuimos a hacer justicia, podrá acercar las prestaciones de la Administración de Justicia a las necesidades de la ciudadanía.

(Expansión, 29-01-2009)

Año de reajustes en los bufetes

A pesar de que los abogados están sobreviviendo mejor a la crisis que otros sectores gracias al aumento de trabajo en áreas como Laboral o Concursal, en 2009 las firmas legales disminuirán ligeramente las contrataciones, congelarán los sueldos y los nombramientos de socios y se llevarán a cabo despidos selectivos.

Buenos tiempos para los abogados. El año pasado éste era el titular de la situación del sector en los primeros meses del año, porque aunque la crisis empezaba a asomarse en ese primer trimestre de 2008, nadie sabía cómo se desarrollaría, y los bufetes preveían mantener un buen ritmo de contrataciones para reforzar departamentos con más trabajo, aunque un 18% menos que en 2007.

Ahora la situación empresarial y financiera está bastante clara y todos los expertos hablan de 2009 como el año del epicentro de la crisis en el empleo en España. Ante este panorama, los despachos aprovecharán para reajustar sus plantillas. “Va ser un año de crecimiento moderado. Las contrataciones, en general, seguirán aumentando pero en menor proporción que en años anteriores”, afirma Javier Moreno, socio especializado en el sector legal de la firma de cazatalentos Boyden, que añade que “seguirán los fichajes estratégicos en niveles medios y altos, donde la búsqueda de talento sigue siendo muy importante”.

Pero la pregunta que muchos se hacen es si la ola de despidos que se está produciendo en el mercado jurídico anglosajón llegará a España. Prácticamente la totalidad de los 18 despachos consultados por Expansión & Empleo y el Canal Jurídico de Expansión.com han negado tajantemente que durante este año se vayan a producir salidas en masa en sus firmas por culpa de la crisis. “Sólo habrá algunos despidos selectivos para reajustar las áreas con más y menos demanda de trabajo”, afirman. Casual-

mente los únicos tres despachos de abogados que han declinado participar en este reportaje (Clifford Chance, Linklaters y DLA Piper) son los que más problemas están sufriendo en sus organizaciones a nivel mundial, con despidos masivos en Londres y Estados Unidos durante los primeros meses de 2009.

Según este sondeo realizado entre 18 de las principales firmas de abogados que operan en España, éstas contratarán a lo largo de 2009 un total de 700 abogados –sobre todo perfiles junior sin experiencia–, una cifra considerable si tenemos en cuenta que sólo en el mes de febrero 5.000 personas engrosaron cada día las listas de Instituto Nacional de Empleo (INEM). No obstante, se traduce en un 21% menos de incorporaciones respecto de las efectuadas por este mismo sector en 2008 y un 35% menos en comparación con 2007. “Es lógico que 2009 se presente como un año de crecimiento más comedido, y que haya un descenso en la contratación, sobre todo de junior, porque no era lógica la espiral a la que habíamos llegado”, explica José Luis Risco, director de recursos humanos de Ernst & Young Abogados. “El fichaje de asociados y socios se va a detener, y los abogados se pensarán mucho más cambiarse de bufete. Además, antes el fichaje de un socio acarrearba que todo su equipo se mudara con él a la nueva firma, y ahora únicamente cambiará de tarjeta de visita el socio”, añade Risco.

Lucía Lorente, directora de Lovells en Madrid, cree que “el ritmo en 2009 no será el de los últimos años, las políticas de contratación serán muy conservadoras y habrá que estar muy atentos a cómo evoluciona el mercado”. De la misma opinión es Constanza Vergara, socia y directora corporativa de Pérez-Llorca, que apunta que “será un año complejo para todos los sectores, incluido el de los abogados, pero que la actual coyuntura no puede cambiar la apuesta de las firmas por el talento joven, y por lo tanto seguiremos contratando abogados

junior”.

Para Ignacio Bao, presidente de Bao & Partners Signium Internacional, firma de cazatalentos especializada en los sectores financiero y jurídico, “2009 va a ser un año muy duro en España para los recién licenciados en Derecho, pero aún más para los abogados con mayor nivel, porque no se contratará prácticamente a nadie que no disponga de una cartera de clientes consolidada. No parece que vaya a haber salidas masivas en las firmas del sector, pero habrá despidos selectivos y no se producirán apenas promociones. Llegar a socio va a ser durísimo, por lo que habrá cada vez más counsels, una figura intermedia que cada vez se usa más antes de llegar a socio”. De la misma opinión es Javier Moreno, de Boyden, que opina que, ante esta situación, “además de la creación de puestos como counsel para premiar el esfuerzo de determinados profesionales, los planes de retribución flexible serán elementos compensatorios eficaces”.

Los despachos sólo contratarán en 2009 a abogados senior que tengan una cartera de clientes consolidada. ¿Y qué despachos sufrirán más por la crisis? María José Aguiló y Ramón Pallarés, socios responsables de KPMG Abogados, comentan que “los bufetes más afectados serán los pequeños y centrados en determinados nichos, y por el contrario, los más diversificados podrán compensar la disminución de unos servicios con el aumento de otros”, comentan. Por su parte, Bao cree que “los grandes despachos nacionales tendrán problemas por sus márgenes de facturación, con lo que estarán obligados a reducir costes, y muchos de los medianos se verán obligados a unirse entre ellos o a integrarse en un bufete grande para poder sobrevivir”.

Por el contrario, los grandes beneficiados pueden ser los puestos de asesores jurídicos internos de las empresas. “Se intuye que habrá un número significativo de contrataciones

para cubrir posiciones de abogados in house en compañías, ya que éstas necesitan un ahorro de costes y desean evitar la externalización de los servicios jurídicos”, asegura Liova Castillo, consultora senior de la firma de selección Hays Legal.

La crisis implica una reordenación de las áreas de prácticas del Derecho con más o menos importancia. A principios y mediados de 2008 los bufetes seguían reclutando mayoritariamente abogados especializados en derecho Mercantil –fusiones y adquisiciones–, fiscalistas y especialistas en Derecho Financiero y Bancario, y se empezaban a reclutar expertos laboristas. Ahora, el área Laboral se ha convertido en la reina de muchos bufetes españoles, acompañado por la de Procesal y Fiscal. Son estas tres áreas y en este orden las más demandadas este año por los 18 despachos en los que se ha realizado el sondeo, seguidas de Público, Concursal, Mercantil y Contencioso. Estas áreas también han sido las más destacadas por los expertos consultados sobre el empleo en el sector legal. María Peña, adjunta a la dirección de Operaciones de Adecco Finance & Legal, añade que también se solicitarán abogados especialistas en las nuevas tecnologías y en precios de transferencia. Para Bao, habrá que incluir asimismo el área de Derecho Administrativo, mientras Moreno, también apuesta por el Derecho Público. Dentro de Laboral, se valora también que tengan experiencia procesal y en expedientes de regulación de empleo (ERE).

El comentario en boca de prácticamente todos los directores de recursos humanos de los grandes despachos es el mismo: “Los candidatos a entrar como abogado ‘junior’ de primer año en las principales firmas están perdiendo el poder de negociación del que habían disfrutado en los dos o tres últimos años”. El descenso de incorporaciones en el sector por la crisis (este año se contratará un 35% menos de abogados

que en 2007) ha hecho que se cambien las tornas. “Los despachos han ajustado los salarios a la baja porque hay muchos letrados en el paro, y ahora quien tiene fuerza y posición de dominio vuelve a ser la empresa”, afirma Liova Castillo, consultora de Hays Legal. María Peña, de Adecco Finance & Legal, coincide al asegurar que “como ahora los despachos contratan muchos menos abogados recién licenciados, buscan más la excelencia, y los candidatos ya no podrán escoger dónde quieren entrar ni qué salario quieren percibir”. Ignacio Bao, de Bao & Partners, cree que esta situación es buena porque la lucha por el talento en época de bonanza había colocado a los ‘junior’ con demasiado poder y salarios muy altos. Ahora sólo habrá sitio para los más brillantes”, explica.

Por otra parte, la retribución se congelará y, en muchos casos, se reducirá. Según el sondeo llevado a cabo por este periódico entre 18 de las principales firmas del país, el salario medio que será ofrecido a un ‘junior’ de primer año en 2009 estará en torno a 30.000 euros brutos, exactamente el mismo que se ofrecía de media el pasado año, y como cifra máxima se mantienen los 40.000 euros que también servían de tope en 2007. Sin embargo, la edición de la ‘Guía Salarial Hays Legal 2008’ apuntaba que en el último año, los sueldos de ‘junior’ de cero a dos años de experiencia se redujeron, pasando de 30.000-38.000 euros en bufetes y entre 30.000-32.000 en empresas, a 21.500-30.500 y entre 20.000-24.500, respectivamente.

(Expansión, 23-03-2009)

La Abogacía denuncia que el futuro acceso ignora Bolonia

El Consejo General de la Abogacía Española denuncia que el borrador que ha preparado Justicia ignora los preceptos fundamentales del proceso de reforma del grado universitario que desarrolla el Ministerio de Ciencia.

El Consejo General de la Abogacía Española

la (CGAE) considera que el Reglamento de la Ley de Acceso –cuyo primer borrador adelantó EXPANSIÓN el pasado 17 de marzo– (ver PDF adjunto) que ha elaborado el Ministerio de Justicia ignora los principios fundamentales de Bolonia, el proceso de homogeneización hacia un grado universitario más práctico y competitivo en la UE que está desarrollando el Ministerio de Ciencia e Innovación.

En un informe que recoge sus alegaciones al que ha tenido acceso EXPANSIÓN, el CGAE denuncia que el Reglamento es una repetición del propio grado o incluso, una mera sustitución del año que se ha suprimido a la carrera. Así, apunta que no se ofrece la posibilidad de estudiar este curso en otros países de la UE –uno de los pilares de Bolonia–, ni se procura una visión internacional de la abogacía: “No se prevé en absoluto que la condición de profesor pueda tenerla cualquier abogado de un Estado miembro de la UE colegiado en su país de origen, ni se ofrece la posibilidad de cursar el periodo de formación en parte o en su totalidad en otro Estado miembro”, dice.

En estos momentos, los Ministerios de Justicia y Ciencia e Innovación están estudiando este informe, así como el que han redactado universidades y otras instituciones, a partir de los cuales se elaborará un segundo borrador. Pero el tiempo corre para una reforma postgrado que ya se aprobó en 2006 y que se está planteando cuando la revisión del grado, Bolonia, se encuentra más avanzada.

El CGAE también destaca que el proyecto es “muy rígido” y carece de enfoque deontológico [ver apoyo]. Y, además de señalar que algunos puntos atentan contra la competencia –“respecto a la reserva en favor del colegio con el que se celebre el convenio de que la mitad del profesorado debe ser abogado ejerciente de dicho colegio”– señala que se centra en lo contencioso y no incluye un examen oral práctico. Y duda que un test de 100 preguntas sea la mejor forma de evaluar.

De esta forma, el CGAE declara: “El Borrador no parece suficientemente adaptado a los conceptos y metodología del proceso de Bolonia y correría el riesgo de convertir la formación para el acceso a la profesión de abogado o procurador en un complemento del grado, algo equivalente al quinto año suprimido en el grado respecto de las licenciaturas clásicas en Derecho, y no en una auténtica formación práctica que tome en consideración las exigencias de deontología y ética profesional, cada vez más importantes, y el amplio campo de las profesiones jurídicas que se inscriben bajo la rúbrica general de la abogacía en la actualidad, primando una visión de esta profesión excesivamente ligada a lo contencioso [...] antes que a la forma de la prestación profesional”.

A juicio del CGAE, todo esto plantea dudas sobre el alcance del papel que van a jugar colegios y otros organismos frente a los despachos y sobre qué tipo de despachos o sociedades profesionales van a participar. El Consejo reivindica el papel de las Escuelas de Práctica Jurídica de los colegios. Y resalta que el Borrador ignora a las comunidades autónomas y, por lo tanto, no prevé las fórmulas por la que éstas deberán participar en la Ley de Acceso.

(Expansión, 24-03-2009)

La crisis propicia las fusiones de los bufetes

A las puertas del segundo trimestre del año, los despachos de abogados medianos en España se encuentran sumergidos de lleno en el baile para encontrar novia, bien para una fusión entre iguales o una integración en un grande y poder sobrevivir lo mejor posible a la crisis. Según ha confirmado Expansión.com, en las próximas semanas se cerrarán al menos dos que llevan varios meses fraguándose.

El año empezaba con una noticia importante para el sector de la abogacía de los negocios. Gómez-Acebo & Pombo, uno de los cua-

tro grandes bufetes españoles por volumen de facturación y número de abogados, absorbía a la firma Padrol Munté, especializada en Fiscal, con lo que el despacho que preside Fernando Pombo conseguía asesoramiento en esta importante área y la boutique de origen catalán, se subía a un trasatlántico en épocas de grandes temporales. Según ha podido saber Expansión.com, Gómez-Acebo continúa tanteando el mercado en busca de una oportunidad similar para seguir creciendo.

Garrigues también incorporó en octubre de 2008 a su potente estructura al bufete canario Llorens, con 33 profesionales en su haber, y más recientemente a la boutique legal, Beltrán, con gran reputación en Asturias. También el despacho Dutilh Abogados unió a mediados del pasado año a su firma al bufete laboralista Caldevilla, y ya juntos y bajo un mismo nombre, anunciaron el mes pasado que estaban próximos a fusionarse con otros despachos, para llegar a los 70 abogados y crear una firma fuerte que se coloque ente las 30 primeras del país. Según fuentes próximas a esta firma, las negociaciones con un bufete van en buen camino, aunque se han demorado un poco más de lo previsto.

Recientemente también hemos vivido el transcurrir de las negociaciones de Rodés & Sala por unirse a Landwell, el despacho de abogados y asesores tributarios de PricewaterhouseCoopers, que finalmente no ha llegado a buen puerto. Sin embargo, fuentes de Landwell-PwC han afirmado tener una política decidida de crecimiento y que siguen barajando opciones para integrar, siempre que aporten valor para sus clientes. Por el contrario, parece ser que el despacho comandado por Gonzalo Rodés se tomará un tiempo para reflexionar en solitario, pero no descarta en un futuro próximo unir sus fuerzas con otro bufete, pero siempre que cumpla los objetivos culturales que tradicionalmente ha defendido la firma.

Pero el baile para llevarse a la más guapa se ha incrementado en este mes de marzo. Según ha confirmado Expansión.com, varios despachos llevan muy adelantadas sus negociaciones. En las próximas semanas, previsiblemente, y si no falla nada de última hora, se producirán dos fusiones de gran calado, sobre todo una de ellas, ya que se trata de dos despachos muy renombrados en el sector legal español y con unos niveles de facturación bastante altos. (Expansión, 25-03-2009)

Un estudio concluye que la abogacía no aplica las nuevas tecnologías

“El sector de la abogacía en España aún está muy lejos del mundo anglosajón en cuanto al uso de las nuevas tecnologías”. Esta es la demoledora conclusión a la que llega el estudio llevado a cabo por la consultora Everis y la empresa de outsourcing informático Pross, que ha analizado las necesidades tecnológicas de los bufetes de abogados en España. El desconocimiento de las tecnologías disponibles, unido a la falta de formación tecnológica y al anquilosamiento y conservadurismo propios de este sector, son los principales obstáculos que impiden su implantación.

Las tecnologías más utilizadas por los abogados son, además del teléfono móvil, el correo electrónico (el 95% afirma emplearlo), las bases de datos de jurisprudencia y legislación (79%) y la firma electrónica (55%). En cambio, el uso de soluciones más avanzadas, como los programas de gestión de bufetes o el acceso al correo electrónico a través de dispositivos móviles como PDA, son herramientas extendidas únicamente entre los despachos más grandes. Esto se debe, según explica Pablo Alarcón, gerente de Everis, “a que este sector es de los más reticentes a apostar por las nuevas tecnologías”. (Gaceta de los Negocios, 04-05-2009)

La crisis desborda a los abogados por el aumento de las solicitudes de turno de oficio

El frenético y casi imparable incremento del paro, la caída del consumo, el descenso en la producción, cierres de empresa y despidos... Son las consecuencias de la crisis económica y financiera cada vez más profunda que también tiene sus repercusiones en un mayor incremento de la actividad judicial, que ha provocado que los abogados del turno de oficio -35.000 en toda España, aproximadamente un 30 por ciento de los colegiados- también entren a formar parte de los afectados que engulle esa serpiente de la crisis económica que no para de engordar.

El incremento de la morosidad, una mayor conflictividad laboral y un aumento del número de personas que han visto reducidos los ingresos son los ingredientes de ese caldo de cultivo que ha motivado que se «disparen» las solicitudes de justicia gratuita, garantizada por la Constitución. La crisis ha aumentado los despidos y los impagos y, con ellos, las reclamaciones judiciales. Si a esto se une que la cifra de parados sea mayor y que más personas cuenten con menos ingresos, los potenciales «clientes» de la justicia gratuita también aumentan, ya que hay más que «van entrando en los límites de la concesión de este derecho», apunta Luis Nieto, decano del Colegio de Abogados de Salamanca y letrado del turno de oficio desde hace 19 años, quien señala que más que cambiar el perfil de los beneficiarios, «hay más gente que ha entrado en en él». «Si antes -explica- había alguien que estaba trabajando y recibía un sueldo y ahora está en desempleo, dispone del reconocimiento de ese derecho», por lo general concebido para personas que deben demostrar que los ingresos de la unidad familiar no superan el doble del IPREM, es decir, no excede los 14.762 euros al año.

Aún así, advierte, puede haber circunstancias especiales como cargas familiares o min-

usvalías que permitan contar con abogado de oficio.

Este servicio depende del Colegio de Abogados, donde velan especialmente por su calidad. Por él los letrados, en el caso de Castilla y León -donde las competencias de Justicia no están transferidas- cobran del Estado en torno a 200 euros por caso, cuantía «muy inferior» a la que se percibe por un procedimiento normal, aunque «se le atiende de igual manera». De media, cada abogado atiende unos 18 casos al año y recibe aproximadamente 3.800 euros por este servicio que, según destaca Nieto, para casi la mitad de los abogados supone menos del 10% de la carga del despacho y sólo para el 4 por ciento es la parte mayoritaria. Pero a tenor de la evolución de los datos de este año, el número de casos de oficio por letrado se incrementará.

Aunque las cifras varían de una provincia a otra, lo cierto es que las nueve de Castilla y León viven un 2009 que nada tiene que ver con el pasado ejercicio y asisten «desbordados» a unas peticiones que no cesan y se multiplican día a día. Entre los casos más llamativos destaca el del Colegio de Abogados de Zamora, que en el primer trimestre del año ha experimentado un incremento de las peticiones de abogados del turno de oficio del 69,3% al pasar de las 225 del pasado año a las 381 de los tres primeros meses de éste.

También un importante incremento vive Palencia, que hasta abril contabilizó 633 peticiones de asistencia jurídica gratuita, casi doscientas más (un 50 por ciento más) que en el mismo periodo del pasado ejercicio. Similar es la actividad en Ávila, donde las peticiones de justicia gratuita han crecido algo más de un 48% en los tres primeros meses del año hasta llegar a las 545, es decir, 196 más que en el mismo tiempo de 2008.

En Salamanca comenzaban el mes de abril con un nivel de trabajo igual al que el ejercicio pasado alcanzaron en septiembre. Con un

incremento del 32 por ciento, en el Colegio de Abogados salmantino las solicitudes de abogados del turno de oficio fueron 979 (740 en 2008).

Aunque en términos relativos Valladolid es una de las que menos incremento ha registrado -aún así el aumento es superior al 28 por ciento-, en términos relativos es el Colegio donde las peticiones de abogados de turno de oficio más han aumentado. Hasta abril se registraron unas 1.800, por lo que, de seguir así la evolución, cerrarán el año con unas 7.000, cuando en el ejercicio pasado se quedaron en las 5.837. El incremento porcentual es similar en Segovia, donde los abogados han pasado de atender un total de 435 solicitudes en 2008 a 551 en el primer trimestre de este año.

Donde menos han crecido estas peticiones es en Burgos y aún así, siguiendo la tendencia creciente que esta experimentando como consecuencia de la crisis, se han incrementando algo más de un 16 por ciento (el año pasado se certificaron 871 solicitudes hasta el 30 de marzo y éste 1.012) en uno de los colegios de Castilla y León con mayor peso procesal.

(ABC, 18-05-2009)

El 88% de los abogados cree que la Justicia sufre una crisis grave

El 88% de los abogados cree que el actual modelo de Administración de Justicia sufre una crisis grave y profunda y que necesita una auténtica refundación.

Así lo muestra el estudio La Justicia española evaluada por los abogados, que ha elaborado el Consejo General de la Abogacía Española (CGAE) en colaboración con Metroscopia y que ayer presentaron sus respectivos presidentes, Carlos Carnicer y José Juan Toharia.

Para solucionar esta situación, los letrados consideran de forma unánime que es el momento de un Pacto de Estado que sirva para regenerar y reformar a fondo esta Administración.

En la encuesta, la más ambiciosa que se ha realizado en España con relación a la Abogacía -se ha entrevistado a 5.243 letrados de las 17 autonomías-, los abogados reiteran, de forma casi unánime, que la Justicia funcional mal (71%) y exigen un acuerdo urgente y soluciones inmediatas.

Dos de las cuestiones que más preocupan a los letrados son la politización de la Justicia y el corporativismo judicial. Así, el 87% estima que los Gobiernos, del signo que sean, muestran más interés en tratar de controlar la Justicia que en emprender mejoras. Esta situación se traduce, a su vez, en la politización del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ), órgano que para el 85% difícilmente podrá ser un gestor eficiente e imparcial.

De esta forma, los abogados reclaman un sitio y el del ciudadano: para un 63%, la Justicia ha tendido a funcionar como resultaba más conveniente para los jueces. "Frente a los 4.500 jueces, contrapongo los 166.000 abogados en continuo contacto con la Administración", dijo Carnicer, y defendió una presencia en el CGPJ de, al menos, seis abogados entre sus 20 vocales (ahora hay tres, sólo uno de ellos en ejercicio).

Y, además del Pacto de Estado, la Abogacía propone medios alternativos de resolución de conflictos para descargar los tribunales, entre otras soluciones.

(Expansión, 21-05-2009)

El Congreso desatascó la ley para modernizar la Justicia

Los grupos parlamentarios del Congreso han conseguido desatascar el proyecto de ley para la implantación de la Oficina Judicial con un acuerdo básico que satisface algunas de las principales reivindicaciones de los jueces e incluye la anunciada reforma para limitar la jurisdicción universal.

El plazo de presentación de enmiendas al

proyecto en la Cámara baja se cierra hoy a las 20:00 horas, una semana después del acuerdo de principio alcanzado por socialistas y ‘populares’, que tienen previsto presentar un paquete conjunto de enmiendas con el resto de los grupos para mejorar la ley que pondrá en marcha la Oficina Judicial.

La portavoz del PP en el Congreso, Soraya Sáenz de Santamaría, ha explicado en rueda de prensa que se está cerrando “un acuerdo básico” sobre el proyecto de la Oficina Judicial, que tiene su origen en el pacto de Estado sobre modernización de la justicia alcanzado por el líder del PP, Mariano Rajoy, y el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, en junio de 2008.

Una de las enmiendas incluidas es la que prevé limitar la aplicación de la jurisdicción universal en España a través de una reforma del artículo 23 de la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ), que no estaba prevista inicialmente en este proyecto.

La reforma reducirá la actuación de los tribunales españoles en materia de jurisdicción universal a los casos en los que existan víctimas de nacionalidad española o que los presuntos responsables del delito se encuentren en España.

Según Sáenz de Santamaría, el Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) ha sido informado sobre esta reforma que trata de garantizar la eficacia de las sentencias y resoluciones judiciales. A su juicio, la modificación legal, en coherencia con la jurisprudencia del Tribunal Constitucional y del Supremo, evitará que se inicien procedimientos que finalmente no pueden concluir con una sentencia judicial, ya que nuestro país es muy garantista con los derechos de los imputados, evitando los juicios en ausencia. “No creo que haya nada, o hay pocas cosas, que generen más desconfianza o perplejidad ante la Justicia que se inicien procedimientos que no culminen con una sentencia, en

su caso condenatoria si se han cometido estos hechos”, ha indicado.

El resto de las enmiendas pactadas por los grupos parlamentarios han recogido algunas de las principales demandas que llevaron a los jueces a una huelga el pasado 18 de febrero, como las relativas a los señalamientos de los juicios, el traslado forzoso por ascenso de los magistrados, el régimen de vacaciones de los magistrados o la creación de la figura de los jueces de adscripción territorial.

La portavoz del PP ha señalado que el acuerdo entre PP y PSOE está siendo suscrito por la inmensa mayoría de los grupos parlamentarios, aunque ha resaltado que “hay que seguir trabajando” para contribuir a un tema de Estado”.

(Expansión, 26-05-2009)

Preocupación en la Abogacía por el retraso del reglamento de la Ley de Acceso

La Abogacía, reunida en Pamplona, ha mostrado hoy su seria preocupación e incertidumbre por el retraso en el desarrollo reglamentario de la Ley de Acceso que puede poner en grave riesgo su desarrollo, cuando apenas faltan poco más de dos años para su entrada en vigor y, cuando, además, está pendiente un recurso de inconstitucionalidad presentado por la Generalitat de Cataluña.

En el transcurso de las V Jornadas de Juntas de Gobierno del Colegio de Abogados de España, el vicepresidente del Consejo General de la Abogacía Española, decano del ICAM y presidente de la Comisión de Formación del CGAE, Antonio Hernández-Gil, señaló que “después del primer borrador del Reglamento, claramente inadecuado, se está a la espera de que el Ministerio de Justicia entregue el segundo para su debate por todas las partes interesadas, especialmente los colegios de abogados, las escuelas de Práctica Jurídica y las universidades”.

Para el decano del Colegio de Madrid, “este retraso puede hacer, entre otras cosas, que no haya tiempo suficiente para que universidades y escuelas de Práctica Jurídica puedan acomodar sus programas y organización a la nueva reglamentación”.

Hernández Gil señaló que, “pese a las incertidumbres, existía consenso entre las universidades y colegios de abogados respecto a algunos temas fundamentales, como la duración de los cursos y de las prácticas externas e internas. También respecto a la necesaria inclusión de referencias a las normas deontológicas y éticas de la Abogacía, que no figuraban en el primer borrador del reglamento, así como a la introducción de las especialidades tanto en el proceso formativo como en la evaluación final; y, por último, a la necesidad de flexibilizar las prácticas externas y el papel del tutor”.

El vicepresidente del CGAE hizo referencia a la falta de sincronía entre la Ley de Acceso y el proceso de Bolonia y resaltó “el escaso tiempo de que se va a disponer y la necesidad de fortalecer el posicionamiento y la fuerza de mercado de las escuelas de Práctica Jurídica, que están por delante en el proceso de homologación, pero en desventaja competitiva con las universidades, que van a tratar de liderar este esfuerzo formativo”.

El director de la Escuela de Práctica Jurídica de Santiago de Compostela, Lotario Vilaboy Lois, resaltó en su intervención sobre la formación inicial del abogado, la amplia diversidad existente en la oferta de las EPJ, que por norma general ofrecen cursos de una duración media de entre 15 y 20 meses, con un período de enseñanza acumulado que va desde las 800 a las 1.000 horas lectivas.

Por su parte, la profesora de Derecho Civil de la Universidad de Deusto, Gema Tomás Martínez, centró su exposición en la formación del abogado tras la puesta en marcha de la Ley de Acceso el papel preponderante que des-

empeñarán las universidades en la creación y conformación de los planes de estudio de las EPJ, que “en la actualidad se encuentran algo desdibujados”.

La directora del Turno de Oficio del Colegio de Abogados de Madrid, Marisol Cuevas Gama, expuso la necesidad constante de disponer de información actualizada a nivel legislativo y jurisprudencial, para poder ofrecerla de manera inmediata, tras cada reforma, a los abogados, quedando así al corriente de los últimos acontecimientos relevantes para su labor cotidiana.

En último lugar intervino Marta Isern, directora de la Escuela de Práctica Jurídica del Colegio de Abogados de Barcelona, que abordó el tema de la especialización del abogado, planteando la duda entre abogados generalistas o especialistas. Isern ofreció estadísticas realizadas por el ICAB en las que se observa una creciente especialización de abogados jóvenes (hasta 45 años) mientras se mantiene la corriente generalista en los abogados de mayor edad y experiencia profesional.

En el turno de debate los asistentes retaron a las universidades a establecer convenios con los propios colegios de abogados, invirtiendo la tendencia actual, llegando a usar el término “OPA” para referirse a la oferta formativa que puede obtenerse alejándose del ámbito territorial, no siendo necesario pactar con las universidades pertenecientes al espacio regional del colegio.

Otra de las intervenciones destacó las desigualdades existentes en materia de formación continua de abogados entre los grandes colegios, con fuentes de financiación suficientes, y los pequeños, con recursos exageradamente limitados.

(Expansión, 11-06-2009)

La facturación del socio sube sólo un 2,5%, 7,4 puntos menos que el pasado año

La rentabilidad por socio crece un 2,58% porque los bufetes han incrementado su número de socios de cuota a pesar de la crisis. Sin embargo, el incremento está lejos del 10% que se experimentó en 2007.

La facturación por socio de cuota ha subido un 2,58% de media en 2008, lejos del incremento del 10% que se produjo en 2007. Este aumento mucho menor se debe a que, en general, y contra lo que podría suponerse dada la crisis económica, los bufetes contaron con más socios de cuota en el último ejercicio –un 8,9% más–. Y la facturación total de los despachos ha sido superior, un 11,23% más. Encabeza el ránking Elzaburu, en lo que supone un salto desde el puesto número once que alcanzó en 2007.

El avance que ha experimentado Elzaburu se debe a la reorganización que emprendió este bufete para adaptarse a la Ley de Sociedades Profesionales. Así, la firma especializada en Propiedad Industrial e Intelectual ha pasado de 12 socios de cuota en 2007 a 3 en 2008, tendencia que también ha seguido en el resto de su plantilla (ver información adjunta).

Al igual que el año pasado, un bufete español de tamaño medio ocupa la primera posición en el ránking de la rentabilidad. El líder de 2007, Maniega & Soler, ocupa en esta edición el tercer puesto y mantiene el mismo número de socios de cuota, dos. En segundo lugar aparece otro bufete de tamaño medio, esta vez, anglosajón, DLA Piper, que en el anterior ejercicio ocupaba el sexto puesto.

En cuanto a los grandes despachos nacionales, Garrigues es, de nuevo, el mejor situado en facturación por socio en el octavo lugar, seguido de Cuatrecasas (17) y Uría (19).

Entre los bufetes internacionales, destaca, además del segundo puesto de DLA Piper, que ha recortado sus socios de cuota de 5 a 3, SJ Berwin

en sexto lugar. La firma experta en capital riesgo, que ocupó el año pasado el segundo puesto, mantiene sus dos socios de cuota. En séptima posición se encuentra Clifford Chance. Esta firma ha incrementado sus socios de 20 a 22, lo que refleja una política positiva ante la crisis.

A su vez, los bufetes de abogados de las Big Four están liderados por Landwell-PwC, que mantiene el cuarto lugar que obtuvo el año pasado. Y segundo, figura Deloitte (9).

Asimismo, algunos bufetes, además de Elzaburu, han experimentado grandes cambios en sus respectivas rentabilidades por socio. De esta manera, Ecija ha avanzado seis puestos, del 16 al 10. Y Ramón Hermosilla & Gutiérrez de la Roza, debido a su fusión, ha subido de la posición 26 a la 11. La nueva firma tiene sólo un socio de cuota más que en 2007, cuatro, y ha incrementado su facturación global de 3,51 a 11,88 millones de euros.

Por su parte, Cremades & Calvo-Sotelo ha pasado del décimo puesto en facturación por socio en 2007 al puesto 20. Esta bajada se debe a que el despacho ha incrementado su número de socios de cuota de 10 a 20, y su facturación global ha subido de 28 a 33 millones de euros, lo que baja su rentabilidad por socio de 2,8 a 1,65.

(Expansión, 07-07-2009)

Casi diez millones de asuntos ingresarán este año en los tribunales

El Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) prevé que, al finalizar 2009, el número de asuntos ingresados en los tribunales durante el año supere los 9,8 millones, lo que supondrá un aumento del 8,7%, mientras que se habrán resuelto 9,3 millones, un 7,70% más que en 2008.

Son algunas de las previsiones que ha dado a conocer hoy el CGPJ para el presente año durante la presentación del estudio “La Justicia dato a dato” de 200, que pretende ser una “radiografía exhaustiva” de la situación de la Ad-

ministración de la Justicia en España, según ha manifestado la portavoz del Consejo, Gabriela Bravo.

El estudio pone de manifiesto un incremento de la carga de trabajo de los tribunales a pesar del cual, ha destacado la portavoz del Poder Judicial, el tiempo de respuesta ha descendido y se sitúa en un límite "razonable". Así, por ejemplo, el tiempo medio que los asuntos civiles están en los Juzgados de Primera Instancia es de 6,9 meses, en los de Familia, de 4 meses, en los Juzgados de lo Mercantil, de 22,9 meses y en las Audiencias Provinciales, de 5,4 meses.

El número de asuntos en trámite quedará al final del presente año en 3,3 millones, un 18,7 por ciento más que en 2008, y se habrán dictado 1,66 millones de sentencias, un 9,60 por ciento más, según estas previsiones. Por jurisdicciones, será la de Penal la que ingrese un mayor número de asuntos, (6,8 millones), seguida de Civil (2 millones), Social (524.210), Contencioso-Administrativo (338.209) y Militar (438).

El año pasado, según el estudio presentado hoy, cerró con 9.048.785 asuntos ingresados y 8.649.663 resueltos. La tasa de litigiosidad (número de asuntos ingresados por cada 1.000 habitantes) se situó en 196 y, por Comunidades Autónomas, son las de Andalucía, Madrid, Canarias y Comunidad Valenciana las más litigantes. Por el contrario, Navarra, País Vasco, Extremadura y Castilla-La Mancha son las que menos litigiosidad presentaron en 2008.

Las autonomías menos "congestionadas" son Navarra, Aragón y el País Vasco, mientras que Castilla-La Mancha, Murcia y Baleares se encuentran a la cabeza. El número de jueces y magistrados a finales de 2008 ascendió a 4.674 y la tasa por 100.000 habitantes llegó al 9,8, número que se eleva en Asturias hasta el 13,07 frente al 8,14 de Castilla-La Mancha.

(Expansión, 14-07-2009)

Los bufetes españoles también sufren la crisis en Londres

Cuatrecasas, Garrigues, Gómez-Acebo y Uría defienden su presencia en la City para captar mercado y acompañar a sus clientes tradicionales. Una vez asentados, esperan aprovechar la recuperación.

Cuatro de los mayores bufetes españoles han vivido la crisis del último año y medio en uno de los epicentros del terremoto financiero: la City de Londres.

"La oficina de Londres está abierta para toda el despacho", explica Fermín Garbayo

El colapso de la actividad de bancos y empresas en la capital británica ha impactado en el negocio legal, pero los socios de los despachos londinenses de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, Garrigues, Gómez-Acebo & Pombo y Uría Menéndez dan por buena su experiencia y esperan aprovechar esta dura travesía cuando llegue la recuperación económica.

Florentino Carreño, uno de los socios de Cuatrecasas Gonçalves Pereira en Londres, justifica el aterrizaje de los despachos españoles en la ciudad británica. «No eres muy creíble en el mundo moderno si no estás en Londres. Los bufetes españoles debemos estar aquí», asegura Carreño.

La aparición de Cuatrecasas en la City, igual que las de Garrigues y Gómez-Acebo, se produjo en los meses previos a la crisis. «Llegamos en pleno colapso de Northern Rock, en septiembre de 2007. Fue un bautismo de fuego», recuerda Fermín Garbayo, socio de Gómez-Acebo. Guillermo Muñoz-Alonso, socio de Garrigues, indica que «tras años estudiando el desembarco, la decisión estaba tomada y no había marcha atrás».

"No eres creíble en el mundo sin estar en Londres", indica Florentino Carreño, de Cuatrecasas

Uría Menéndez llegó mucho antes a Londres, pero también lo hizo justo en el umbral de una


recesión, en 1992. El despacho aún sigue en la City, y su socio director, Juan Carlos Machuca, anima con vehemencia al resto de bufetes a perseverar. «Londres es y seguirá siendo un gran centro financiero mundial. Tras la crisis, volverá a resurgir».

Por el momento, los abogados admiten que

la situación económica complica el principal objetivo de los bufetes españoles en Londres, que es «la posibilidad de captar clientes británicos que quieren hacer negocios en España y necesitan asesoramiento legal».

(Expansión, 28-07-2009)

Despachos ejemplares que luchan por alcanzar la excelencia



A todos los titulares de un Despacho Profesional que sueñan con hacer algo grande y luchan duro para conseguirlo

2.1. Despachos que se han seleccionado. Razones de su elección

La selección de estos despachos se ha realizado en base a distintos parámetros: bien porque destacan en una especialización, bien por sus contrastadas metodologías en la prestación de sus servicios, bien por su gestión en la política de sus RR.HH, bien por sus estrategias de crecimiento, etc. En resumen cada uno de estos despachos consideramos que aportan un atributo o carácter diferencial que merece destacarse. Dicha selección se ha realizado de forma consensuada por SAGE y Jordi Amado & Consultores Asociados

Como bien se habrá podido percatar el lector, los despachos que hemos seleccionado no son precisamente los que más facturan en nuestro país, ni los que salen más en prensa. Son para nosotros once despachos que como seguramente el suyo creen en la excelencia empresarial, en el trabajo bien hecho, en su gente, en la innovación, en sus clientes, o en la mejora continua, en la calidad, y que a pesar de la durísima situación que estamos viviendo no han perdido la ilusión por lo que están haciendo o por el sector en el que están desa-

rollando su actividad. Seguramente podríamos haber escogido a otros (el suyo, por ejemplo), que hemos dejado para otras oportunidades (que estamos convencidos que las habrá)

A partir de las opiniones que ellos nos han dado, hemos extraído una serie de conclusiones, que al mismo tiempo nos pueden servir a todos para mejorar o para ver en qué somos mejores. Lo cierto es que las respuestas que nos han dado han sido muy interesantes, y por ello les recomendamos que se lean las entrevistas completas que se publicarán en el observatorio del despacho (<http://observatoriodeldespacho.com>) de SAGE, en el que Planificación Jurídica- Centro de Documentación participa activamente en sus contenidos.

La estructura que seguiremos en este apartado será la siguiente:

- Cuestionario que se ha enviado a los despachos.
- Ficha técnica de cada despacho.
- Conclusiones extraídas.
- Unos consejos.

2.2. Preguntas que se han formulado a los despachos seleccionados

Las preguntas se han reagrupado en torno a tres grandes áreas:

1. Datos generales del despacho
2. Estrategia del despacho
3. Cultura del despacho

Las preguntas incluidas en el primer grupo hacen referencia a las características generales del despacho tanto en sus *inicios* como en su *actualidad*. Con esta información se pretende adquirir un conocimiento global sobre la evolución y crecimiento del despacho en términos de plantilla o profesionales, volumen de ingresos, sectores en los que actúa, participación en el mercado y otros datos objetivos sobre el mismo.

El segundo grupo de preguntas hace referencia a la estrategia del despacho. Cuando se piensa en las principales estrategias de un despacho, éstas implican objetivos, el despliegue de los *recursos financieros, humanos y materiales* para alcanzarlos, y las políticas principales que han de seguirse al usar estos recursos. Se entiende por política las guías de pensamiento en la toma de decisiones, y presuponen que

cuando se toman, estas decisiones caerán dentro de ciertas áreas.

El tercer grupo de preguntas hace referencia a la cultura del despacho. Para conseguir los objetivos marcados por los planes estratégicos, los despachos, al igual que las empresas, necesitan de un potencial humano que actúe con eficacia y eficiencia, y que contribuya a su vez a la reformulación de estrategias. Los recursos humanos son el activo más importante que tiene un despacho, puesto que de él depende la obtención de elevadas cuotas de productividad y la aportación continua de innovaciones. Para conseguirlo, es necesario poner especial énfasis en la *política de personal*, fomentando la *comunicación* a todos los niveles del despacho, integrando todas las actividades que se desarrollan en el seno del despacho a través de un eficaz *sistema de información*, e infundir un *sistema de valores* que comporta la actuación y el trato de cada miembro del despacho con el prójimo.

A continuación, les presentamos el cuestionario que hemos pasado a estos despachos que hemos seleccionado.



DATOS GENERALES DEL DESPACHO

Características iniciales. Características actuales

CARACTERÍSTICAS INICIALES

1. Razón social
2. Año de constitución
3. ¿Por quien fue fundada?
¿Qué edad tenía(n) el(los) fundador(es) o socio(s) principal(es) en el momento de la fundación del despacho?
Nivel medio de formación que tenía
Actividad profesional que desarrollaba antes de crear el despacho
¿Cuántos empleos y/o experiencias tuvieron antes de crear el despacho?
4. Lugar en que se radicó el despacho
5. ¿Recuerda sus primeros clientes? ¿A qué sectores pertenecían? ¿Cómo los consiguió? ¿Cuáles

eran sus servicios iniciales?

6. Plantilla inicial.

CARACTERÍSTICAS ACTUALES

1. Localización actual del despacho.
Número de delegaciones y ubicación de cada una de ellas.
2. ¿Cuál es el sector, o sectores, en los que está hoy actuando su despacho?
3. ¿Qué servicios está ofreciendo actualmente?
4. Plantilla actual del despacho
5. Evolución del volumen de ingresos o cifra de negocio (en euros) del año respectivo.
¿Cuál es la tasa de crecimiento anual de los ingresos en los últimos tres años?
6. ¿Considera que tiene mucha competencia, en su área geográfica de actuación?
7. ¿Tiene previsto o planificado el relevo generacional del despacho?



ESTRATEGIA DEL DESPACHO

Estrategia Global. Política en la prestación del servicio. Política de los recursos financieros.

Presencia y notoriedad en el mercado

ESTRATEGIA GLOBAL

1. ¿Puede explicar cuál es la estrategia actual de su despacho? (sólo los grandes objetivos y los medios para alcanzarlos)
¿Ha cambiado mucho respecto la estrategia en sus inicios?
2. Su estrategia actual en la prestación de servicios ¿es de especialización máxima o multidisciplinar?
3. Tiene metodologías contrastadas en la prestación de servicios? (ISO, manuales internos) ¿Es un elemento diferencial de su despacho?
4. En cuanto a su focalización en el mercado, ¿qué tipo de estrategia predomina?
 - segmentación (dedicarse a un sector o zona geográfica del mercado),
 - costes y precios menores que la competencia,
 - diferenciación y especialización del servicio,
 - diversificación de servicios,
5. ¿Cuál fue la oportunidad que supo aprovechar y qué propició el crecimiento y/o consolidación del despacho?
6. ¿Cuál es el plazo de actuación de su plan estratégico (1 año, 2 años, 3 años)?
¿Cómo lo hacen para adaptar la estrategia a los cambios del entorno?
7. ¿Qué es lo que diferencia a su despacho de la competencia? ¿Y sus servicios?
¿De dónde proviene la competencia más fuerte? (grandes despachos, medianos despachos, pequeños despachos, firmas internacionales, franquicias, entidades financieras, asesorías virtuales).
8. ¿Pertencen a alguna red internacional? Alianzas o acuerdos de colaboración.
9. ¿Las fórmulas de crecimiento que utilizan son mediante estrategias comerciales y/o crecimiento interno con los propios clientes o bien mediante fórmulas de crecimiento externo (colaboraciones, alianzas, fusiones y/o compras)? o ¿fórmulas mixtas?

POLÍTICA DE LOS RECURSOS ECONÓMICO/FINANCIEROS

1. ¿Cuál fue la inversión inicial al crear su despacho?
¿Qué porcentaje correspondían a capital propio y a capital ajeno?
¿Qué porcentajes corresponden actualmente?
2. ¿Cuáles han sido las estrategias y políticas financieras durante los últimos 5 años?
3. ¿Utiliza un cuadro de mando? ¿Qué ratios aplica o suele hacer un seguimiento?

RECURSOS OPERATIVOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

1. ¿Cómo es el nivel tecnológico de su despacho respecto a la competencia?
2. ¿Dispone de un programa de gestión global del despacho?
3. ¿Cuál es el proceso normal de desarrollo de nuevos servicios?
4. ¿Tiene una estrategia de innovación concreta?
5. ¿Quién decide el lanzamiento de un nuevo servicio?
6. ¿Lleva indicadores y/o controles de calidad en la prestación de un servicio?
7. ¿Tienen un sistema para detectar las necesidades de sus clientes?
8. ¿Evalúan periódicamente la satisfacción de sus clientes?
9. ¿Tiene implantado un sistema que optimice la gestión documental y la gestión del conocimiento?
10. ¿Dispone de página Web, Intranet, Extranets? ¿Son elementos diferenciales de su despacho?

PRESENCIA Y NOTORIEDAD EN EL MERCADO

1. ¿Considera que la marca de su despacho está bien posicionada en el mercado en su ámbito de actuación?
2. ¿Algunos premios y reconocimientos recientes?
3. ¿Cuenta con un departamento de marketing o responsable?
4. ¿Publican libros o editan alguna revista, estudios o boletín?
5. ¿Tienen presencia en los medios, prensa escrita, revistas sectoriales?
6. ¿Organizan eventos, seminarios y/o jornadas informativas?
7. ¿Pertenece, forman parte y/o colaboran con alguna asociación, colegio profesional, club, etc.?
8. ¿Colabora y/o invierte en acciones de responsabilidad social?



CULTURA DEL DESPACHO

Política de los recursos humanos. Comunicación y sistemas de información. Sistema de valores.

POLÍTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal?
2. ¿Cuál es el nivel de formación y de titulación de sus profesionales?
3. ¿Qué competencias personales y profesionales son las que más se valoran a la hora de incorporar a un nuevo profesional?
4. ¿Tiene diseñado un Plan de Carrera para su despacho? ¿En qué se basa? ¿A quién va dirigido?
¿Tienen contemplada la opción de que algunos profesionales lleguen a ser socios?
5. ¿Evalúan del desempeño de los profesionales del despacho? ¿Qué herramienta utilizan? ¿Con qué periodicidad? ¿A quién y quién evalúa?
6. ¿Disponen de un Plan de Formación y desarrollo para todo el despacho? ¿Qué tipo de acciones formativas realizan?

7. ¿Cuánto invierten en formación anualmente? ¿Qué ratio supone versus facturación?
8. ¿Tienen implantado una política de retribución variable? ¿En qué se basa? ¿A qué niveles organizativos va dirigida?
9. ¿Ofrecen algún tipo de beneficio social? ¿Cuáles? ¿A quién van dirigidos?
10. ¿Miden la satisfacción de sus empleados? ¿De qué manera? ¿Cada cuánto tiempo?
11. ¿Qué hacen para retener a sus profesionales?
12. ¿Qué tipo de indicadores utilizan para medir la gestión del personal? ¿Utilizan alguna herramienta informática?
13. ¿Quién se encarga de la política de personal en su despacho?
14. ¿Están empezando a percibir la necesidad de utilizar nuevos estilos de dirección para dirigir a las generaciones más jóvenes?

COMUNICACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. ¿Cree que es importante estimular la comunicación entre los diferentes niveles del despacho? ¿Por qué?
2. ¿Cómo se organiza la comunicación entre los distintos departamentos del despacho?
3. ¿Y entre despacho y los entes exteriores a él (clientes, proveedores, corporaciones diversas, etcétera)?
4. ¿Cómo se comunica el titular o los socios con los empleados del despacho?
5. ¿Realizan reuniones generales con todos los empleados? ¿Cada cuánto tiempo?
6. ¿Qué herramientas de comunicación interna utilizan? (Intranet, boletín de noticias, correo electrónico interno, tablón de anuncios).
7. ¿Quién es el responsable de la comunicación interna del despacho?
8. ¿Fomentan la aportación de mejoras o ideas dentro del despacho? ¿De qué manera?

SISTEMA DE VALORES

1. ¿Cuáles pueden ser los valores a los que se da mayor importancia? ¿Cuál es la imagen que intenta dar el despacho al exterior? ¿Qué valores se resaltan más?
2. ¿Qué le explicaría a un nuevo colaborador suyo sobre las normas de actuación, funcionamiento, etc., de esta organización?
3. ¿Podría decir varias frases típicas que reflejan el sentir de esta organización, su cultura organizativa?
4. ¿Cómo se utiliza este sistema de valores para motivar al personal del despacho?
5. La mayoría de organizaciones funcionarían mejor si se pudieran eliminar en ellas los conflictos de cualquier tipo. ¿Qué opina?
Comente varios tipos de conflictos y la forma en que se han solucionado

Recomendación










¿Se atreve a contestar el cuestionario? ¡ Inténtelo! Seguro que le será útil. Compare su despacho con las conclusiones y respuestas de los despachos seleccionados.



2.3. Ficha técnica de los despachos

Los despachos que hemos seleccionado y que muy amablemente han contestado el cuestionario han sido los siguientes. A todos ellos les agradecemos su tiempo y sus valiosas opiniones.






Leyenda:

	Persona que ha contestado el cuestionario		Razón social		Año de constitución
	Fundador		Sede social		Sucursales
	Servicios que ofrecen		Plantilla actual del despacho		Dirección página web

ALT ASESORES LEGALES Y TRIBUTARIOS







-  Luís Guerra Carbajo. Socio director
-  ALT Asesores Legales y Tributarios, SL
-  1994
-  Luís Guerra y Álvaro Guerra
-  Núñez Morgado 6, 28036 Madrid
-  Barcelona
-  Servicios administrativos en el ámbito laboral y contable; servicios jurídicos y mercantiles; auditoría y valoración de empresas
-  40 personas
-  www.altasesores.com

-  En la ciudad de Barcelona, concretamente en la calle Balmes, 150
-  Estamos actuando en sectores de actividad muy diversos, por lo que no podemos especificar nuestra especialidad en un sector en concreto. Sin embargo, sí que nuestra empresa está especializada, cada vez más, en empresas medianas del amplio sector de las pymes
-  Nuestra empresa dispone de servicios en las siguientes áreas: económico-financiera, fiscal, contable, laboral y protección de datos
-  En la actualidad trabajan en el despacho 19 profesionales. Además, colaboramos de forma regular, con otros 3 profesionales
-  www.bcnconsultors.com





BCN CONSULTORS DE CONFIANÇA








-  Nemesio Domínguez. Socio
-  BCN Consultors de Confiança, SL
-  La primera sociedad, denominada Astecla fue fundada en 1977
-  Un grupo de profesionales que deseaban independizarse

DURÁN-SINDREU ASESORES LEGALES Y TRIBUTARIOS












-  Antoni Durán-Sindreu Buixadé. Socio fundador
-  Durán-Sindreu Asesores Legales y Tributarios
-  1977
-  Antoni Durán-Sindreu Buixadé

-  Avenida Diagonal, num. 604. Barcelona
-  Nos dedicamos al asesoramiento de cualquier tipo de empresa, pero nuestro *know-how* se centra, fundamentalmente, en el sector farmacéutico, Administración Pública, distribución comercial y cooperativas de servicios
-  Servicios de carácter multidisciplinar (fiscal, asesoramiento y dictámenes de segunda opinión, mercantil, civil, nuevas tecnologías, económico-financiero y consultoría)
-  35 profesionales
-  www.duransindreu.com








BUFETE GUERRERO

Círculo • legal




-  Adalberto Guerrero Pérez. Socio gerente
-  Bufete Guerrero SLP
-  1986
-  Adalberto Guerrero Pérez
-  Roger de Lluria 117. Barcelona
-  Madrid y Palma de Mallorca
-  Asesoramiento y Defensa
-  9 profesionales
-  www.circulolegal.com

EMIN ABOGADOS Y CONSULTORES












-  Juan Pedro Hoya. Socio gerente
-  Emin Abogados y Asesores
-  2001
-  Juan Pedro Hoya y Lidia Closa
-  Jacint Elías 13. Terrassa
-  En Barcelona y en Castelldefels
-  Todos a los que se dediquen las pymes,

pero básicamente orbitan alrededor de la construcción, el comercio y la distribución, aunque también algo de industrial y servicios tecnológicos

-  Asesoramiento jurídico, fiscal, laboral, contable, mercantil, protección de datos y derecho de seguros
-  10 profesionales
-  www.emin.es











GM CONSULTING EMPRESARIAL



-  José Pedro Martín Escolar. Socio director área fiscal
-  GM Consulting Empresarial, SL
-  1 de febrero de 2004
-  Emilio José García Benjamín y José Pedro Martín Escolar
-  En un edificio de negocios sito en Madrid, Avda. de la Albufera, 321, planta 1ª, Oficina 11
-  Actualmente prestamos servicios profesionales a distintos sectores, entre otros, construcción, hostelería, logística, educación, ingeniería, sanitario...
-  Se realiza un servicio exhaustivo y con calidad en el área fiscal, laboral y jurídico - empresarial y abogacía. Desde el mes de enero del presente año 2009, prestamos un nuevo servicio en el área de protección de datos
-  8 profesionales
-  www.gmempresarial.com









GROS MONSERRAT





-  Maica Enrique Valencia. Socia gerente
-  Gros Monserrat
-  1982
-  Xavier Gros y Josep M^a Monserrat
-  Carrió 33. ent. 1^a. Barcelona
-  En Manresa, Barcelona y Madrid
-  Clientes de todos los sectores, comercio, industria, servicios
-  Laboral, fiscal-contable, jurídicos, subvenciones y protección de datos
-  45 profesionales
-  www.grosmonserrat

JDA ASSESSORS CONSULTORS PROFESSIONALS












-  Joan Díaz José. Socio director
-  JDA Assessors Consultors Professionals, SLP
-  1982
-  Joan Díaz José
-  C/ Francisco de Quevedo, 9 08402 Granollers (BCN)
-  Oficina Sabadell: C/ Sant Llorenç, 23, 1^a. 08202. Sabadell (BCN)
-  Varios sectores. No estamos especializados en ningún sector en especial
-  Servicios profesionales para la empresa distribuidos en áreas especializadas en asesoría fiscal, laboral, jurídica, consultoría, auditoría y recursos humanos

-  45 profesionales
-  www.jda.es

PENTA ASESORES



-  Jaume Sitjar Ramis. Socio gerente
-  Penta Asesores Laborales, SL
-  El despacho profesional, como persona física, se crea en el año 1979. En el año 1996 se constituye la SL
-  Jaume Sitjar Ramis, graduado social
-  El despacho actual, propiedad del titular, se encuentra en Palma, consta de 160 m² en planta baja y se encuentra en una calle principal de un barrio residencial del ensanche, cercano al corazón financiero de Palma. C/ Pare Bartomeu Pou 34
-  Trabajamos en diferentes sectores como hostelería, construcción, publicidad, comercio, artes gráficas, fundaciones dedicadas a la ayuda asistencial, ONG's. y asesoramiento en materia de negociación colectiva
-  Asesoría y gestión laboral y de Seguridad Social, consultoría de gestión, asesoría jurídica y una fuerte alianza estratégica, que dura ya más de 25 años, con un economista (asesor fiscal y contable)
-  Cinco a tiempo completo, una a tiempo parcial, dos socios familiares y un abogado que es un socio estratégico, aparte de compartir despacho y servicios
-  www.pentasesores.es

RIBÉ SALAT CONSULTING Y ASESORÍA



-  David Hospedales Salomó. Socio director
-  Síntesis Social, asociada al Grupo Ribé Salat bajo el nombre de Ribé Salat Consulting y Asesoría
-  Como sociedad en el 2002, pero en ejercicio de las actividades (distintas razones sociales) desde el año 1991
-  Síntesis Fiscal por David Hospedales Salomó, posteriormente en el 2003 me asocié al despacho Ribé Salat (Broker de seguros) que a su vez fue fundado en 1988 por Jordi Ribé Salat
-  La sede central en Barcelona
-  Palma de Mallorca, Madrid, Mataró, Girona, Vic
-  Todos en general
-  Fiscal, laboral, contable, jurídico
-  Ribé Salat Consulting y Asesoría lo componen unas 55 personas.
El grupo está formado por 130
-  www.ribesalat.com

TEBAS COIDURAS ESTUDIO LEGAL Y TRIBUTARIO



-  Javier Tebas Medrano. Socio director
-  Tebas Coiduras Estudio Legal y Tributario
-  1987
-  Javier Tebas Medrano y Marta Coiduras
-  Calle Macarena 27. Madrid
-  Huesca, Madrid, Buenos Aires, Luassane, Zaragoza
-  Mercantil, fiscal, laboral, contable, deportivo, penal económico, concursal, aeronáutico.
-  28 empleados
-  www.tebascoiduras.com

2.4. Conclusiones extraídas de los despachos entrevistados

Siguiendo el mismo orden del cuestionario, las principales conclusiones han sido las que se exponen a continuación.



DATOS GENERALES DEL DESPACHO

Características iniciales. Características actuales

CARACTERÍSTICAS INICIALES

Año de constitución

Tan sólo uno de los despachos fue fundado en la década de los años sesenta, 2 en la de los setenta, 4 en la de los ochenta, 2 en la de los noventa y 2 en el siglo XXI. Por tanto, más de la mitad superan los veinte años de existencia. Y 7 de ellos, de algún modo deberán plantearse (o como veremos, quizás ya se lo han planteado) el relevo generacional. De hecho, la pequeña selección que hemos realizado refleja perfectamente lo que ocurrió de forma general: en los años ochenta se fundaron muchos despachos.

Número de socios que fundaron el despacho

Podemos constatar que de las 11 firmas encuestadas, 6 fueron fundadas por 2 socios, 4 por 1, y una de ellas por un grupo.

Edad media de los fundadores

Lo cierto es que en todas las firmas escogidas nos encontramos con jóvenes que, si exceptuamos el caso de uno de los socios fundadores que tenía 40 años, tienen como media 25,5 años. Por tanto, a partir de este dato podríamos concluir que nos encontramos ante jóvenes emprendedores con unas ideas claras desde el inicio.

Nivel medio de formación

Una de las conclusiones que también podemos extraer es que todos los socios fundadores de estas firmas que hemos seleccionado tenían estudios universitarios, siendo la mayoría licenciados: 7 en Ciencias Económicas y Empresariales, 6 en Derecho (siendo que uno de los titulares tiene en su haber ambas carreras) y 1 en Graduado Social. Por tanto, podemos constatar que más o menos tenemos mitad economistas y mitad abogados. Por otra parte, alguno de ellos ha complementado sus estudios con algún master.

Actividad profesional que desarrollaban antes de crear el despacho

En cuanto a la profesión que desarrollaban antes de fundar el despacho, es curioso ver que sólo una tercera parte ejercían como asesores. En algún caso, incluso, podemos encontrar ejemplos de auténticos emprendedores empresariales que actuaban en sectores totalmente apartados del ámbito jurídico.

Lugar donde se fundó el despacho

De los despachos seleccionados, 7 son de Cataluña, si bien tan sólo 3 se fundaron en Barcelona, y el resto en capitales de comarca con una gran actividad económica, como son Girona, Manresa y Terrassa. Asimismo, uno se fundó en Palma de Mallorca, otro en Huesca, y

2 en Madrid. En el próximo apartado podremos ver cuáles son sus sedes actuales.

Localización actual del despacho y sucursales

En primer lugar podemos constatar que ningún despacho conserva el despacho que tenía en su fundación. Dos de los despachos poseen 5 delegaciones o sucursales, tres 3 delegaciones, uno 2, y cuatro 1. De todos ellos, 6 han salido de su Comunidad Autónoma.

Por otra parte, tres despachos catalanes han abierto delegación en Madrid, y uno de Madrid en Barcelona.

Asimismo, uno de los despachos tiene idea de abrir 2 sucursales.

Y finalmente, una firma, además de salir de su comunidad, ha abierto 2 sucursales en el extranjero.

Es importante darse cuenta de la importancia que se le da a tener un despacho en un lugar céntrico. Tan sólo hay que repasar las direcciones para verlo.

Primeros clientes

Por supuesto que los primeros clientes son como el primer amor, que nunca se olvidan. Y además, en la mayoría de los casos se conservan.

Hay cosas curiosas, como por ejemplo:

“El primero fue un amigo que nos pidió que demandáramos a otra empresa, y el segundo cliente fue precisamente la empresa contra la que tuvimos este pleito, que ganamos”

(Juan Pedro Hoya)

“Los primeros clientes, de los cuales por supuesto se guarda un recuerdo especial, fueron del sector de las artes gráficas, cuya procedencia era familiar o por amistad”

(Jaume Sitjar)

“Los recuerdo y, afortunadamente, los conservo. El primero fue una empresa de lampistas. El segundo fue un bar cuyo titular se jubilará en los próximos meses”

(David Hospedales)

“Los primeros clientes nunca se olvidan, y nuestro primer cliente lo sigue siendo en la actualidad”

(Emilio José García)

“Eran pequeñas empresas. Los conocía o me los presentaron y el servicio por excelencia en ese momento eran los impuestos y la contabilidad”

(Joan Díaz)

“Recuerdo también como si fuera hoy la primera conferencia que impartí. Fue un sábado por la tarde-noche en una Agrupación de Comerciantes Minoristas de Puigcerdà sobre el nuevo Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en noviembre de 1978”

(Antoni Durán-Sindreu Buixadé)

“Los primeros clientes fueron empresas muy pequeñas con dos o tres trabajadores”

(Luís Guerra)

“Hostelería. Paseando por la calle principal de Huesca y dando tarjetas al que conocía”

(Javier Tebas)

“Los primeros clientes eran pequeños comercios del barrio donde estaba ubicado el despacho inicialmente”

(Nemesio Domínguez)

También es interesante ver como se conseguían estos clientes, que precisamente suponían el arranque del despacho. Por supuesto, en la mayoría de casos era por boca-oreja, pero también había quien le echaba mucho

valor, con la venta directa y personal (Emilio José García) o imaginación con rudimentarios mailings (toda una proeza en la época) (Jaume Sitjar). Por supuesto, también había quien captaba clientes a través del turno de oficio.

En cuanto a los sectores a los que pertenecían estos clientes, tampoco podemos sacar grandes conclusiones, pues procedían de los más variados: limpieza industrial, auxiliares de construcción, comercio, instalaciones, peritaciones, industria, servicios.

En todo caso, vemos que si estamos hablando de poblaciones como Terrassa, Mataró o Manresa, por ejemplo, estos primeros clientes reflejan perfectamente la actividad que se desarrolla en la zona.

Plantilla inicial y actual

Todas las firmas que hemos encuestado empezaron por plantillas de 1, 2 ó 3 miembros, que en la mayoría de casos eran socios con algún tipo de refuerzo administrativo.

Las plantillas en la actualidad oscilan entre 8 miembros y 55. Si dejamos a un lado los tres despachos con una plantilla inferior a 10, vemos que el resto, en una media de 25 años, han pasado a tener una plantilla de unos 29 miembros, lo cual no está nada mal.

De todos modos, ya se sabe que no siempre el despacho que no amplía la plantilla es porque no lo haya conseguido. A veces es una opción que ha tomado. Es posible que haya decidido no crecer.

- Ribé & Salat: 3 a 55 (en 18 años).
- Joan Díaz: 1 a 45 (en 27 años).
- Gros Monserrat: 3 a 45 (en 27 años).
- Alt Asesores Legales y Tributarios: 2 a 40 (en 15 años).
- Durán-Sindreu Asesores Legales y Tributarios: 2 a 35 (32 años).
- Tebas & Coiduras y asociados: 3 a 28 (en 22 años).

- BCN Consultors de Confiança: 19 profesionales (en 32 años).
- Emin Abogados y Asesores: 3 a 10 (en 8 años).
- Bufete Guerrero: 2 a 9 (en 23 años).
- Penta Asesores Laborales: 2 a 9 (en 30 años).
- GM Consulting Empresarial: 2 a 8 (en 5 años).

CARACTERÍSTICAS ACTUALES

Sectores en los que desarrollan la actividad estos despachos

En general constatamos que existe una cierta diversidad. Se mueven en sectores tales como la construcción, la hostelería, la logística, la educación, la ingeniería, el sector sanitario, la Administración, los deportes, aeronáutico, sector farmacéutico, distribución comercial, cooperativas de servicio, publicidad, artes gráficas, fundaciones, ONGs, servicios.

Mientras que algunos de los encuestados están especializados en algún sector, otros sí lo están, sin perjuicio de actuar en otros ámbitos más generales.

De todos modos, en general estas firmas ofrecen sus servicios a las pymes, es decir, a empresas medianas o pequeñas.

Servicios

Inicialmente la mayoría de estos despachos ofrecían asesoramiento de empresa, asesoramiento fiscal, asesoría laboral, contabilidad. Sobre todo hay que destacar que muchos empezaron con las nóminas y los impuestos.

En la actualidad, todos estos despachos tienen una característica común: la multidisciplinariedad, si bien en algunos casos nos encontramos con una cierta especialización en algún servicio. Por otra parte algunas de estas firmas

se han lanzado a una nueva aventura: la consultoría de gestión (que incluye los recursos humanos), que o bien la ofrecen internamente o subcontratando servicios externos.

Por tanto, los servicios que podríamos decir que son comunes a todos ellos son: la asesoría fiscal, el área contable (en algunos casos se ofrece auditoría) y el área laboral. En varios casos se ofrece la valoración de empresas o el derecho penal y procesal (incluyendo el concursal). Si bien no se ofrece en todos ellos, si es bastante habitual la prestación de asesoramiento mercantil y civil.

En cuanto a los servicios que denotan una cierta especialidad, encontramos el derecho deportivo, el aeronáutico, el farmacéutico, las nuevas tecnologías, o bien la protección de datos (si bien es un servicio que cada vez más despachos lo están ofreciendo). Varias de las firmas encuestadas ofrecen asesoramiento en subvenciones y seguros.

Facturación

Algunas firmas no han querido dar sus datos de facturación. Partiendo de los datos de las que nos han dado esta información, podemos decir que estamos hablando de despachos que facturan entre 200.000 y 3.000.000 de euros. Por tanto, como podemos constatar, nuestro criterio para decidir si un despacho es excelente no es, en ningún momento, la cifra de facturación.

En todos los despachos se constata un incremento anual de facturación, que hasta hace un par de años se podía situar alrededor de un 20%, si bien en los últimos dos años en algunos despachos ésta ha decrecido llegando hasta un 10% ó 15%. También hay despachos con una tasa de crecimiento superior, llegando a ser de un 30% en estos tres últimos años. Lógicamente este año todavía está por ver.

Competencia

Existe un claro consenso a la hora de ver que existe una gran competencia en el sector, al existir un exceso de oferta para la demanda de servicios profesionales que existe.

En algunos casos se quejan de que en los últimos tiempos existen ofertas económicas muy a la baja, pero en otros se consuelan diciendo que hay todavía mucho campo de trabajo.

Al respecto, el Sr. Antoni Durán-Sindreu dice: “No nos preocupa excesivamente la competencia sino encontrar hechos diferenciales que nos diferencien de la misma. La competencia ética es sana para cualquier sector”.

Está claro que la mayoría está de acuerdo que para hacer frente a la competencia es imprescindible la diferenciación, y así lo afirma Emilio José García Benjamín, de GM Consulting Empresarial: “Con independencia de la competencia que exista en nuestra área geográfica siempre hemos considerado que no tenemos competencia directa, ya que los servicios que venimos ofreciendo y sobre todo la forma de prestarlos son diferentes al resto”.

Lógicamente existe una mayor competencia en las grandes ciudades, pero no por ello hay que despreciar la competencia existente en las capitales de comarca.

Por otra parte, y siguiendo con la competencia, en una pregunta les hemos planteado de dónde viene la competencia más fuerte. Nosotros les hemos dado a escoger entre las siguientes opciones: grandes despachos, medianos despachos, pequeños despachos, firmas internacionales, franquicias, entidades financieras, asesorías virtuales. Y éstas han sido las respuestas. De todos modos hay que tener en cuenta que algunos han dado dos respuestas y otros no han contestado directamente.

- Grandes: 3
- Medianos: 5
- Pequeños: 2

Los más pequeños ven a los pequeños despachos como a sus competidores reales. Sin embargo, según el testimonio de uno de los encuestados, para determinados temas reconocen que deben competir con las firmas internacionales y con los despachos medianos y grandes.

Si bien se compite más con unos despachos que con otros, entre todos hay competencia. No es tan fácil como decir grandes con grandes, pequeños con pequeños, y medianos con medianos. Al final, cada vez más, todos se acaban encontrando.

También tenemos el testimonio de un despacho que dice que no considera que deban hacer frente a ningún tipo de competencia porque los servicios que ofrecen son distintos a la competencia (realmente su postura denota una gran seguridad).

Relevo generacional

Una conclusión es clara: de entre los despachos que hemos entrevistado, ninguno de los fundados en los 90 o en el siglo XXI tienen previsto el relevo generacional. Lo ven como algo muy lejano.

En general los despachos fundados en la década de los 80 ya tienen previsto o planificado el relevo generacional del despacho. En el caso de Tebas & Coiduras y Asociados, lo hace contratando los profesionales teniendo en cuenta una pirámide de edad, y en el de JDA Assessors Consultors Professionals, a pesar

de tenerlo poco definido, tienen un modelo claro.

En el caso de Durán- Sindreu Asesores Legales y Tributarios (de los años 70), ya ha tenido relevo generacional en el área económica-financiera dentro de la propia familia. Asimismo: “estamos permanentemente actualizando las pautas internas de relevo generacional que garanticen la continuidad del despacho y de nuestra marca en el futuro. Tenemos creado un Consejo de Familia al que pertenecen todos los integrantes de la familia tanto directos como indirectos (parejas “políticas”, por ejemplo). No obstante, el reto más importante para garantizar esa continuidad ya se está haciendo y es el de transformarnos progresivamente en una empresa de servicios profesionales, reto que está siendo liderado en gran parte por mi hijo que es quien a su vez asume ya actualmente el cargo de Gerente de nuestra sociedad. La cultura empresarial es básica no sólo para garantizar el futuro sino también la supervivencia y competitividad en el mercado.

Y otra cuestión también muy importante es la creación de marca, o, mejor, la no dependencia de “una” persona en concreto. Procuramos que se valore al despacho en su totalidad y no a individualidades en concreto”.

Otra firma de los 70 es Penta Asesores, que al igual que la anterior, apuesta por una sucesión familiar. También ostenta más de 30 años BCN Consultors de Confiança, que tiene planificado el relevo generacional “aunque no sea un tema que preocupe” (seguramente por estar ya planificado).



ESTRATEGIA DEL DESPACHO

Estrategia Global. Política en la prestación del servicio. Política de los recursos financieros. Presencia y notoriedad en el mercado

ESTRATEGIA GLOBAL

Objetivos estratégicos y medios para alcanzarlos

En las estrategias de los despachos, siempre deben marcarse unos objetivos y unos medios para alcanzarlos. A continuación, enumeraremos algunos de los que se han dicho en los cuestionarios. De todos modos, pensemos que en muchos casos no se trata de opciones excluyentes, sino complementarias. Es decir, es posible que el despacho siga distintas estrategias. Veamos:

- Estrategia basada en el crecimiento externo mediante compras y fusiones con otros despachos.
- Ampliación de la oferta de servicios.
- Estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías para mejorar la comunicación con los clientes.
- Formación continua.
- Multidisciplinariedad con fuerte especialización en las áreas.
- Consolidación de la base del negocio.
- Mantener el nivel de confianza y reconocimiento de los clientes.
- Establecimiento de objetivos a largo plazo.
- Afianzar los sectores estratégicos.
- Incidir en la gestión empresarial del despacho.
- Profundizar en los valores diferenciales.
- Ampliar el ámbito de actuación.
- Aumentar la plantilla.
- Posicionamiento de la marca.
- Consolidar las distintas sucursales.
- Orientación hacia empresas grandes o medianas.
- Internacionalización.

- Implantación de un sistema de calidad.
- La innovación.
- Crear alianzas y fusiones.
- Crecimiento.
- Calidad.
- Productividad.
- Gestión del talento.

De todos estos puntos, destacar la apuesta clara que han hecho todos los despachos por la multidisciplinariedad.

Cambios de estrategia desde el inicio

También es interesante ver los cambios de estrategia que han experimentado estas firmas a lo largo de los años. En este sentido, Juan Pedro Hoya, de Emin Abogados y Asesores nos ha dicho:

“Al principio sólo te planteas conseguir una base suficiente de clientes que permita estabilizar el funcionamiento del despacho para poder ser más creativo o innovador en la gestión o en los servicios. Con el tiempo pasó a una estrategia de crecimiento puro para ganar músculo (cuando empiezas de cero y con un sólo cliente es cuestión de supervivencia), y actualmente mezclamos ese interés por seguir creciendo (somos aún muy pequeños) con una estrategia enfocada a mejorar la calidad de los procesos internos y por ende del servicio final, la internacionalización y próximamente la innovación”.

Dentro de los cambios de estrategias podemos destacar:

- Se empieza a ofrecer servicios diferentes para clientes distintos.
- Se amplía el abanico de servicios que se ofrecen.
- Las nuevas tecnologías han provocado un cambio de concepción en el negocio.

- A diferencia de antes, los despachos en sus estrategias van más allá de sus necesidades primarias, pues la mayoría de ellos ya cuentan con una estructura interna sólida.
- Los despachos han adaptado sus estrategias a los cambios del mercado (mayor profesionalización y competencia) y de los clientes, evolucionando.
- Hay que invertir más tiempo en captar y retener clientes que antes, pero no a cualquier precio.

Hay que decir que algún despacho ha afirmado que su estrategia no ha experimentado grandes cambios desde los inicios.

Estrategia predominante en cuanto a la focalización del mercado

Una pregunta que planteamos a los despachos en relación con la estrategia es la siguiente: en cuanto a la focalización en el mercado, ¿qué tipo de estrategia predomina? Nosotros presentábamos 4 opciones. Veremos las respuestas que hemos tenido:

- Segmentación: 5.
- Costes y precios menores que la competencia: 3.
- Diferenciación y especialización del servicio: 7.
- Diversificación de los servicios: 8.

Respecto al punto de los costes y precios menores que la competencia, destacar la opinión de José Pedro Martín, de GM Consulting Empresarial:

“GM Consulting Empresarial es consciente que los servicios profesionales no deben tener un funcionamiento distinto al que viene teniendo cualquier empresa de productos, donde sin afectar a los valores y principios que forman la estrategia de la empresa, los costes y los precios sean cada vez menores. Para ello, es necesario llevar un control de rentabilidad de todos los servicios prestados, y de ese modo, controlar y obtener el umbral de eficacia deseado”.

Como vemos, de las 4 opciones, en donde las firmas están menos dispuestas (aparentemente) a claudicar es en los precios (si bien algunos apuestan por ofrecer precios “diferentes”). Consideran que sus tarifas están ajustadas a la calidad del servicio. En cambio, apuestan por una diferenciación, especialización y diversificación del servicio, así como por una segmentación.

A continuación incluimos una opinión:

“Hace años cuando la gestión de un Despacho Profesional era totalmente intuitivo, podía existir diferencia de precio con respecto a la competencia. Hoy podemos afirmar que los precios son muy similares. Cuando vamos a una empresa que consideramos una gran cuenta, competimos con multinacionales y cuando nos dirigimos a una mediana empresa, competimos con asesorías locales de cualquier ciudad en la que tenemos presencia. Tampoco en este último caso existe diferencia significativa de precios” (David Hospedales. Ribé & Salat Asesoría y Consulting).

Plazo de actuación del plan estratégico

A continuación veremos las cifras que indican los plazos de actuación de los planes estratégicos que diseñan estos despachos:

- 1 año: 1.
- Inferiores a 2 años: 1.
- 2 años: 1.
- 2 a 3: 1.
- 3 años: 4.
- 4 años: 1.

Si bien hay quien opina que los planes a largo plazo son poco realistas, 4 despachos diseñan un plan estratégico para un plazo de 2 o menos años, y 6 para más de 2. Uno ha considerado que se trataba de una información confidencial, lo cual es perfectamente respetable.

Lo que está claro es que ninguno de estos despachos trabaja sobre la marcha, sino que tienen un plan de acción. Algunos tienen que adaptarlo a las circunstancias y otros no tienen

la necesidad.

En el supuesto de adaptarlo, ¿cómo lo hacen?:

- Están atentos a los cambios.
- Tienen un Comité de Dirección que se reúne cada mes y aporta su visión del cambio.
- Seguimiento anual.
- Implicación de todo el equipo humano.
- Revisión periódica de los objetivos por áreas.
- Atención a las demandas de los clientes.
- Análisis de la competencia y evolución del mercado.
- Revisión del presupuesto cada 3 meses.

Uno de los encuestados no ve la necesidad de adaptación gracias a dos parámetros: poco endeudamiento y buena y estable base profesional.

Oportunidad de crecimiento

A continuación relacionaremos algunos momentos y aspectos claves para el crecimiento de los despachos encuestados:

- Promulgación del Estatuto de los Trabajadores.
- Alianza estratégica con algún profesional de otra especialidad.
- Por la profesionalización del despacho.
- Crecimiento por la amplia oferta de despachos que deseaban fusionarse.
- Estar atentos a lo que esperan los clientes.
- La facilidad de estar en muchas organizaciones.
- Dar garantía por escrito.
- Aptitud de los profesionales.
- Intervención en foros y conferencias.
- Especialización sectorial.
- El I+D aplicado a situaciones concretas.
- El crecimiento tecnológico.
- Conseguir que la gestión del despacho recayese en una sola persona.

En realidad, a la conclusión que uno llega con todas las respuestas es que el secreto está en el trabajo y en el sacrificio. Normalmente han sido crecimientos naturales y constantes.

Utilización de metodologías o implantación de un sistema de calidad

Es significativo que de los 11 despachos entrevistados, 6 han obtenido la certificación por ISO 9001. Existe bastante unanimidad en que no sólo les ha servido para trabajar mejor, sino también como arma estratégica y vía de diferenciación. Para Jordi Amado & Consultores Asociados es un honor haber podido contribuir a que algunos de estos despachos obtuvieran el certificado.

También hay despachos encuestados que tienen metodologías internas de trabajo (“documentos de procesos e instrucciones de trabajo”) o unas pautas claras de organización sin estar auditadas ni avaladas por una norma de calidad. En muchos de estos casos se encuentran plasmadas en manuales internos. Hay que decir que alguno de estos despachos tiene *in mente* acabar certificándose (a su manera, siguen la norma ISO 9001).

Existe una firma, que es Penta Asesores, que no es precisamente la más grande de todas las que hemos seleccionado (lo cual corrobora que no hay que tener un gran despacho para hacer determinadas cosas), que tiene implantados sistemas de gestión empresarial de Calidad ISO 9001 (desde el año 2004), Medio Ambiente ISO 14001 (desde 2006), y el EFQM (premio plata en 2008).

Finalmente, como confirmación de que las nuevas tecnologías son un aliado perfecto para poder trabajar siguiendo unas pautas de calidad, queremos reproducir lo que nos decía el Sr. Emilio José García Benjamín, de GM Consulting Empresarial:

“Estamos convencidos que contamos con una buena metodología interna, todas las actuaciones se encuentran protocolizadas, y ello se debe funda-

mentalmente a nuestra herramienta tecnológica (LOGIC CLASS PROFESIONAL), que nos permite gestionar el despacho en tiempo real en todos sus aspectos (minutación, contratos, expedientes, tareas, clientes, proveedores, CRM Comercial...). Es básico contar con un buen proveedor tecnológico, y nosotros estamos muy contentos con las soluciones de SAGE”.

Por cierto, uno de los despachos no sigue ninguna metodología, y lo cierto es que trabajan muy bien.

Indicadores o controles de calidad en la prestación de servicios

Lógicamente, todos los despachos que han obtenido el certificado de calidad llevan controles o indicadores de calidad.

Al respecto, se han hecho estos comentarios:

- Se valoran semestralmente y se hace un seguimiento.
- Permiten conocer la evolución del negocio y cómo mejorar los servicios que se prestan.
- El indicador más directo y eficaz es la interlocución casi diaria con el cliente. En este sentido, se suelen hacer encuestas y se ponen buzones de sugerencias en las webs.
- Se controla el tiempo de respuesta, el tiempo empleado en el servicio o la rentabilidad de cada expediente, por ejemplo.

Tan sólo 2 despachos no llevan controles de calidad.

Elementos de diferenciación de la competencia

Veamos qué nos han dicho:

- La dimensión.
- La localización múltiple.
- El compromiso con los procesos (ISO) y la certificación.
- La tecnología.
- La innovación y creatividad.
- Multidisciplinariedad.

- Trato personalizado y atención al cliente.
- La buena comunicación con los clientes.
- La formación del personal.
- El conocimiento del sector.
- Implicación en cambios legislativos.
- Implicación real de los profesionales de la firma con el *staff* directivo de los clientes.
- Mantenimiento de un nivel de marca y reconocimiento.
- Inversión en cultura de empresa.
- La experiencia.
- Se realizan periódicos controles de calidad, mediante encuestas anuales de satisfacción, así como índices de fidelización y recomendación.
- Utilización de soluciones adaptadas a cada cliente.
- Máxima especialización.
- Capital humano.
- Asunción de la responsabilidad total de cualquier incidencia o error que pueda producirse en el desarrollo de las gestiones realizadas, solucionando el problema y si es necesario respondiendo económicamente de los perjuicios causados.

Por tanto, a partir de estos puntos, vemos que la diferenciación de estos despachos se apoyan en los siguientes pilares: la calidad, el servicio, el trato con el cliente, el equipo humano de la firma y la propia firma como ente.

Fórmulas de crecimiento

Las opciones de crecimiento que tienen los despachos son múltiples: estrategias comerciales, crecimiento interno con los propios clientes y fórmulas de crecimiento externo como colaboraciones, alianzas o fusiones. Asimismo, muchos despachos utilizan simultáneamente todas estas opciones, es decir, optan por la fórmula de crecimiento mixta.

Las respuestas que nos han dado, que nos pueden servir como idea, son:

- Utilizan fórmulas comerciales.
- Crecen con sus clientes y sobretodo con las referencias de éstos (crecimiento externo).
- Crecimiento externo a través de la compra de algún despacho. De hecho, 7 de los despachos encuestados han crecido por adquisición de otras firmas.

Además, uno de los despachos no ha iniciado ningún proceso de compra, no por descartarlo intelectualmente, sino por falta de oportunidad.

Por tanto, vemos que las cifras son del todo elocuentes. La gran mayoría de despachos han crecido por la adquisición de otras firmas. Ello, sin perjuicio de haber utilizado también fórmulas de crecimiento interno.

En definitiva, 7 de los 11 despachos han utilizado fórmulas mixtas de crecimiento.

Pertenencia a una red internacional, alianzas, acuerdos de colaboración

Evidentemente, otra forma de crecimiento la constituye el hecho de pertenecer a una red internacional o de haber establecido alianzas o acuerdos de colaboración.

En este trabajo que hemos realizado raro es el despacho encuestado que niegue rotundamente la posibilidad de formar parte de una red internacional, de una alianza o de un acuerdo de colaboración. Algunos han establecido alguna alianza o acuerdo de colaboración más o menos formalizado, y otros lo ven como una clara posibilidad de futuro.

Varias de las respuestas que nos han dado son:

- No, pero no lo descartan, o incluso es una de sus metas futuras.
- Colaboran con otros despachos, tanto españoles como extranjeros.
- Están trabajando en ello.
- Han establecido alianzas.
- No pertenecen a ninguna red internacional





ya que su plan estratégico no lo contempla ni lo recomienda en un período de crecimiento rápido.

Asimismo, de entre los despachos encuestados, tenemos 2 ejemplos que forman parte de una red:

- El bufete Guerrero forma parte de Círculo Legal, que es una red de despachos de abogados orientada, principalmente, al derecho de la empresa. Tiene sede tanto en España como en el extranjero.
- Emin Abogados y Asesores integra la red internacional GIPE, formada por despachos especializados en asesoramiento fiscal y patrimonial.

La globalización del mercado y la internacionalización progresiva hacen que cada vez más los despachos necesiten la colaboración de otras firmas.

POLÍTICA DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS/FINANCIEROS

Inversión inicial y titularidad del capital

Todos están de acuerdo en afirmar que la inversión inicial era escasa. Por tanto, la valentía de todos ellos es una característica a destacar.

Algunas de las cosas que se han dicho al respecto son:

- En algún caso se aprovechó el domicilio particular como 1ª sede social del despacho.
- Un titular capitalizó la prestación por desempleo.
- Las cantidades que nos han citado como inversión inicial son las siguientes (no todos lo han hecho): 10.000 euros (del 2004); 3.000 euros (1994); 100.000 pesetas (1979); 100.000 pesetas (1987); 2 millones de pesetas.

En cuanto a la procedencia del capital, es interesante constatar que la mayoría de despachos realizaron las inversiones con capital propio. Veamos:

- Todas las inversiones se realizaron con capital propio (socios): 9.
- 50% propio y 50% ajeno: 1.

Y todavía es más interesante ver que en la actualidad, el capital pertenece:

- 100% a los socios: 8.
- Capital propio un 60% y capital ajeno un 40%: 1.
- Capital propio un 70%: 1.

Hay un despacho que no nos ha querido dar esta información por considerarla confidencial.

Estrategias y políticas financieras durante los últimos 5 años

Veamos qué nos han dicho:

- Un estable y razonable equilibrio entre los recursos propios y los ajenos.
- Colaborar con diversas entidades financieras con el fin de reducir al máximo las comisiones y gastos bancarios.
- Disponer de distintos históricos financieros.
- Aprovechar los contactos.
- Férreo control de los gastos y la consolidación de ingresos.
- Rentabilidad.
- Equilibrio financiero.
- Poca dependencia económica o poco endeudamiento.
- Reinvertir en el despacho (tecnología, comunicación, compra de despachos). Algunos se marcan un plazo de tiempo de inversión.
- *Leasing* y *renting* para renovación de equipos tecnológicos.
- Créditos ICO.
- Poco reparto de dividendos.
- Ahorro.
- Focalización al crecimiento.

En todo caso, podemos constatar que existe un gran sacrificio personal por parte del titular de la firma, primando las reinversiones en su despacho y el ahorro empresarial por encima de su beneficio propio.

No podemos hablar de conservadurismo, pues incluso en época de crisis están invirtiendo en todo aquello que creen necesario para su firma.

Cuadro de mando

Como ya sabemos, el cuadro de mando integral es un instrumento de gestión que le permite al despacho ver si está ejecutando bien el camino que se ha marcado. Por lo tanto, el cuadro de mando integral ya no es sólo un conjunto de indicadores que muestran los síntomas vitales de la firma, sino que están personalizados a muchos niveles del despacho. Permite dar a conocer cuáles son las prioridades marcadas por su estrategia actual y cuánto se están desviando de los objetivos marcados.

Lo cierto es que hace relativamente poco los despachos no utilizaban el cuadro de mando, pero hoy las cosas están cambiando a tenor de los que nos han dicho los encuestados. De hecho, sólo dos despachos no utilizan el cuadro de mando.

Ahora bien, también hay que decir que no hay fórmulas exactas de lo que tiene que ser un cuadro de mando. Cada despacho lo adapta a sus necesidades.

Algunas de las cosas que se han dicho son:

- Se utilizan presupuestos anuales, revisados cada mes, y actualizados cada tres meses.
- Analizan la información desde distintos ámbitos pero sin la integración del cuadro de mando.
- Se hace un seguimiento del cuadro de mando semanalmente.
- Actualmente desarrollan su propio cuadro de mando.
- Disponen de su propio cuadro de mando fruto de su experiencia y conocimientos prácticos.

Nos dice David Hospedales, de Ribé Salat: "Trabajamos con presupuestos anuales que revisa-

mos mes a mes con cada responsable y oficina. Estos presupuestos los actualizamos cada tres meses para adecuarlos a la realidad y coyuntura actual. Los presupuestos nos permiten trabajar los ingresos y gastos de forma analítica: por oficina, área, consultor, etc.”.

En cuanto a los ratios de seguimiento, básicamente son de:

- Rentabilidad.
- Liquidez.
- Facturación.
- Facturación/empleado.
- Cobros.
- Nóminas.
- Altas.
- Bajas.
- Despidos.
- Uso de Internet.
- Consumos de agua, luz y papel.
- Movimiento de clientes.
- Análisis de la competencia.
- Actividad por empleado.
- Clientes por empleados.
- Ingresos y gastos.

De hecho, la mayoría de estos ratios nos lo ha proporcionado Penta Asesores, de Jaume Sitjar:

“Los indicadores utilizados son los de facturación, cobros, nóminas, altas, bajas, despidos, uso de Internet, consumos de agua, luz y papel y movimiento de clientes, así como análisis de la competencia”.

Nuevas tecnologías

Ya ningún despacho puede darle la espalda a las nuevas tecnologías. La apuesta que todos hacen por las mismas es clara. Queremos destacar que la mayoría de los encuestados opinan que la inversión que ellos han hecho en nuevas tecnologías es superior a la media (algún despacho reconoce que su nivel tecnológico es “muy alto”). Algunos de los comentarios

que nos han hecho son:

- Nos vamos actualizando a medida que el mercado nos lo exige.
- Tenemos servidores dedicados a diferentes servicios.
- Disponemos de un departamento informático compuesto por cinco personas.
- Inversión en el equipo multifunción y el sistema telefónico.
- “Los ordenadores, móviles, impresoras, proyectores, televisión, salas de reuniones, etc., son de última generación. El nivel tecnológico continúa en nuestra Web (www.gmempresarial.com) mediante los servicios ofrecidos y las herramientas con las que cuenta. Además, se conoce en profundidad todas las aplicaciones informáticas que dispone el despacho, la anterior citada LOGIC CLASS PROFESIONAL, como las propias de Office, Windows Profesional, etc.”. (GM Consulting Empresarial)

Es curioso comprobar que a pesar de la crisis económica algunos despachos continúan apostando por invertir en nuevas tecnologías:

“En 2009 se ha cambiado el servidor, el equipo multifunción, los programas de gestión laboral y de despacho y el sistema telefónico”. (Jaume Sitjar. Penta Asesores)

Programa de gestión global del despacho

En relación a las nuevas tecnologías se les ha preguntado acerca de si disponen de un programa de gestión global del despacho, “que dé respuesta a las necesidades de todas y cada una de las áreas de actuación de un despacho” (Nemesio Domínguez. BCN Consultors de Confianza). En este sentido, también las respuestas reflejan que mucho han cambiado las cosas en estos últimos años:

- “No disponemos de un único programa de gestión global; se dispone de uno principal para la gestión de tiempos, control de expedientes,

relación con clientes y facturación, y varios de elaboración personalizada para otras gestiones tanto internas (RRHH, etc.) como para la prestación de servicios". (Antoni Durán-Sindreu Buixadé)

- "Disponemos de un programa de gestión del despacho standard (la versión comercial). No obstante nuestros informáticos están diseñando un programa al uso de gestión, contando como base con el programa de gestión adquirido". (David Hospedales)
- "Nuestro programa de gestión global del despacho es Logía win y ahora Logía Class (PSA)" (Luís Guerra. ALT Asesores Legales y Tributarios). Gros Monserrat también tienen el PSA.
- "Sí, desarrollado internamente". (Joan Díaz. JDA Assessors Consultors professionals)

Para recapitular, podríamos decir que la mayoría de despachos encuestados tienen un programa informático de gestión del despacho, ya sea de forma global o de cada una de aquellas cuestiones claves para su gestión integral. En muchos casos es estándar, si bien adaptados a la idiosincrasia del despacho. También hay algún despacho que tiene el programa a medida.

Web, intranet y extranet

Dentro del apartado de las nuevas tecnologías juegan un papel protagonista entre los despachos encuestados las webs, intranets y extranets. Cada firma los adapta a su forma de ser y necesidades. Además, la mayoría cree que son un elemento diferencial.

Algunas conclusiones que hemos podido extraer son:

- En la Web de muchos despachos hay un portal de comunicación con información de eventos, artículos, boletines y novedades jurídicas, noticias corporativas de la empresa.
- Se incluyen áreas de clientes.
- A veces hay un portal de formación.

- En una de las webs se prevé la implantación de un foro profesional técnico, una zona de emprendedores, una calculadora jurídica y un blog personal.
- Hay firmas que poseen un portal de la empresa y uno del empleado.

Queremos destacar que no siempre el despacho más grande es el más avanzado tecnológicamente hablando. A menudo es un tema de cultura o de inquietud de los titulares. Hay despachos muy pequeños que invierten muchísimo en nuevas tecnologías.

Estrategia de innovación

Si bien todos los despachos encuestados innovan, no todos ellos tienen una estrategia de innovación concreta. De hecho, de los 11, 3 no la tienen.

Podemos encontrar distintas opciones:

- Innovan sin seguir un procedimiento especial.
- Se promueve la participación del equipo humano de la firma con la celebración de reuniones quincenales o mensuales, ya sea por cuestiones tecnológicas o bien relacionadas con la prestación de servicios.
- Se tienen en cuenta las incidencias, no conformidades y las propuestas de mejora.
- La estrategia de innovación deriva del Plan Estratégico, de las sugerencias de los clientes y de lo que hace la competencia.
- Se rigen por el principio fundamental de dar absoluta prioridad a servicios de alto valor añadido.

Lo cierto es que tal como hemos explicado en otro apartado, la innovación es imprescindible para poder sobrevivir. Y no sólo desde el punto de vista tecnológico, sino también de los procedimientos seguidos y de la forma de prestar el servicio.

Lanzamiento de un nuevo servicio

Lanzar un nuevo servicio no es precisamente una cosa sencilla. Sin embargo, dentro del concepto de lanzamiento no sólo nos referimos a la creación inédita de un servicio dentro del sector. Puede ser que sea nuevo para la firma o que suponga una clara mejora respecto del que se estaba ofreciendo. O quizás puede haber cambiado la presentación.

Algunas características comunes que se dan en todos los despachos en este proceso de creación de un servicio nuevo son:

- El lanzamiento de un servicio es una cuestión estratégica.
- En general los socios directores (o el Consejo de Administración) suelen ser los que deciden el lanzamiento de un servicio.
- Se suele contar con la opinión del equipo humano de la firma, sobretodo si forma parte de un departamento que esté implicado.
- Antes de lanzar un nuevo servicio, se suele detectar una necesidad previa por parte de los clientes. En este sentido, algún despacho ha dicho que quien decide la creación de un nuevo servicio es el cliente “a demanda”.
- La rentabilidad del servicio es clave. A veces los despachos dan un paso atrás al poder constatar que el servicio no es rentable. Aún así puede que por un tema de imagen les salga a cuenta.
- En relación al punto anterior, también se estudia si los honorarios de los profesionales serán aceptados por los clientes.
- También los despachos suelen estudiar si están en condiciones de ofrecer un servicio, ya sea por disponer de los medios humanos necesarios o de los técnicos.
- Se estudia si la creación de un servicio aporta algo a la firma (que no tiene porqué ser de índole económico, sino también de prestigio o de imagen).

- Finalmente debe contemplarse qué tipo de acciones comerciales deberán desarrollarse.
- Hay firmas que poseen un departamento específico de I+D, que no siempre coincide con la dirección (si bien, tal como hemos dicho, ésta suele tener la última palabra).

Necesidad y satisfacción de los clientes

El protagonismo que han ido adquiriendo los clientes en estos últimos años es algo evidente. Se ha convertido en un “asesor” más a la hora de tomar decisiones. “El cliente es el Rey”, o frases parecidas, es bastante habitual tenerlo como lema en la mayoría de firmas.

Tal como hemos visto, un parámetro importante para crear un servicio nuevo está constituido por las necesidades de los clientes. ¿Cómo las detectan nuestros encuestados?

- A través de reuniones o entrevistas personales con los clientes.
- Recogida de quejas y propuestas de mejora.
- Realización de encuestas periódicas.
- Organización de eventos de formación donde también surgen ideas.

Algunas de las firmas encuestadas sí son conscientes de tener un sistema concreto para “descubrir” o anticiparse a esas necesidades de los clientes. Otras, por contra, no lo son tanto, y sin embargo de una forma implícita tienen instaurado algún sistema. Por ejemplo, la recogida de quejas y la propuesta de mejora. De hecho, 3 firmas nos han dicho abiertamente que no tienen ningún sistema, pero seguro que si profundizamos en ellas la respuesta podría matizarse.

La mayoría de los despachos (menos 1) realizan encuestas de satisfacción, por distintos motivos, y más o menos convencidos:

- No estamos seguros de que sea un buen sistema.

- Por una exigencia de la norma de calidad ISO 9001.
- Por convencimiento de la dirección.
- Es una herramienta fundamental en la mejora continuada de procesos y procedimientos de trabajo.
- Sin más método que el contacto cercano con el cliente.
- Cada año o dos años.
- Al finalizar cada asunto judicial.

Gestión documental y gestión del conocimiento

A pesar de que hace unos años parecía que hablar de gestión documental o del conocimiento era monopolio de los grandes despachos, hoy todos son conscientes de la importancia de estos dos campos, tan íntimamente ligados entre sí. Como siempre, cada uno sigue su sistema, que seguro que nos puede dar alguna idea:

- “Mediante la implantación de protocolos internos de archivo, ya sea tanto archivo físico como informático. De igual modo, cuenta con protocolos para la optimización de la gestión del conocimiento, disponiendo de un sistema que permite la localización de información de forma rápida y sencilla”. (GM Consulting Empresarial).
- “Sí. Mediante una intranet. Toda la documentación producida se archiva en pdf y es fácilmente accesible por los empleados”. (Penta Asesores)
- “Hay varios sistemas implantados, desde normas de archivo físico y electrónico de la información de clientes y otra genérica, procedimientos de gestión de información entrante externa, y están instauradas diversas reuniones inter áreas y entre áreas semanales para la gestión del conocimiento técnico”. (Durán-Sindreu Asesores Legales y Tributarios)
- “El 85% de nuestros archivos están digitalizados”. (Gros Monserrat)

Tan sólo 3 de los despachos encuestados han respondido que no tenían un sistema de gestión documental y del conocimiento. El resto todos lo tenían.

PRESENCIA Y NOTORIEDAD EN EL MERCADO

Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de una marca es algo que depende de distintos factores: del servicio, precio, distribución, comunicación y promoción. En realidad es el lugar que en la percepción mental de un cliente tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.

¿Los titulares de las firmas encuestadas tienen posicionada su firma tal como ellos querían? O ¿La tienen bien posicionada?

Algunos de ellos tienen una idea tan clara de a dónde quieren llegar, que no se conforman con el posicionamiento actual de su marca: “Entendemos que el posicionamiento de nuestra empresa tal como se definió en el plan estratégico es una meta a alcanzar en el futuro pero todavía lejana”. (BCN Consultors de Confiança)

Entre las razones que se aducen, respecto a esta dificultad para posicionarse, encontramos:

- Tienen un plan estratégico ambicioso.
- El mercado es muy amplio y abierto.
- Todavía están en fase de expansión.
- Además del trabajo colectivo de la firma, en algunos casos tiene mucho peso la proyección pública y profesional de sus titulares o algunos de sus profesionales.
- Nunca es suficiente, pero consideramos que está posicionada.
- No mucho. Tampoco hemos invertido demasiado en comunicación e imagen.
- Antes que posicionarse se ha buscado la consolidación de la gestión interna.

Evidentemente también hay el despacho que considera que su firma está bien posicionada,

teniendo en cuenta cuáles son sus aspiraciones.

Premios y reconocimientos

En cuanto a los premios, podemos decir que aproximadamente una tercera parte de los encuestados han recibido alguno, ya sea dirigido a toda la firma en su globalidad, o bien a alguno de sus profesionales. A todos ellos, felicidades. Ciertamente es una prueba más de su excelencia, si bien no la única.

También hay que decir que algún titular de los encuestados se muestra un tanto escéptico en relación a este tipo de reconocimientos. Su comentario ha sido escueto: "Todos sabemos como funciona esto". ¿Quizás tenga un poco de razón?

Por cierto, nos honra mucho pensar que para GM Consulting Empresarial, aparecer en este trabajo es un premio. Se lo han ganado.

Nos gustaría que el resto de los encuestados tuvieran esta misma opinión, pues al igual que otros despachos merecen ser premiados por su esfuerzo, dedicación y afán de mejora.

Publicación de libros, artículos, estudios

Los despachos, casi de forma general, publican escritos. Prueba de ello la encontramos en la respuesta de nuestros encuestados. Un 75% de ellos publican algo, porque entienden que es una buena forma de darse a conocer.

Evidentemente, lo más común es escribir boletines y news electrónicas. Pero también hay quien edita libros, e incluso guías prácticas de algunas obligaciones legales de la empresa.

Presencia en medios de comunicación

Hace unos años no era frecuente aparecer en prensa. Sólo lo hacían los más grandes.

Hoy las cosas han cambiado. Y sino, podemos comprobarlo en cifras: de 11 despachos, 9 aparecen más o menos regularmente en los medios de comunicación. La mayoría en periódicos, en forma de artículos y entrevistas, y sobretodo en prensa local. Pero también los hay que aparecen en radio y televisión.

Organización de eventos, seminarios y/o jornadas informativas

También la mayoría de despachos encuestados organizan este tipo de actos, ya sea para contribuir a la formación de sus clientes, para darse a conocer o para estrechar el vínculo con éstos.

En muchos casos los organizan ellos mismos (a menudo son gratuitos) y en otros colaboran activamente o incluso los esponsorizan.

Pertenencia a alguna asociación, colegio profesional, club, etc.

Prácticamente todos estos despachos están asociados a los colegios profesionales. Sin embargo, unos pocos participan activamente en otras asociaciones, ya sea a nivel particular del titular, o bien de la firma.

Colaboraciones en acciones de responsabilidad social

La tendencia a participar en acciones de responsabilidad social va cada vez más al alza. Más de la mitad de los encuestados participan activamente.

En algunos casos, son conscientes de la importancia del compromiso con la responsabilidad social. Han implantado acciones destinadas al cuidado y mantenimiento del medio ambiente.

Departamento de Marketing

El hecho de tener un departamento de marketing es algo relativamente novedoso. De hecho, como veremos, en muchos casos son los propios socios o gerentes los responsables de asumir estas funciones. En otros se subcontratan los servicios en el exterior. También hay que decir que depende de la dimensión de la firma.

Veamos algunas de las respuestas:

- Uno de los socios-directores es responsable de las funciones de marketing.
- Trabajamos con una de las mejores agencias de comunicación del mercado.

- La gerencia asume estas funciones aunque estamos en proceso de subcontratar algunas acciones comerciales concretas. (Como vemos, ésta sería una fórmula mixta).
- Cuentan con un departamento de marketing, que al mismo tiempo se ocupa de la comunicación de la firma.

Así, de los despachos encuestados, sólo 3 tienen departamento de marketing en el sentido estricto de la palabra, 1 tiene subcontratadas las funciones de marketing, y en el resto las tiene asumidas el titular del despacho.

Lo que sí está claro es que el concepto de marketing está presente en todas las firmas, lo asuma quien lo asuma.



CULTURA DEL DESPACHO

Política de los recursos humanos. Comunicación y sistemas de información. Sistema de valores.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Política de recursos humanos

La política de recursos humanos es cada vez más uno de los pilares básicos de las asesorías. Es uno de los aspectos que más están cuidando y esto se ha visto perfectamente en las respuestas de este cuestionario.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano, que se le considera la clave del éxito de una empresa y la gestión de recursos humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de absentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de recursos humanos constituye, por tanto, un factor básico para que el despacho

pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Reclutamiento

La selección del personal cada vez está más cuidada por los Despachos Profesionales, pues se han dado cuenta de que es una forma de empezar con buen pié.

¿Qué sistemas de selección utilizan nuestros encuestados?

- A través de empresas especializadas.
- Mediante un procedimiento normalizado de selección.
- Cuentan con un departamento propio de RR.HH, quien hace la selección de acuerdo con las necesidades del puesto (DPT). Cuando la selección se complica (bien es sabido lo difícil que es encontrar determinados perfiles) recurren a empresas especializadas de selección externa.

- Mediante anuncios y bolsas en los colegios correspondientes (Internet).
- Anuncios a través de la prensa local.
- A través de ofertas en el INEM.
- Vía escuelas de negocios.
- Publicación de ofertas de trabajo en diversos portales dedicados a dicho cometido.
- A través de la propia página Web.

En todo caso, sea la opción que sea, estos despachos realizan siempre las últimas entrevistas.

Un ejemplo de procedimiento de selección es el siguiente: los candidatos deben superar 4 pruebas: currículum, entrevista personal con responsable del departamento, prueba práctica y entrevista con el socio-director.

Nivel de formación y de titulación de los profesionales

La mayoría reclutan diplomados y licenciados, si bien en algún caso hay personal de formación profesional. Básicamente son economistas, abogados, graduados sociales, relaciones laborales, auditores, empresariales... Y además, en muchos casos se complementan sus estudios con masters.

Los idiomas también es algo que se valora cada vez más. Especialmente el inglés.

Competencias personales y profesionales que más se valoran

A continuación presentamos la lista de cualidades que más valoran los titulares de los despachos encuestados en su personal. Como nota curiosa, decir que pocos se han repetido (a excepción del tema de los conocimientos):

- Organización y planificación.
- Conocimientos y formación.
- Dotes comerciales.
- Buen expediente académico.
- Iniciativa.

- Sociabilidad y empatía con los clientes.
- Lealtad.
- Capacidad de asumir los valores de la firma.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Proactividad.
- Implicación en el proyecto y dedicación.
- Honestidad.
- Capacidad crítica.
- Experiencia.
- Adaptación al cambio.
- Voluntad de mejorar día a día.
- Ambición por su desarrollo personal.
- Expresión oral y escrita.
- Idiomas.
- Interés por la cultura y la actualidad.

Como vemos, no sólo se valora el ser muy inteligente y tener un expediente de ensueño, sino que hay otras cosas más.

Diseño de una carrera profesional

Los despachos excelentes como los que hemos encuestado, cada vez tienen más claro que para motivar y retener a los mejores profesionales es fundamental prever para ellos una carrera profesional atractiva. Y si es posible, darles la opción de acceder al accionariado. Cuando el profesional no ve un camino claro, cambia de firma en busca de un proyecto que le resulte más atractivo.

¿Qué piensan las firmas que hemos encuestado?:

- El plan de carrera tiene como finalidad establecer un marco de referencia claro, donde todos los profesionales puedan llegar a ser socios de la firma. El modelo de despacho se divide en distintas categorías: Asesor Junior, Asesor, Asesor Senior, Responsable de Equipo, Jefe de Departamento, Asociado, Director General y Socio.

- Esperan que aumente el tamaño del despacho.
- Plan de carrera con estructura piramidal. Los profesionales pasan diferentes evaluaciones año a año.
- Opción de ser socio dentro de la familia.
- La estructura del despacho se basa en tres niveles jerárquicos: coordinador del área, responsable de 1ª línea y colaboradores. Sin embargo, no se contempla la opción de llegar a ser socio.
- Se fijan unos requisitos para llegar a ser socio en un plazo determinado. Anualmente se analiza, con los profesionales que tienen el pacto, si los objetivos se van cumpliendo.
- Tienen un organigrama, con la descripción de puestos de trabajo, categorías profesionales, escala retributiva. Están trabajando con Planificación Jurídica un plan de carrera con el fin de favorecer el progreso de sus profesionales en el despacho y delimitar los requisitos y normas para que los mismos lleguen a ser gerentes, asociados y socios.

De los despachos encuestados, un 70% tienen plan de carrera. El resto no lo tienen, pero un par de ellos no lo descartan o lo ven como una asignatura pendiente. En algunos casos la carrera profesional desemboca en la condición de socios, y en otros no. ¿Qué es mejor? Cada firma ha de optar por un camino.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Pensemos que no hace mucho que en los despachos se hace una evaluación del desempeño. Pero hoy por hoy se está convirtiendo en una herramienta imprescindible. De hecho, el mercado ya ofrece software de gestión que sirve para hacer esta evaluación.

Por tanto, en los despachos es habitual que esta evaluación se haga mediante programas de gestión, que puede o no ser utilizado por el director general.

A continuación, algunos comentarios:

- Se utilizan programas de gestión.
- La evaluación es anual, dentro del área y bidireccional.
- Se evalúa periódicamente el desempeño de todos los profesionales a través de entrevistas personales y un cuestionario con valoración objetiva de aquellos puntos que la firma cree determinantes. La periodicidad es trimestral y la evaluación se lleva a cabo por el responsable del consultor.
- Se utilizan indicadores ya establecidos y se hacen encuestas a los clientes con los que se tiene un trato directo. Se evalúa anualmente y lo hace el equipo directivo.
- Mediante el seguimiento y revisión de la consecución de sus objetivos individuales y una evaluación a final de año. Se utilizan plantillas y formularios de elaboración propia, y lo lleva a cabo el coordinador de cada área.
- Hay dos evaluaciones al año. Hay unos modelos de evaluación, el anual y otro para mitad de año. Todos los gerentes evalúan a los asistentes y los socios a los gerentes. Y una vez al año los asistentes y gerentes realizan una evaluación anónima a los socios.
- Disponen en su cuadro de mando de indicadores que permiten conocer el desempeño de los profesionales de cada una de las áreas de trabajo. Se trata de indicadores mensuales que controla la Dirección.
- No existe herramienta de evaluación concreta, valorándose de acuerdo a un seguimiento exhaustivo del trabajo realizado, teniendo en cuenta, además, el compromiso de éste, su eficacia, satisfacción del cliente, etc.

Tan sólo un despacho afirma que no evalúa el desempeño. De todos modos, es posible que

utilice algún método propio. El resto, todos lo evalúan. En todo caso, la competencia para realizar esta tarea en general recae sobre la dirección, y como mucho sobre el responsable de cada departamento.

En cuanto a la forma de evaluar el desempeño, son muchos los despachos que recurren a la ayuda de las nuevas tecnologías. Sobre todo a los programas de gestión, a la medida o standard. Sin embargo, también los hay que lo hacen a través de una hoja de excel, para tabular los datos y compararlos con los anteriores.

En concreto varios de los despachos utilizan la herramienta tecnológica LOGIC CLASS PROFESSIONAL.

Por otra parte, la mayoría utiliza indicadores internos.

Normalmente lo que se controla es:

- Gestión del tiempo.
- Permisos.
- Vacaciones.
- Asistencia a formación.
- Actividad/empleado.
- Cliente/empleado.
- Incidencias/empleado.

En cuanto a la periodicidad de este control, depende de la firma. Hay quien lo hace mensualmente.

Es curioso ver que son 3 los despachos que no utilizan indicadores, a pesar de que sólo 1 no evaluaba el rendimiento. Está claro que cada uno tiene su método.



Plan de formación

La formación del personal no sólo es una herramienta de motivación, sino también una inversión por parte de la firma para poder mejorar su talento. Incluso en épocas de crisis las firmas están haciendo grandes inversiones en este sentido.

Los despachos encuestados lógicamente también le conceden una gran importancia a la

formación. ¿Pero en qué medida? En algunos casos tienen un plan de formación perfectamente definido, y en otros van actuando según las necesidades del momento. Asimismo, a veces se asume internamente, y otras externamente, o bien se adoptan fórmulas mixtas. En cuanto a la inversión económica, hay despachos que pagan la formación íntegramente, mientras que otros parcialmente o bien se desentienden totalmente dejándolo en manos del personal.

A continuación reflejaremos algunas de las cosas que se han dicho:

- Las necesidades formativas se estudian a medida que se van detectando.
- Se les paga al personal cursos y másteres.
- Anualmente se elabora el plan de formación para el personal, en función de las necesidades de la empresa. Las acciones formativas se contratan con escuelas de negocio de reconocido prestigio y en el 2009 han abarcado las áreas fiscal, financiera y laboral.
- Se exige un número mínimo de horas de formación anuales para poder pasar de una categoría a otra.
- Plan de formación anual enfocado a los cambios normativos y a las mejoras ofimáticas y tecnológicas.
- Las acciones formativas están incluidas en programas de perfeccionamiento y reciclaje, que incluyen formación tanto en materias técnicas específicas del puesto como en materias generales de gestión e idiomas.
- Plan de formación individual en función de la experiencia y las funciones a realizar.
- Diferencian las acciones formativas entre internas y externas. Las internas las llevan a cabo o bien los directores de área, o bien empresas especializadas en formación (formación in-company). Las externas las realizan a través de la asistencia a seminarios y cursos. Planifican más de 50 acciones formativas al año, tanto de forma individual como conjunta.

- La formación se divide en dos grupos: formación específica y formación general.
- Formación continua. Existe una partida presupuestaria que cubre dicho menester. Todos los profesionales acuden a cursos, seminarios y jornadas. Los propios socios-directores tienen establecido un plan de formación específico en estrategia y habilidades empresariales.

Inversión en formación

Lo cierto es que no tenemos mucha información acerca del porcentaje de inversión en formación. Muchas firmas consideran que esta información es confidencial.

A tenor de la poca información que nos han dado, el porcentaje oscilaría entre un 3 y un 5% de la facturación total. Hay quien ha dado la cifra de 40.000 euros, y el que reconoce que la mayoría de la formación que reciben es gratuita.

Política de retribución variable

Veamos distintos modelos que se han dado entre los entrevistados:

- Han implantado una política de retribución variable, pero sólo en los niveles organizativos altos.
- Han implantado el sistema de comisiones por aportación de clientela a todos los niveles.
- Todo el personal que tiene relación con los clientes tiene una retribución variable en función de parámetros relacionados con la rentabilidad.
- Existe una política de retribución variable en función de criterios objetivos y subjetivos. Son siempre en función del resultado de la empresa. Siempre se reparte una parte del beneficio. Sobre el 30% del beneficio se distribuye entre los profesionales que no son socios.

- Consta de tres partes: según la facturación mensual una vez superado un mínimo; aportación de nuevos clientes y su mantenimiento; colaboración en el Plan de Mejora.
- Existe una política de afianzamiento de retribución en base a la consecución de objetivos individuales y de áreas anuales.
- El ratio de facturación va dirigido a todos los empleados, mientras que el de aportación de clientes a toda la plantilla.
- Trabajan por objetivos y bonus. Se discrimina entre los bonus de todo el personal y los específicos para responsables de oficina, gerentes y directores.
- Se dedica a la retribución variable un porcentaje de lo cobrado, facturado y trabajado, pero sólo a profesionales.
- La política de retribución variable es en función de criterios objetivos y subjetivos. Son siempre en función del resultado de la empresa. Siempre se reparte una parte del beneficio. Sobre el 30% del beneficio se distribuye entre los profesionales que no son socios.

Como podemos constatar, los modelos que se aplican son de lo más variados, dentro de unos límites básicos como son la facturación, los beneficios, los clientes aportados y mantenidos, la rentabilidad. En algunos casos la política de retribución variable se extiende a todo el personal, y en otros es monopolio de los profesionales o los socios.

Pero como conclusión podemos decir que en todos los despachos encuestados la retribución variable es algo totalmente generalizado.

Beneficios sociales que ofrecen al personal

En cuanto a los beneficios sociales que ofrecen estos despachos a su equipo humano, son los siguientes:

- Muchos de ellos tiene una clara finalidad de poder conciliar la vida familiar con la laboral.

- Seguros de vida, pero sólo para la dirección.
- Tickets de restaurante y de guardería.
- Adaptación de los horarios a circunstancias personales.
- Formación en horario laboral.
- Aparcamiento gratis.
- Horario de 8 a 15 todo el año.
- Servicio de catering.
- Clases de inglés en el propio despacho.

Tan sólo 2 despachos han respondido que no ofrecen beneficios sociales, pero seguramente la respuesta no es tajante. Se trataría de ver qué entienden ellos por beneficios sociales.

Evaluación de la satisfacción de los empleados

La respuesta en este apartado es unánime. Todos los despachos encuestados, de forma anual o periódica, pasan un cuestionario cerrado a sus empleados, o en algún caso realizan entrevistas individuales.

Todos quieren estar seguros del grado de satisfacción de sus empleados.

Retención del personal

La retención del personal es un tema que cada vez preocupa más. Por esto los despachos encuestados cuidan mucho este aspecto.

En general, ningún despacho habla de tener un plan. Las acciones se adoptan por convicción y sentido común. Y en todo caso, de lo que se trata es de seducir al profesional:

- Que sientan que mejoran cada día profesionalmente.
- Darles formación.
- Calidad de vida.
- Comodidad en el despacho.
- Ser francos y coherentes con la política laboral marcada en un principio.
- Pagarles muy bien.
- Buen clima laboral (entre otros elementos,

respeto mutuo).

- Ofrecer una buena carrera profesional.
- Autonomía en el desarrollo de los trabajos.
- Equilibrio entre retribución justa y beneficios sociales.
- Reuniones participativas periódicas de análisis y motivación.
- Trabajo dinámico y gratificante.
- Conciliación con la vida familiar.

Todos estos puntos los podríamos resumir diciendo: retribución, calidad de vida, carrera profesional, buen clima y buena comunicación.

Por otra parte, los despachos están empezando a adaptar esta política de retención a las nuevas generaciones, que por su forma de ser esperan algo distinto. Según alguno de los encuestados:

“Ya no sirven las actuaciones paternalistas, los jóvenes se adaptan mejor al cambio. Por ello su gran temor es tocar techo muy pronto. El trato debe ser muy cercano, facilitar la conciliación, motivarles y ofrecerles incentivos”

(GM Consulting Empresarial)

“Ha llegado el momento de seducir a nuestros profesionales. Es un trabajo muy gratificante que tiene efectos inmediatos en los parámetros de gestión de la empresa. Creo en una empresa diferente. En una empresa que sepa seducir a profesionales, clientes y proveedores. Una empresa basada en el profundo respeto a las personas que la componen. Este es nuestro valor principal”

(Ribé Salat Consulting y Asesoría)

“Sin lugar a duda, este cambio de mentalidad se ha traducido en una política de conciliación familiar, la política de formación y la carrera profesional interna o la gestión integral de equipos. En definitiva, la aplicación a la empresa de aspectos relacionados con la inteligencia emocional”

(Durán-Sindreu Asesores Legales y Tributarios)

El responsable de la política de recursos humanos en la firma

Hasta hace poco, el responsable de la política de recursos humanos en casi todas las firmas (al menos medianas o pequeñas) era el titular del despacho. Hoy en día algunos despachos ya han creado un departamento específico, o al menos tienen alguna persona encargada de esta función. También es posible que subcontraten estas funciones externamente. En ningún caso la política de recursos humanos puede separarse de lo que es la estrategia de la firma. Por ello, es difícil que el titular se desentienda absolutamente.

También hay que destacar algo que está ocurriendo, y es que las funciones del responsable de recursos humanos van más allá de lo que serían las nóminas, etc. Hoy dentro de lo que es la gestión de recursos humanos se incluyen más temas (motivación, formación, clima laboral, trabajo en equipos, etc.).

Veamos algunas de las conclusiones en cifras:

- Tienen departamento de recursos humanos: 2.
- El responsable de RR.HH del despacho es un profesional o un socio.
- Se encarga el socio director: 6.
- Se comparte la tarea con los responsables de áreas.

A partir de las encuestas realizadas deducimos que todavía el peso de la gestión de los recursos humanos recae encima del socio director (entre 6 ó 7).

COMUNICACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Comunicación

Mantener a todos los empleados y profesionales informados de las decisiones y actos que hace el despacho generará en ellos un sentido

de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para la firma.

Saber comunicarse bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de los despachos debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan.

Muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas. Mantener a los empleados y profesionales de una firma informados acerca de decisiones y acciones que toma la dirección crea un sentido de pertenencia y mucha motivación. Éstos se sienten que forman parte importante de la firma y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en un despacho, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc., y asimismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la compañía.

La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tanto alegrías como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo.

Los despachos que hemos encuestado son del mismo parecer, por distintas razones:

- Creen que no es bueno que se creen departamentos estancos dentro de la firma. Es decir, propugnan que entre ellos halla una buena comunicación.
- La buena comunicación es básica para garantizar la calidad de los servicios.
- La comunicación es la base de un crecimiento eficiente.

- Para evitar descoordinación y aprovechar recursos y conocimientos.
- Para evitar pérdida de conocimientos y oportunidades.
- De ella dependen la gestión del conocimiento y de la información a nivel técnico y organizativo.
- Se reducen mucho los errores y los malentendidos.

Todos ellos promueven la mejora de la comunicación tanto interna como externa.

Organización de la comunicación

La comunicación puede establecerse en 2 niveles:

- Interno: que incluye la comunicación interdepartamental y la que se establece con la gerencia y los socios.

La buena relación entre los departamentos de un despacho cada vez es más importante, porque difícilmente un asunto recae sólo dentro de un ámbito legal. Es necesario que haya una buena coordinación y una visión global de los temas.

Los despachos encuestados nos han dado unas ideas sobre posibles vías para la comunicación interna:

- Por escrito.
- Vía mensajería.
- E-mail.
- Calendario compartido.
- La utilización de Logic Class Professional, que permite el control y seguimiento de todos los expedientes, o del PSA, también de Sage Logic Control.
- Por intranet.
- Portal interno.
- Reuniones periódicas entre departamentos.
- Creación de equipos multidisciplinares.
- Política de puertas abiertas del gerente.

- Café de la mañana como punto de encuentro.
- Personalmente.
- Móvil o blackberry.
- Tablón de anuncios.
- Boletín de noticias.

En relación a las reuniones, les hemos planteado una pregunta: ¿cada cuánto suelen realizarse las reuniones generales con los empleados?:

- No existe periodicidad. Cuando han de tomarse decisiones decisivas para la firma o según las circunstancias.
- Una vez al año.
- Cada mes.
- Semanales.
- Pocas, son más frecuentes las departamentales.
- Realizan actividades de ocio para todo el personal y familiares.

Por otra parte, ¿quién es el responsable de la comunicación interna?:

- El socio-director o la dirección.
- El responsable de recursos humanos.
- Lo son todos los responsables de cada una de las áreas.
- Responsable del departamento de marketing.

Aunque la tendencia es que la comunicación sea monopolio del titular del despacho, hoy las cosas están cambiando. Empieza a haber la tendencia de delegar esta cuestión en el responsable de recursos humanos, de marketing o incluso en el responsable de cada departamento.

Todas las firmas encuestadas están de acuerdo en afirmar que fomentan la aportación de mejoras e ideas dentro del despacho. ¿Cómo?:

- Preguntando directamente a los responsables de área o de departamento.
- Forma parte de la filosofía de trabajo de la firma.

- Hay dos reuniones al año del personal con el consejo director para pedir sugerencias.
 - “A través del ‘Plan de participación y mejora, P50’, que consiste en la aportación de unas 50 ideas de mejora al año, de las que se premia una cada mes y se hace un seguimiento de las implantadas y no implantadas”. (Penta Asesores)
 - En cualquier reunión.
 - “Existe un procedimiento interno informático de recogida de propuestas de mejora”. (Joan Díaz)
 - “Cada área tiene reuniones mensuales de carácter organizativo de la prestación de servicios donde hay apartados de análisis de incidencias y propuestas de mejora. Además está a disposición de todo el personal el buzón de sugerencias. También es de conocimiento para todos la posibilidad de comentar o enviar por correo electrónico cualquier aportación a la persona responsable de la organización interna”. (Durán-Sindreu)
 - Por escrito.
- Externa: que incluye clientes, proveedores, corporaciones, Administración, etc. En estos casos es el correo electrónico, el teléfono o las reuniones lo que prima.

Conflictos internos

Todos los despachos están de acuerdo en que eliminar totalmente los conflictos prácticamente es una misión imposible. Tan sólo pueden minimizarse con una buena gestión de los mismos, dejando prevalecer siempre el interés colectivo por encima del individual. Por otra parte, el primer perjudicado por culpa de estos conflictos es el propio cliente:

- La mayoría tienen un punto común que es una inadecuada comunicación. Y la solución siempre ha sido la misma. En cuanto



se detecta, hablarlo y solucionarlo.

- Cuanto más grande es la organización, más difícil es evitarlos.
- Los conflictos son connaturales con el ser humano. Hay que sacar provecho y experiencia de ellos y transformarlos en oportunidades.



aprender de las discrepancias.

- Es importante actuar con carácter preventivo.

SISTEMA DE VALORES

Valores a los que se les da más importancia

Algunos valores que nos han citado la firmas son:

- Honestidad, sacrificio, calidad.
- Ética, integridad y respeto; compromiso de todos los empleados; satisfacción del cliente; mejora continua; seguridad y medio ambiente; capacidad creativa; privacidad y confidencialidad.
- Vocación; actitud; responsabilidad; transparencia; honestidad y proactividad.
- Profesionalidad; buen servicio, vocación, compromiso, implicación, resultados, eficacia.
- Compromiso con el medio ambiente.
- Justicia social.
- Atención e información al cliente.
- Asumir la responsabilidad frente al cliente.
- Tener un buen ambiente de trabajo.
- Responder a las expectativas del cliente.

En general la imagen que se quiere dar coincide con el sistema de valores que apoyan.

Algunos de los despachos encuestados poseen un manual de bienvenida. Y todos coinciden en que es fundamental que los empleados o profesionales que acaban de llegar creen y adopten como suyos estos principios.

- Hay que solucionar los conflictos cada vez que nacen.
- El problema no es que existan, lo importante es hacer frente a los mismos y que el resultado de cada “conflicto resuelto” signifique una organización más unida, responsable y profesional, ya que es capaz de

2.5. Hoja de ruta para ser un despacho excelente

60 consejos

Después de las lecciones que nos han dado todos estos despachos, para cerrar este capítulo, y muy modestamente, nos gustaría darles algunos consejos a los cuales puede añadir los que quiera.

1. Marcarse unos objetivos: cualquier objetivo es válido y respetable, pero debemos marcarnos siempre metas, al menos a medio plazo. Para ello primero es indispensable saber dónde estamos (cuota de mercado, competencia, facturación, posicionamiento, clientela, rendimiento, beneficios, tendencia...) y definimos unos objetivos. Dicho esto, tenemos que tener en cuenta cuáles son nuestras oportunidades y puntos fuertes, sin olvidar nuestros puntos débiles respecto a nuestros competidores. Teniendo en cuenta todos estos factores debemos elaborar nuestro "Plan de Marketing", que nos permitirá conseguir los objetivos definidos, a través de una estrategia y unas determinadas acciones.
2. Hemos de pensar siempre que cuando dedicamos unos recursos (tiempo o dinero) a cualquier acción, dejamos de hacer otra. Por lo tanto, siempre debemos preguntarnos si ese dinero o tiempo invertido es la mejor opción.
3. ¿Eficaz o eficiente? Es muy fácil hacer las cosas muy bien dedicando muchos recursos a lo que hacemos, es decir, ser eficiente. Sin

embargo no es tan fácil hacerlo rápidamente o invirtiendo menos. Debemos ser competitivos y por tanto eficaces.


4. Hay que ponerse en la piel de los demás, sobretodo de nuestros clientes, tanto internos como externos.
5. La confianza es la base de los negocios. Sin confianza no existen.
6. La peor competencia es la propia incompetencia. No hay que obsesionarse con nuestra competencia. Evidentemente es importante conocer sus puntos débiles y sus fortalezas, pero si nosotros hacemos correctamente nuestro trabajo y somos competitivos, disfrutaremos siempre de un futuro favorable. Hay que pensar que si existe nuestra competencia es siempre porque tiene aspectos más positivos que los nuestros para determinados clientes.
7. La fuerza de las marcas actualmente es incuestionable, aporta distinción, confianza, imagen... No se trata sólo de un logo, sino de nuestra imagen corporativa global, la cual debe estar determinada y definida totalmente.
8. Es inevitable cometer errores, pero es importante primero aprender de ellos y procurar solucionarlos lo antes posible.
9. La información es poder. Los titulares de despachos deben estar informados y contar con información precisa y actualizada. No

- sirve de nada saber que estamos perdiendo dinero 1 año más tarde de que esto ocurra.
10. Tanto se da, tanto se recibe. Igual que en la vida real, el despacho recibirá en relación a lo que ofrece. Todos sabemos que debemos tratar bien a los clientes, pero no hemos de olvidar que nuestro equipo, proveedores y entidades financieras son piezas indispensables para nuestra firma, por lo que es indispensable buscar la colaboración, fidelidad y confianza con cada uno de ellos.
 11. Máxima exigencia: no puede exigirse a los demás que hagan las cosas bien hechas, si desde la propia titularidad no se da el ejemplo.
 12. Revisar y ajustar la agenda del año. Se deben priorizar y elegir los proyectos más útiles en términos de rentabilidad económico-financiera, responsabilidad social o posicionamiento.
 13. Centrarse en lo que mejor se sabe hacer. Para mejorar la competitividad es necesario reforzar todavía más los puntos fuertes de la organización.
 14. Buscar nuevas y mejores formas de trabajar. No se trata solamente de realizar grandes inversiones en I+D, sino de pensar de forma diferente y estar permanentemente generando buenas ideas en lo que respecta a la gestión del trabajo.
 15. Reestructurar y flexibilizar los costes fijos. Para ello, al implantar programas de reducción de costes es clave identificar correctamente dónde y cómo se puede hacer una reducción de costes y cómo se puede modificar sin deterioro de la gestión.
 16. Aumentar la productividad de los activos. Los despachos deben optimizar sus activos y buscar de ellos el máximo rendimiento. Para ello hay que analizar la situación y eliminar aquellos activos no productivos o los que son insuficientemente productivos.
 17. Adoptar una actitud conservadora en las finanzas. En un momento como el actual, hay que evitar la gestión financiera e inversiones agresivas. Lo cual no significa dejar de invertir en lo necesario.
 18. Identificar y motivar al personal claves para la firma. Sin personas no hay despacho, y en tiempos de crisis, hay que identificar el equipo clave que hay que retener a toda costa. Hay que motivarlo y potenciar el trabajo en equipo. Es un valor diferencial.
 19. Humildad: hay que pensar que todo es mejorable.
 20. Ampliar y extender los mercados. Aunque parezca una contradicción, los tiempos difíciles ayudan a las firmas a buscar nuevos segmentos de mercado, que de otra manera no buscarían, o les obliga a adelantar de una vez los proyectos de expansión que muchas veces posponen. Si el mercado objetivo se estrecha, hay que ampliarlo de manera inmediata.
 21. Generar rentabilidad social y sostenibilidad. Hay que integrar los tres pilares básicos del desarrollo actual de las organizaciones: el crecimiento económico, el progreso social y los aspectos medioambientales. Todo ello debe generar oportunidades para que los profesionales desarrollen sus competencias y actitudes de la manera más eficaz posible. Una visión a largo plazo es clave para lograr este objetivo.
 22. Tener un pensamiento positivo y pensar que lo mejor está por llegar. Los tiempos de crisis generan nuevas oportunidades para los que han sabido trabajar y posicionarse mejor, y para quienes han sabido anticiparse y han actuado en consecuencia.
 23. Solucionar el problema es más productivo que decidir de quién es la culpa.
 24. Hay que comunicar bien al equipo del despacho lo que se espera de él. De este modo es más fácil que aporten ideas y estén menos a la defensiva.
 25. No hay que perder de vista entre tanto papeleo qué es lo prioritario.

26. Hay que planificar los trabajos y las cuestiones importantes de un despacho. No se puede ir sobre la marcha.
27. El titular del despacho debe acercarse a su equipo humano para ver cuáles son sus inquietudes y qué esperan de él. Si se hace más accesible puede recibir información de primera mano.
28. Predicar con el ejemplo. Si usted pide a sus empleados trabajar horas extraordinarias, esté allí también. Sólo porque la política de la firma lo permite, no vuela en primera clase si sus asociados están en segunda clase. Ser un líder es más duro que ser un simple administrador, pero vale la pena.
29. Hay que saber delegar. Y para ello es fundamental creer en la gente que forma parte de la organización.
30. Hay que saber escuchar a la gente que compone el equipo humano del despacho. Todos pueden aportar alguna idea.
31. Es fundamental apostar por el cambio y por la innovación. De lo contrario, la firma puede estancarse.
32. No hay que caer en la complacencia y relajarse sólo porque las cosas van bien. Hay que planificar las cosas por si empeora la situación.
33. Es fundamental conocer la rentabilidad de los clientes y el rendimiento del equipo humano.
34. El cliente siempre tiene la razón, pero hasta un punto. La firma ha de tener unos principios inamovibles.
35. Es importante que el despacho tenga claro hasta dónde quiere llegar: si quiere crecer, ampliar la gama de servicios que ofrece, internacionalizarse, aliarse, etc. Después puede conseguirlo o no, pero tenerlo claro ya es un buen inicio.
36. La fidelización del cliente externo es básica, pero todavía lo es más la del interno. Por ello hay que cuidarlo y motivarlo, sin caer en paternalismos.
37. Invertir en formación es algo ineludible para un despacho que quiera ofrecer un servicio de calidad.
38. El profesional del despacho ha de creer en los principios y valores de la firma en la que se integra.
39. La firma ha de prever una carrera profesional para los miembros del equipo humano, pues de lo contrario acabarán desencantándose.
40. Hay que valorar lo que se tiene. Esto no es sólo aplicable a la vida profesional sino también a la personal.
41. Nadie debe ser imprescindible en un despacho. Para ello es básico compartir los conocimientos y tener muy claro qué está haciendo cada uno.
42. La calidad no es una cuestión de imagen, sino que pone en evidencia una forma de trabajar y de entender la prestación del servicio. Cuando los procesos y procedimientos son conocidos por todos dentro de la organización, todo resulta más sencillo. Calidad no es sinónimo de certificación, pues cada despacho puede encontrar su sistema idóneo.
43. Los despachos son empresas de servicios, y como tales han de gestionarse.
44. El marketing constituye una buena herramienta de gestión empresarial para los despachos. No es un monopolio de los grandes despachos, sino que cada uno puede adaptarla a su medida.
45. Nos cueste o no aceptarlo, la imagen tiene importancia. Y el despacho debe cuidarla: desde el vestuario hasta el aspecto del despacho y la forma de presentar los trabajos.
46. Hay que mantener a la gente involucrada. Si tienen la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista, apoyarán la decisión definitiva, incluso si no están de acuerdo con ella.
47. El mejor servicio no siempre gana. Simplemente tener un mejor servicio no es suficiente. Hay que saberlo dar a conocer y convencer a los posibles clientes.

48. Quien mucho abarca, poco aprieta. Debemos conocer nuestras posibilidades reales.
49. Hoy en día hay vías de crecimiento que están al alcance de todos los despachos: alianzas, colaboraciones o formar parte de alguna red.
50. Aunque pueda parecer utópico, también hay que soñar. No se pueden encontrar nuevas soluciones si siempre se cree que no se pueden hacer.
51. Es importante conocer cuáles son nuestros puntos débiles y cuáles nuestras fortalezas.
52. Hay que aprender a gestionar el tiempo, y enseñar a gestionarlo a toda la organización.
53. El titular del despacho ha de procurar mantener la llama del entusiasmo dentro de su organización. Hay que evitar que se pierda la ilusión.
54. Hoy las nuevas tecnologías son un aliado básico de cualquier despacho. Es fundamental dejarse asesorar y buscar a alguien de confianza.
55. La buena atención al cliente es una pieza clave en un despacho. Todos sus miembros han de estar preparados para esta función. En el fondo, todos vendemos.
56. Una queja es un regalo. Y aunque parezca una frase hecha, realmente lo es. Pues a través de ella podemos mejorar nuestro servicio y fidelizar a un cliente.
57. Hay que aprender a decir NO. No todos los clientes interesan.
58. La formación es básica en cualquier despacho, y no puede olvidarse.
59. Un despacho no puede vivir de espaldas a la competencia.
60. No olvide nunca que lo que hace su despacho es importante.

Innovar en tiempos difíciles. Una apuesta de futuro para los Despachos Profesionales



“En los procesos evolutivos, los que sobreviven no son los más grandes ni los más pequeños, sino los que tienen mayor capacidad de transformación”
(Darwin)

3.1. Introducción. Escenario en el que nos encontramos

La situación actual del sector jurídico no la podemos definir precisamente como boyante. La crisis, inevitablemente, ha hecho mella en él. Sin embargo, al igual que dice el dicho, “al mal tiempo, buena cara”, nosotros decimos “a la crisis, innovación”. Por ello, hemos querido profundizar en el tema de

la innovación. ¿Realmente se innova? Esto lo veremos más adelante, a partir de las opiniones que tan amablemente nos han dado casi cincuenta firmas. De momento, nosotros hemos querido aportar nuestro grano de arena con nuestras ideas.

¿Cuál es el escenario en el que nos encontramos?

- Crecientes cambios en el mercado jurídico corporativo. Estamos en una nueva era centrada en la movilidad e internacionalización, flexibilidad e inmediatez en relación con los clientes.
- Alto grado de presión laboral para poder ofrecer sus servicios al estándar requerido por las grandes empresas. Trabajan cada vez bajo más presión y con menos márgenes de tiempo.
- Quizás el nivel de rentabilidad actual de los despachos no es sostenible sin la introducción de algunos cambios fundamentales en su gestión.
- Los clientes reclaman servicios más eficientes y a menudo sofisticados.
- Creciente sistematización en la selección de abogados y profesionales y mayor competitividad en cuanto a honorarios.
- Innovación en servicios estandarizados (comoditización), lo cual puede ser una parte importante de la facturación en muchos despachos (entidades financieras, la propia Administración Pública actúa como facilitador, otros agentes atípicos al sector aprovechando su experiencia en la prestación de servicios por Internet ya se están dejando notar).
- En resumen nos encontramos en un momento claro de cambio.

Ante esta situación, ¿qué pueden hacer los Despachos Profesionales? ¿Cruzarse de brazos?

Uno de los caminos claros que pueden seguir, sino el único, es el de la **innovación**.



¿Y realmente lo están haciendo? En lo que se refiere a la innovación, nos encontramos con una tipología de despachos claramente diferenciada: firmas que no innovan ni se plantean hacerlo, no sienten que la innovación sea una cuestión que les competa; otras, con mayor o menor conciencia, saben que deben enfrentarse al reto de la innovación pero no saben cómo empezar; por último, estarían los despachos que tienen interiorizada la innovación en su

práctica de gestión de forma sistematizada.

Como veremos, el concepto de innovación es un concepto amplio en el que cabría cualquier proceso empresarial, desde la innovación tecnológica a la innovación comercial pasando por la innovación organizativa. En este sentido, los despachos no pueden escudarse en su dimensión para obviar la innovación.

A todas las firmas jurídicas les dedicamos esta reflexión sobre la innovación.

3.2. La innovación como camino a seguir. Una apuesta de futuro

Parece que hablar de innovación se ha convertido en una moda, sobretodo desde que estamos en crisis, y sin embargo, no debería ser así. Tendría que ser una forma de vida, un modo de trabajar, una forma de pensar, una forma de hablar con los clientes, con la competencia y con los que trabajan en ello. Y sin embargo, parece que sólo se innova cuando viene bien: ahora sí, ahora no; ahora un poco, ahora nada... La innovación, como otras cosas en la vida, es o debería ser algo continuo, constante, un hábito. Es como el que hace todos los días ejercicio, porque quiere correr una maratón o porque quiere estar en forma. Pero, desde luego, no se plantea una semana antes de la carrera, prepararse para correr. Un objetivo como ése, requiere de un esfuerzo diario, continuo, una disciplina de ser constante, de superar días malos, de repartir las fuerzas, y también de evaluar resultados pasados y estudiar cómo afrontar los nuevos.

En tanto en cuanto el entorno en el que nos movemos los Despachos Profesionales va cambiando, es imprescindible adaptarnos a él. Porque de lo contrario, nuestra organización quedará obsoleta y sin opciones.

Es frecuente encontrarse con quien argumenta que “la innovación es una moda” o “no es más que lo que se ha venido haciendo siempre bajo otros nombres. Antes se llamaba calidad, ser emprendedor”. Lo cierto es que siempre ha habido despachos que han practicado la innovación. Algunos han innovado toda su vida sin ponerle explícitamente este nombre. Pero la diferencia fundamental entre épocas anteriores y la actualidad es que antes los despachos, casi todos, podían seguir viviendo sin innovar y así lo hacían. Hoy, eso ya no es posible: las firmas necesitan innovar continuamente para permanecer en el mundo globalizado en el que estamos.

Antes, los Despachos Profesionales vivían en un mundo reducido: la ciudad, la región, el país; para los grandes, su ámbito de actuación alcanzaba un continente. Hoy en día, el más pequeño de los despachos está compitiendo globalmente aunque no salga de su pequeña ciudad. Porque vienen los despachos de otras partes del mundo a disputarle sus contratos. Por eso, hoy la innovación es imprescindible.

En toda introducción de una materia es fundamental centrar el tema con alguna definición. Una de las más comúnmente utilizadas es la propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su Manual de Oslo (1996). Según ésta, la innovación consiste en la implementación con éxito de un producto o proceso nuevo -innovación radical- o significativamente mejorado -innovación incremental- en el mercado o en la empresa. La última versión del Manual de Oslo (2005) incluye en la definición de innovación la implementación de cambios organizativos o de marketing en la empresa.

Por otra parte, la gestión de la innovación es la organización y dirección de los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

A pesar de que a menudo se identifica la innovación con las nuevas tecnologías, tal como hemos visto en la definición, el concepto es mucho más amplio. La innovación puede clasificarse según diversos criterios. Así, desde el punto de vista del objeto, puede ser de producto-servicio o de proceso:

- La innovación de producto se refiere a un bien o servicio.
- La de proceso implica cambios en la función de producción en aspectos como el equipamiento, los recursos humanos, los métodos de trabajo, los procedimientos, entre otros.

En los Despachos Profesionales, la innovación no se circunscribe solamente al servicio en sí, sino también a todo el proceso que se esconde detrás de él, es decir, a otros muchos aspectos que afectan a la firma y a su toma de decisiones. Así, la innovación se aplica también al ámbito de la organización y el marketing o diseño del despacho. Los cambios organizativos son aplicables a la forma de trabajar, a la organización del lugar de trabajo o a las relaciones externas, mientras que la innovación de marketing hace referencia a la imagen del servicio, su estrategia de precios, cambios en su forma de promoción o sus canales de venta.

Pero claro, cuanto digamos sobre la innovación precisará que hagamos algunas precisiones. Si bien innovar no debería estar limitado a los grandes despachos, como siempre, sin lugar a dudas, éstos son los que se llevan la ventaja. Los despachos de menor dimensión, al disponer en general de menos recursos y carecer en muchos casos de un departamento especializado en investigación y desarrollo (I+D) (o algo que se le parezca), encuentran en general más dificultades para realizar innovaciones radicales de forma continuada que los despachos de mayor tamaño y recursos, aunque existen ciertas excepciones. Además, el despacho pequeño no puede aprovechar las economías de escala de las que disfrutaban las empresas de mayor dimensión. Por supuesto, el ámbito de actuación de un despacho puede diferir mucho de uno a otro y propiciar por tanto distintas necesidades de innovación.

También hay que distinguir entre dos tipos de innovaciones: la nueva o radical que permite alcanzar y sostener una posición de liderazgo,

aunque acarrea unos mayores costes e incertidumbre sobre su éxito, y la que se consigue mediante imitación, y que permite mejorar la posición relativa del despacho sin incurrir en excesivos riesgos y costes, siendo ésta la forma más comúnmente seguida por las firmas profesionales.

En un libro de David H. Maister titulado *"Managing the professional service firms"* en uno de sus capítulos planteaba el concepto del despacho adaptador. Es decir, el que se adapta a las circunstancias del entorno innovando.

Según él, ¿qué circunstancias son las que impulsan esta innovación? Veamos:

- La presión sobre los honorarios.
- La mayor movilidad de socios y profesionales.
- La demanda continuada de los clientes de una mayor especialización.
- Creciente demanda por los clientes de habilidades de consultoría y de mayores conocimientos técnicos.
- Competencia por hacerse con personal de otras profesiones.
- Creciente diversificación de los servicios dentro de los gabinetes: necesidad de gestionar de forma diferente diversas especialidades.
- Mayor necesidad de inversiones en tecnología, I+D y marketing.
- Mayor demanda por los clientes de conocimientos técnicos de sectores específicos.
- Globalización del mercado.
- Desarrollo acelerado de las nuevas tecnologías.
- Crecientes y cambiantes necesidades de formación.
- Cambio cultural en la ética del trabajo.

Frente a esta situación, que sin lugar a dudas urge el cambio, se queja Maister de la actitud de la mayoría de despachos con estas palabras:

"En lugar de ser eficaces de cara al cambio, muchos Despachos Profesionales son todo lo contrario: se resisten a él como gato panza arriba. Las

antiguas formas de trabajar arrastran su inercia y pocos despachos están dispuestos o capacitados para poner en práctica unos cambios significativos en su manera de gestionar sus asuntos. Se identifican las principales tendencias y se anuncian planes grandiosos para darles respuesta, pero todo suele quedar en agua de borrajas”.

Y por otra parte, nos ayuda a hacer un examen de conciencia planteándonos los siguientes interrogantes:

- ¿Por qué no hemos sabido adaptarnos al entorno?
- ¿Cómo podemos conseguir que más gente de nuestra organización se interese por buscar innovaciones?
- ¿Cómo se puede animar a los miembros de un despacho para que se esfuercen en pos del crecimiento personal?
- ¿Cómo puede promoverse el compartir conocimientos y aprendizajes dentro de la organización?
- ¿Cuál es el papel de la dirección en la creación de la organización que busca el cambio?

Intentaremos dar respuesta a estos interrogantes.

Factores que influyen en el nivel de innovación

Son muchos los factores que pueden influir en la innovación de una organización. En consecuencia, son muchas las fuerzas que pueden hacer que el grado de innovación de un despacho sea mayor o menor. Tales fuerzas, como el nivel de motivación de los empleados, el nivel tecnológico de la organización, etc., son las que generan la inercia suficiente para mejorar un proceso o un servicio.

Los factores que influyen en el nivel de innovación pueden ser:

Internos

- Comunicación interna rápida y efectiva.

- Alineamiento con las nuevas tecnologías.
- Adecuada integración y cooperación interdepartamental.
- Uso de métodos y herramientas de control y planificación de proyectos.
- Capacidad de respuesta y de adaptación a las demandas de mercado.
- Existencia de políticas de expansión.
- Planificación de la introducción en nuevos mercados.
- Promoción y mantenimiento de la cualificación de los recursos humanos de la organización.
- Existencia de servicio técnico y post-venta.
- Métodos de motivación del personal interno.

Es decir, para una correcta creación y transferencia de conocimiento e innovación será necesario disponer de personal cualificado para ello. Por tanto, el capital humano será uno de los pilares básicos a considerar. Resulta importante disponer de una cultura innovadora adecuada que permita la absorción y transferencia de la innovación.

Estructurales

- Promoción de valores innovadores en las actitudes de jefes y resto del personal.
- Existencia de una estrategia innovadora a largo plazo.
- Existencia de una estructura organizativa dinámica y flexible.
- Gestión del conocimiento.

Es fundamental el espíritu empresarial del despacho, que no siempre se ha tenido.

Externos o de Entorno

- Existencia de una infraestructura tecnológica.
- Establecimiento de redes de cooperación con centros de investigación y universidades.
- Cooperación con otros despachos.
- Existencia de políticas de apoyo a la innovación, ya sea a través de legislación o de subvenciones.

- Protección de la propiedad industrial e intelectual.
- Facilidad de acceso a fuentes de financiación.

La importancia del equipo humano de un despacho para innovar

La innovación en los despachos debe basarse, inexorablemente, en el talento de las personas. En un mercado cambiante y globalizado como el actual, es la creatividad, la capacidad de cooperación y de aportación intelectual de cada individuo; en definitiva, su espíritu emprendedor, el que impulsa el progreso del conjunto.

Hoy, la ventaja competitiva de un despacho es la capacidad de innovar de su equipo humano.

Porque innovar, sólo innovan las personas. Para ello, es necesario crear las condiciones adecuadas para que la innovación sea posible. A pesar de la diferente forma de ser de unos y otros individuos, cuando éstos se encuentran en el seno de una cultura de innovación tienden a actuar como personas innovadoras. Lo contrario también es cierto, con el agravante de que las personas orientadas a la innovación terminan abandonando las organizaciones en las que no tienen las oportunidades creativas que necesitan para su desarrollo personal.

¿Qué es lo que hace aflorar el impulso innovador en las personas? Exceptuando las empresas en las que su actividad natural es innovar, el resto (incluimos los despachos) tiende a instalarse en lo que sabe hacer y sólo innova por necesidad, cuando se convence de que no hay otra opción, cuando es una cuestión de supervivencia.

Por tanto, ¿cuáles son los obstáculos internos de un despacho para la innovación? Co-

modidad, desinterés, miedo a equivocarse, falta de compromiso, dudas sobre la propia capacidad, desconfianza del apoyo de las demás personas, falta de ilusión e implicación.

Detrás de todos estos obstáculos se esconden una baja capacidad de liderazgo personal, derivada de un pobre conocimiento y desarrollo del propio potencial. La innovación requiere de personas conscientes de su propio potencial, que aspiran a desarrollarlo poniéndose a prueba constantemente, en la búsqueda de logros que les ilusiona conseguir.

¿Sólo innovan los grandes despachos?

No existe una conclusión clara y exacta acerca de la relación entre el tamaño del despacho y su grado de innovación. Muchas veces, depende más de la naturaleza y filosofía de la firma que de su número de empleados y profesionales. Sin embargo, sí puede afirmarse que como media, el tamaño del despacho es proporcional al nivel de innovación que éste realiza.

En principio, las razones podrían parecer evidentes. La ventaja de los despachos grandes radica en su mayor capacidad de inversión en I+D, mientras que la de los medianos y pequeños radica en su mayor flexibilidad estructural y diversificación de las actividades.

Pensemos que las firmas pequeñas suelen tener menos barreras burocráticas, es decir, la decisión de innovar está en manos de menos personas. Además, en muchos despachos pequeños la innovación se sitúa a menudo en el centro de sus estrategias competitivas.

11 aspectos en los que un despacho puede innovar

La innovación puede clasificarse de distintas formas. Una posible clasificación es según la novedad que aporta. Así, un despacho puede innovar de forma estratégica si la innovación que realiza es totalmente nueva para él y para el mercado. Si por el contrario la innovación

es nueva para el despacho pero no para el mercado, puede haberla adoptado (por pura imitación) o adaptado a sus características modificando algunos aspectos. Por supuesto, hay despachos que combinan ambos tipos de innovación.

A continuación relacionaremos 11 aspectos en los que un despacho puede innovar. Veamos:

Finanzas y economías de escala

- **Modelo de negocios:** cómo se gana el dinero, es decir, en qué punto de todo el proceso del negocio realmente se gana el dinero.
- **Redes y alianzas:** cómo unir fuerzas con otras firmas para beneficio mutuo.

Procesos

- **Procesos auxiliares:** cómo se organizan los procesos de soporte para las actividades principales de la firma y sus trabajadores y profesionales. Un ejemplo claro es el proceso de atención postventa o soporte al cliente.
- **Procesos principales (“core processes”):** cómo crear y agregar valor a la oferta de la firma. En los procesos principales del despacho es donde reside su estrategia competitiva.

Oferta

- **Performance del servicio:** cómo es el diseño o las características principales de la oferta de servicios del despacho.
- **Sistema de servicios:** cómo se vinculan los distintos servicios que componen la oferta de la firma.
- **Servicio:** cómo se provee valor a los clientes más allá y en torno a los servicios del despacho. Los clientes esperan algo más que el servicio en sí mismo.

Distribución

- **Canal de distribución:** cómo hace llegar la firma sus servicios al mercado (es decir, siguiendo qué “camino”). Una forma interesante de innovar es encontrar formas alternativas de usar redes de distribución existentes para otros productos o servicios.
- **Marca:** cómo comunica la firma su oferta a clientes y potenciales clientes.
- **Marketing.** Saber transmitir la idea de valor de un producto o servicio al cliente es fundamental. El cliente no va a pagar lo que esperamos si no entiende para qué sirve el servicio o qué producto o qué beneficios le traerá. Aquí también se puede innovar.
- **Experiencia del cliente:** cómo sienten los clientes e interactúan con la oferta de la firma. El cliente espera recibir, además de un buen servicio, una buena atención desde el comienzo, e incluso hasta después de haber contratado y recibido el servicio.

3.3. Cómo ser un despacho innovador. Algunas pautas y consejos

La innovación requiere mucho más trabajo que inspiración. Hoy en día la innovación se ha metodizado y todos podemos convertir nuestro despacho en un ente innovador que genera ideas, implanta soluciones innovadoras y que crea ventajas competitivas frente a la competencia.

A continuación presentamos un proceso de reflexión para poder innovar. Veamos:

1. La clave y principio de todo es saber en qué queremos innovar ¿En nuevos servicios? ¿En los procesos? ¿Adquiriendo nuevas tecnologías?
2. Es vital liderar el proceso involucrando a toda la organización, desde la dirección hasta el responsable de mantenimiento, por ejemplo.
3. Canalizar las ideas quiere decir instaurar métodos seguros y eficientes para que las ideas de todos lleguen al lugar que tienen que llegar y no se pierdan por el camino. Por ejemplo, puede ser útil un buzón de sugerencias.
4. ¿Cómo se van a valorar las ideas y propuestas?, ¿quienes las van a valorar?
5. Si es posible, hay que probar las ideas innovadoras en una situación real, para comprobar los efectos y consecuencias.

Pautas a seguir

Tras este proceso de reflexión, veamos algunas pautas que puede seguir un despacho que quiera innovar:

1. La dirección del despacho debe comprometerse en este camino hacia la innovación.
2. Hay que crear un equipo de trabajo para liderar el proceso.
3. Debe analizarse cómo se está innovando en la actualidad, haciendo un autodiagnóstico.

4. Deberá medirse con indicadores la innovación.
5. Es bueno compararse con otras empresas y sectores.
6. Hay que hacer un plan de acción para mejorar lo que se está haciendo y decidir hasta dónde se desea llegar.

Este proceso debe repetirse a lo largo del tiempo. A continuación analizaremos cada uno de estos puntos:

1. Compromiso de la dirección

Todos los Despachos Profesionales son innovadores porque su dirección ha puesto los medios y las personas adecuadas.

2. Equipo de trabajo

El lanzamiento de un nuevo servicio u otro tipo de innovación afecta a todas las áreas del despacho. Por tanto, todas deberían conocer y participar en el proyecto desde sus inicios.

3. Autodiagnóstico

Existen diferentes tipos de cuestionarios para valorar cómo se gestiona la innovación.

4. Indicadores

Para mejorar cualquier proceso necesitamos establecer indicadores objetivos que permitan medirlo. Tradicionalmente se ha utilizado el esfuerzo de I+D de las empresas, el ratio % gastos I+D/ventas, pero este indicador no es suficiente.

5. Comparación con otras firmas y sectores

Para lanzar nuevos y mejores servicios al mercado, el proceso de innovación no hace falta que sea perfecto: únicamente hay que intentar hacerlo mejor que la competencia.

6. Plan de acciones

Para mejorar cómo innovar es necesario poner objetivos fáciles de asumir y cuantificables.

Peter Drucker, el más grande “pensador” de la gestión empresarial, identificó algunas cosas que los innovadores deben hacer y otras que definitivamente no deben, además de otras que denominó condiciones para innovar. Veamos:

LAS QUE SÍ



1. ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES: busca las fuentes, todas, de oportunidades para innovar. Algunas de ellas son: el mercado, los procesos, los cambios demográficos y los nuevos conocimientos. Esta búsqueda debe ser organizada y estar cimentada sobre una base sistemática y regular.

2. SALIR A OBSERVAR: no basta con concebir la idea y hacer el análisis financiero. Debes salir a la calle, escuchar a las personas, preguntarles, observarlas, ahí se encuentran necesidades que permitirán ser cubiertas. “¿Cómo debe ser la innovación para que la gente desee usarla y vea en ella su oportunidad?”

3. SIMPLIFICAR Y ENFOCAR: para que una innovación funcione debe ser simple y centrada. El pulso de la sencillez se da cuando tú la conoces y dices “Es obvio ¿por qué no se me ocurrió a mí?”. Además debe estar enfocada en una cosa, solucionar un problema, cubrir una necesidad. Pocas son las innovaciones diversificadas.

4. EMPEZAR POR PEQUEÑO: una innovación efectiva debe comenzar siendo pequeña. Es mucho más manejable, más flexible, más fácil de corregir, además más barata en términos de inversión de capital y de recursos humanos. ¿Se puede empezar en grande? La respuesta es sí, pero es más sencillo corregir errores cuando provees a seis tiendas locales que cuando lo haces a 23 supermercados en grandes ciudades.

5. BUSCAR LIDERAZGO: las innovaciones exitosas apuntan a ser líderes en su campo. No importa que el liderazgo se dé en un pequeño segmento de mercado, lo que vale es que se apunte a alcanzarlo. De otra manera sólo se crean las oportunidades para la competencia.

“... por consiguiente, la innovación debe estar siempre cerca del mercado, enfocada en el mercado y dirigida hacia el mercado”

Drucker

LAS QUE NO



Son pocas pero importantes, aquí van:

1. Si bien es importante que tu idea o tu proyecto sea innovador, no debes preocuparte porque sea “revolucionario”. Drucker llama a esto “no trates de ser astuto”. Recuerda que tu innovación va a ser manejada por seres humanos y no todos o mejor, la gran mayoría somos gente común y corriente.

2. Si recuerdas, una de las características para innovar con éxito es el enfoque, entonces ¿para qué diversificar desde el comienzo? No crees que es mejor centrarse en una cosa. El enfoque puede estar en una función específica, en un nuevo proceso o en el propio mercado, un nicho donde se pueda atacar. Si ramificas tu idea desde el comienzo, probablemente se va a tornar confusa.

“Debe existir un núcleo unificador de los esfuerzos innovadores”.

3. ¿Debes pensar en el futuro? Sí, pero la innovación debe hacerse para el presente “no basta decir: dentro de 20 años habrán tantos ancianos que necesitarán esto. Uno debe poder decir: hay tantos ancianos en la actualidad como para que esto les sirva. Por supuesto que el tiempo trabaja en favor nuestro ya que dentro de 25 años habrá más”.

LAS CONDICIONES



Ahora las dos condiciones para innovar efectivamente, que aunque resultan lógicas, no siempre se tienen en cuenta:

1. Además de ingenio, de la “idea brillante” si la tienes, de tus conocimientos y tu talento, la innovación es trabajo. La receta resultaría algo así:

- Una taza de ingenio.
- Una taza de conocimientos.
- Una taza de talento.
- 50 tazas de TRABAJO.
- 50 tazas de ESFUERZO y dedicación.

2. La innovación cambia algo ¿verdad?, un proceso, el comportamiento de alguien.

La innovación en la generación de servicios nuevos

Antes de empezar a hablar de la innovación de servicios en los Despachos Profesionales, deberíamos definir qué entendemos por servicios nuevos. Dentro de este concepto incluimos tanto los que son totalmente nuevos como los que se han mejorado o modificado, o las nuevas marcas que engloban determinados servicios. Por otra parte, también ha de distinguirse si la novedad o mejora lo es para la firma o para el mercado en general.

Por otra parte, la novedad puede tener distintos grados, los cuales determinan la competitividad o grado de competitividad del despacho. Cuanto más se arriesga, mayor es el riesgo estratégico para ella, y si sale bien, mayores posibilidades de ser competitivos.

Según lo que hemos dicho, la innovación del servicio puede ser:

- Creación de servicios totalmente nuevos. Por ejemplo, los primeros que ofrecieron derecho de las nuevas tecnologías.
- Innovación en la forma de prestar los servicios, por ejemplo por la introducción de nuevas tecnologías.
- Añadir nuevas prestaciones a un antiguo servicio.
- Cambio en la forma de presentar y ofrecer un servicio. Por ejemplo, en el modo de distribución, comunicación y comercialización de un servicio.
- Modificación en el modo de facturar un servicio. Por ejemplo, decidir establecer cuotas para el servicio de asesoramiento.

¿Por qué hay que innovar en los servicios?

Dado el grado de competencia existente en el sector de los Despachos Profesionales, las firmas que no desarrollen nuevos servicios están expuestas a grandes riesgos. Sus servicios se verán sometidos al cambio en las necesidades, gustos y caprichos de los clientes, así como

a las amenazas de las nuevas tecnologías, a unos ciclos de vida cada vez más cortos y a una competencia nacional y extranjera creciente.

Los motivos que inducen, o deberían inducir a los despachos, a crear nuevos servicios o a modificar los existentes son principalmente los siguientes:

- **De mercado.** El lanzamiento de nuevos servicios sitúa al despacho en una mejor situación competitiva. Se crean nuevos servicios porque aparecen nuevas necesidades y el mercado las demanda. Los despachos que deseen ser competitivos deben orientarse al cliente e investigar el mercado para proporcionar aquellos servicios que sean demandados.
- **Estratégicos.** El lanzamiento de nuevos servicios puede perseguir crear productos complementarios; explotar al máximo el canal de distribución; ocupar un nicho del mercado en el que no se sitúan otros despachos y conseguir así atender a una demanda insatisfecha; defenderse de los competidores (a veces los despachos crean servicios para reaccionar ante las innovaciones de la competencia).

Los servicios básicos son fácilmente imitables. En general, no pueden patentarse y las barreras de entrada son débiles. Una buena forma de defenderse de la competencia podría ser mejorar la calidad del proceso de prestación de los servicios.

- **Técnicos:** aprovechar los medios y procesos que se tienen para prestar los servicios que actualmente ofrece el despacho. Es decir, utilizar al máximo la calidad existente en el despacho.
- **De rentabilidad:** incrementar los beneficios, o combatir la estacionalidad de las ventas. Por ejemplo, pensemos en un despacho que sólo se dedique a las rentas.
- **De dinámica:** el despacho debe proporcionar una imagen de estar al día y de poseer

capacidad de renovación de sus servicios.

- **Exigencias legales:** en la actualidad el cumplimiento de determinadas normativas se traduce en la creación de nuevos servicios, en su abandono o en su modificación.
- **La presión social,** ante unos determinados intereses o valores, puede ser también una fuerza que incide en el desarrollo de nuevos servicios.

Podemos distinguir distintos factores que aparecen como las claves del éxito a la hora de innovar un servicio en un Despacho Profesional:

- La superioridad del servicio en relación a otros ya existentes.
- El buen marketing desarrollado por la firma, así como su conocimiento y comprensión del mercado.
- Los motivos que mueven al cliente a la hora de escoger.
- Lo que le cuesta al nuevo servicio introducirse en el mercado, así como la dimensión del mercado potencial.
- La calidad de la organización y de la gestión es lo que determina el éxito.
- Hay una ventaja significativa en el precio o en el rendimiento.
- El apoyo de las nuevas tecnologías.

En resumen, las reglas de oro para la puesta a punto y el éxito de un nuevo servicio o de una nueva marca son, pues, simples e indiscutibles:

- Ofrecer a los consumidores, por el mismo precio, un valor superior al de la competencia.
- Garantizar al nuevo servicio una diferencia importante en relación a sus competidores.
- Y, si es posible, ser el primero en introducir una idea o un concepto nuevo.

¿Por qué a veces fracasan los nuevos servicios?

A continuación daremos algunas razones:

1. La escasez de buenas ideas.
2. Mercados fragmentados: la feroz competencia conduce a la fragmentación del mercado por lo que los despachos tienen que

dirigir sus nuevos productos a segmentos similares, dando lugar a menos “ventas” (o clientes) y menos beneficios para cada servicio.

3. Limitaciones sociales y de la Administración: los nuevos servicios tienen que satisfacer actualmente determinados criterios públicos y respetar determinadas normativas.
4. El costo de los procesos de desarrollo de nuevos servicios: los Despachos Profesionales tienen que generar muchas ideas para conseguir una que sea rentable.
5. Limitación económica: muchos despachos con buenas ideas no encuentran fondos necesarios para investigar en las mismas.
6. Todo va muy rápido. El primero en salir al mercado con un servicio nuevo es el que acabará ganando. Probablemente muchos despachos tienen una misma idea en momentos similares, pero no todos son igual de rápidos.
7. Ciclos de vida de los servicios cada vez más cortos: cuando un despacho ha tenido éxito con un servicio, sus competidores lo copian tan rápidamente que reducen su ciclo de vida.

¿De dónde surgen las ideas para la generación de nuevos servicios?

Las ideas para la creación de nuevos servicios puede proceder de muchas fuentes: clientes, competencia, empleados, dirección, proveedores (consultores, por ejemplo), y muy importante, cambios legislativos y del entorno. Pero ante todo es muy importante estar atentos a las sugerencias y quejas de los clientes.

3.4. La realidad y la praxis de los despachos ante la innovación. Algunos interrogantes a resolver

A continuación planteamos distintos interrogantes, ante los cuales, los despachos, según su mayor o menor grado de innovación, actúan de un modo u otro. El lector puede identificarse con una postura u otra.

¿Qué papel juega la innovación en la planificación de la estrategia del despacho a largo plazo?

- El titular de la firma no prevé cambios sustanciales del negocio en los próximos años, así que no considera necesario innovar.
- El titular de la firma prevé algunos cambios en el sector en los próximos años y sabe que ello afectará a sus actuales servicios y procesos de prestación de los mismos. Aún así, ya actuará a la vista de estos cambios. Los recursos destinados a innovación experimentan fuertes fluctuaciones.
- El titular de la firma prevé cambios en el sector y realiza una planificación estratégica del negocio teniendo en cuenta estos cambios. Sin embargo, no existe una vinculación directa entre esta visión estratégica y los recursos destinados a innovación.
- El titular de la firma realiza una planificación estratégica del negocio, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, lo que hacen sus competidores y las nuevas tecnologías. De esta estrategia emanan unos objetivos concretos a medio y largo plazo y una planificación de recursos para innovación.

¿El titular del despacho opina que la innovación en el despacho hay que gestionarla y que no se puede improvisar?

- El despacho no siente la necesidad de disponer de una metodología para gestionar la innovación. Cree que la innovación es fruto de la inspiración de un momento; simplemente sucede.
- Se asocia la innovación al desarrollo de los servicios destinados a satisfacer los pedidos en curso. Hay un responsable que impulsa y asigna tareas, en función de sus propios criterios y de la urgencia del mercado. La dirección no asigna recursos específicos a innovación.
- La titularidad del despacho es consciente de que la innovación se tiene que gestionar y no se puede improvisar y aporta recursos específicos al área técnica, que es la encargada de gestionar la innovación con el objetivo de innovar. La innovación se limita al ámbito estrictamente tecnológico.
- La titularidad del despacho gestiona de forma sistemática la innovación como un proceso de negocio estructurado por proyectos, alguno de los cuales implica innovaciones radicales. La innovación trasciende el ámbito estrictamente tecnológico e incorpora las visiones comercial y organizativa de forma simultánea. La gerencia asigna recursos concretos para llevar a cabo el proceso de innovación de forma permanente.

¿Cómo incorpora gerencia la innovación en su comunicación interna y externa?

- La titularidad del despacho no tiene en cuenta ni menciona la innovación en la comunicación con sus trabajadores, profesionales, clientes, accionistas o proveedores. No se siente involucrada en la innovación, no se perciben actitudes, ni existe un ambiente proclive a la innovación.
- La titularidad de la firma habla de innovación, pero no consigue transmitir de forma coherente qué entiende por innovación. El término innovación está de moda y se utiliza como un reclamo más. Se ve la innovación como un elemento secundario.
- La titularidad de la firma es consciente de que la innovación es un medio de obtener ventajas competitivas y así lo transmite a sus clientes a través de folletos y catálogos. Sin embargo, falla la comunicación a nivel interno. El compromiso con la innovación no se incorpora explícitamente en los manifiestos de la dirección (misión, valores, objetivo, calidad).
- La titularidad de la firma se siente implicada e impulsa la innovación como una fuente de competitividad del despacho. Lo transmite a sus trabajadores y profesionales a través de su actitud personal, la misión y los valores, asegurándose de que éstos se entienden y se comparten. Comunica el compromiso con la innovación a sus clientes mediante sus argumentos de venta: folletos, catálogos, etc.

¿Cómo se gestiona el conocimiento del despacho?

- La titularidad de la firma no dedica esfuerzos a formar a sus trabajadores, ni incorpora conocimientos externos mediante la contratación de personas tituladas o con experiencia técnica, aunque existan necesidades no cubiertas.
- La titularidad de la firma promueve acciones puntuales de formación de sus trabajadores y profesionales y la participación en ciertas actividades, como la asistencia a seminarios, congresos, etc. Contrata personal cualificado para cubrir necesidades específicas.
- La gerencia fomenta la formación continuada de los trabajadores y profesionales, pero todavía no dispone de un plan de formación específico para cada puesto de trabajo. Valora la inquietud por aprender y canaliza las iniciativas que surgen de los propios trabajadores y profesionales en este sentido. Contrata personal técnico cualificado para incrementar la base de conocimientos de la empresa.
- Existe, y se aplica, un plan para el desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones. Se estimulan todo tipo de actividades que promueven el aprendizaje, especialmente el trabajo en equipo. Se contrata y desarrolla permanentemente personal técnico cualificado.

¿Cómo asume la titularidad de la firma el riesgo inherente a la innovación?

- Da prioridad a la obtención de resultados a corto plazo y a la minimización de riesgos en detrimento del medio y largo plazo. Confía en la experiencia y el error no se acepta bien.
- Admite riesgos limitados con resultados a medio plazo. El error se acepta pero se percibe de manera traumática.
- Promueve y potencia un clima adecuado para la innovación a medio plazo. Se toleran los errores creativos ocasionales.
- Se asumen riesgos altos y resultados a largo plazo dentro de una cartera de proyectos determinada. Se acepta plenamente el error como un elemento inherente a la innovación. Los resultados de la innovación se miden y se recompensan.

¿Cómo se planifica la generación de nuevas ideas?

- La generación de nuevas ideas no se planifica. Es el titular de la firma el que decide, de forma aislada, qué nuevas ideas desarrollar, sin contar con la participación de los departamentos del despacho.
- Se planifica la generación de nuevas ideas en el departamento técnico (tecnológico o de I+D, si lo hay) y sin un contacto directo con el mercado.
- La planificación de nuevas ideas se lleva a cabo mediante comunicaciones entre el área técnica y los departamentos del despacho en contacto con el cliente.
- Un grupo de trabajo multidisciplinar, liderado por la dirección, se reúne periódicamente para analizar las nuevas ideas que se han generado.

¿Cómo se identifican las necesidades actuales y futuras de los clientes y las actividades de la competencia para crear nuevos servicios?

- Se crean nuevos servicios basados en intuiciones sin analizar las necesidades de los clientes ni las actividades de la competencia.
- El despacho confía en su experiencia en el sector y en su red de representantes y distribuidores habituales para que le aporten la información de mercado relevante (necesidades de los clientes y tendencias de la competencia) para lanzar nuevos servicios.
- El despacho obtiene sus ideas del sector a través de una investigación de las necesidades de sus clientes. Hace que diversas áreas de la firma participen en esta investigación. Hace un seguimiento sistemático de las actividades y de los nuevos servicios de los competidores directos.
- El despacho tiene segmentados los clientes y hace un seguimiento sistemático de los más exigentes e innovadores. Analiza el uso de sus servicios actuales para poder así adelantarse a las necesidades futuras de los clientes.
- Periódicamente realiza prospecciones y estudios de las tendencias del mercado. Analiza las actividades de la competencia para obtener nuevas ideas de mejora.

¿Cómo estimula el despacho la creatividad de sus trabajadores y profesionales, la aportación de ideas y el espíritu innovador?

- No existen mecanismos para la aportación de ideas o sugerencias de mejora, de forma que raramente se producen. Los sistemas de control y la rigidez organizativa desaniman la creatividad. Cuesta aportar nuevas ideas.
- Existen mecanismos para facilitar la aportación de ideas y sugerencias. Sin embargo, la falta de respuesta y reconocimiento a veces desaniman su utilización.
- Se estimula la aportación de nuevas ideas y el espíritu innovador. Se realizan reuniones periódicas de equipo para informar y recibir comentarios. Existe un reconocimiento explícito de las aportaciones realizadas.
- Existen mecanismos específicos para recompensar la creatividad, la aportación de ideas y el espíritu innovador. Se practica el trabajo en equipos multidisciplinares de forma regular. Se preparan tormentas de ideas con objetivos prefijados. Se recibe feedback de la dirección sobre las sugerencias realizadas. Los trabajadores y profesionales aportan buenas ideas, muchas de las cuales llegan a implementarse.

¿Cómo se filtran las ideas y cómo se seleccionan los conceptos que recibirán financiación para su desarrollo?

- No existe ningún procedimiento para seleccionar qué ideas se tienen que desarrollar. En caso de duda, la gerencia decide según su criterio.
- Los nuevos conceptos se seleccionan a partir de los resultados de los estudios de viabilidad técnica, pero sin tener estimaciones de la rentabilidad económica o viceversa. La titularidad del despacho intenta tomar la decisión por consenso.
- Se seleccionan los nuevos conceptos que hay que desarrollar en función de su viabilidad técnica y económica, pero no se analiza detalladamente el impacto que puede tener sobre los procesos de producción y comercialización actuales. La selección se realiza combinando criterios subjetivos y objetivos.
- Se aplica un procedimiento formal para la selección de conceptos en función de su sintonía con la estrategia de la firma y sus capacidades internas, así como de su viabilidad técnica y rentabilidad esperada, y de acuerdo con parámetros como la calidad, el precio, los recursos y el tiempo. Se hacen estudios de mercado y se analizan los retos que imponen el nuevo concepto sobre los procesos de prestación y comercialización.

¿Se hace uso apreciable y continuado de las herramientas para la generación de nuevas ideas? (Por ejemplo: análisis de valor, matrices de posicionamiento, brainstorming, mapa de proyectos, análisis de prioridad de proyectos, etc.)

- No se utilizan ni existe ningún proceso para implantarlas.
- Se utilizan ocasionalmente algunas herramientas.
- Se utilizan de forma sistemática algunas herramientas.
- El uso sistemático de este tipo de herramientas permite aumentar la capacidad de generar nuevos conceptos de seleccionar las mejores ideas y hacer participar a los colaboradores esenciales con el objetivo de reducir el riesgo de fracasos. De forma sistemática se valora la posibilidad de incorporar nuevas herramientas a las conocidas y mejorar las existentes.

¿Cuál es la información de partida para iniciar el desarrollo de un nuevo servicio (entendemos tanto la creación de un servicio nuevo como su mejora, la forma de comercializarlo, los procesos que se siguen para prestarlos, etc.)?

- El desarrollo se inicia sin ninguna especificación inicial de las condiciones que tiene que cumplir el nuevo servicio y sin información suficiente sobre las necesidades del cliente.
- El desarrollo se lleva a cabo a partir de las necesidades del cliente, con indicaciones parciales de las condiciones que tiene que cumplir el nuevo servicio en cuanto a sus funciones, calidad, recursos y objetivos comerciales.
- El desarrollo se basa en una lista de necesidades y requisitos con indicaciones estructurales sobre las condiciones que tiene que cumplir el servicio, funciones, calidad, precio, recursos y tiempo de desarrollo. También se definen objetivos comerciales y financieros. Estas indicaciones no se revisan significativamente durante el transcurso del proyecto.
- La labor de desarrollo se basa en un pliego de condiciones iniciales que tiene que cumplir el nuevo servicio, que incluye las especificaciones sobre sus funciones, calidad, precio, recursos y tiempo de desarrollo y unos objetivos comerciales y financieros detallados en el marketing briefing: ventas, cuota de mercado, rentabilidad esperada, etc. Estos objetivos se van actualizando.

¿Cómo redefine el despacho los procesos de comercialización y marketing y cómo ello permite generar más valor a sus servicios?

- El despacho tiene un claro enfoque de servicio y asume que el precio, la comunicación y la distribución y venta son factores prefijados, que no pueden aumentar el valor de sus servicios.
- El despacho está enfocado al servicio, pero ha identificado la distribución y el servicio postventa como una gran área que le puede permitir diferenciar sus servicios.
- El despacho es plenamente consciente de la posibilidad de innovar no sólo en el servicio, sino también en el precio, la comunicación, la distribución y la venta, y de hecho ya ha hecho algunas innovaciones que han permitido aumentar el valor de sus servicios por esta vía.
- El despacho tiene una visión ampliada del servicio, que incorpora el conjunto de precio, comunicación, distribución y venta. Los cambios introducidos han supuesto un revulsivo en el mercado y le han permitido diferenciarse. El despacho se plantea nuevas formas de comercialización y estrategias de marketing que permitan aumentar el valor de sus servicios.

¿Cómo mantiene el despacho el contacto con los clientes después de la “venta” del servicio?

- El despacho acaba su relación con el cliente una vez prestado el servicio de asesoramiento. Los clientes no participan en el desarrollo de nuevos servicios y no se gestionan las quejas.
- El despacho tiene una buena relación con los clientes. Hace todo lo posible para que no se produzcan quejas y, en caso de que existan, las gestiona de manera individual y no sistemática.
- Los procesos de comercialización están plenamente integrados dentro del sistema de calidad del despacho. Se toman constantemente ideas de los clientes y se los motiva para que faciliten propuestas para la creación de nuevos servicios. Se gestionan todas las quejas, pero el sistema todavía no está estructurado de manera que se puedan identificar mejoras aplicables a los servicios ya existentes.
- Los procesos de comercialización se han definido para aportar sistemáticamente información útil del mercado durante el desarrollo de nuevos servicios: nuevos usos o aplicaciones, sugerencias de los clientes, etc. Los puntos de venta y los clientes finales participan para validar objetivos concretos. El despacho ha creado una línea directa de atención al cliente y dispone de un sistema de gestión de quejas que le permite identificar mejoras en los servicios ya existentes.

Algunas noticias sobre la innovación

Uría y Cuatrecasas se suben al tren de los despachos más innovadores de Europa

La firma que dirigen José María Segovia y Luis de Carlos consigue situarse entre los diez despachos de abogados con mayor capacidad de innovación en Europa, según Financial Times.

Field Fisher Waterhouse, socio internacional de Jiménez de Parga, ha sido el primer bufete que ha abierto una oficina en el mundo virtual, a través de Second Life (www.secondlife.com). Linklaters es uno de los bufetes pioneros en establecer un gran programa global para proveer de vacunas a los países más pobres.

Latham & Watkins ha desarrollado un proyecto internacional para ayudar a sus asociados y ex asociados a colocarse en los departamentos legales de empresa. Éstos son sólo unos pocos ejemplos de cómo las firmas de abogados innovan y se reinventan. Financial Times ha reconocido recientemente a las prácticas más innovadoras en el mercado legal europeo. Entre las cincuenta firmas destacadas, se cuelan dos españolas: Uría Menéndez, en el décimo puesto, y Cuatrecasas, en el trigésimo quinto.

“Innovación y abogados no solían ser buenos compañeros, pero son cada vez mayores las evidencias de que se está produciendo un cambio radical en el mercado de los bufetes. Ya no es raro para las firmas de abogados hablar de diversidad y para los abogados de empresa pensar en la manera de crear valor económico para sus compañías. En todas las ramas de la profesión en Europa, los abogados están conduciendo el cambio y siendo creativos para sus clientes, sus colegas y, a menudo, para la comunidad”, señala el informe. Por tanto, imaginación al poder en los despachos.

Uría Menéndez ha sido destacada en cuatro categorías. En el apartado Experiencia Legal,

ocupa el segundo escalafón de la clasificación por su programa para facilitar a los inversores estadounidenses el cumplimiento de las obligaciones de información en el mercado de valores, tras su endurecimiento en la reforma fiscal de 2003. En este apartado, lidera el ranking Linklaters por haber aplicado su experiencia en la creación de un programa que provee de vacunas a los países más pobres.

En el apartado de Servicio al Cliente, Uría destaca por sus servicios de análisis para las empresas que trabajan con el bufete, que reciben “diariamente un boletín de noticias legales y tienen acceso a una base de datos con los análisis de la firma sobre el mercado y desarrollos legislativos”. En este apartado, el primer puesto es para Gleiss Lutz, por su base de datos para identificar por parte de las empresas, los jueces y los abogados, a aquellas personas con antecedentes en el uso fraudulento de los pleitos contra la discriminación.

En el ámbito de los Recursos Humanos, la firma que preside Rodrigo Uría se sitúa en el tercer escalafón del ranking por su programa para el desarrollo profesional de las secretarías que trabajan en el despacho. En esta ocasión, lidera la tabla Ashurst, por su nuevo plan de remuneración a los asociados senior, basado en habilidades como su capacidad para trabajar en equipo.

Por último, Uría también ha sido destacado en la tercera categoría por su programa de Escuela de Derecho en las prisiones. En el primer puesto, esta vez se encuentra Clifford Chance, que alcanzó un acuerdo pro bono con Citigroup para desarrollar una herramienta legal de ayuda a las instituciones que otorgan microcréditos.

En el apartado de Facturación y Honorarios, Allen & Overy consigue el primer puesto por su innovador sistema de facturación para Markit Group, empresa que en sus primeros años de vida en el mercado de derivados inició su relación con el bufete. La firma no podía pagar las

tarifas elevadas del despacho y Allen & Overy les propuso un nuevo modo de facturación, con unos honorarios por hora reducidos, pero con unos ingresos fijos si el proyecto tenía éxito.

De igual forma, en el apartado de Tecnologías de la Información, FT destaca al despacho Wragge & Co, que ha compartido su experiencia en este ámbito con los clientes, como forma de “construir una relación a largo plazo”.

(Fuente: Expansión)

Garrigues se posiciona como el despacho más innovador de Europa continental

Financial Times premia a Garrigues por la creación de Logalty, un servicio pionero en la generación y custodia de pruebas electrónicas

Garrigues recibió el reconocimiento de Financial Times por su innovación, durante la entrega de los premios anuales que otorga el periódico británico a las iniciativas más novedosas de los despachos europeos (FT Innovative Lawyers 2008 Awards). La Firma obtuvo el máximo galardón en la categoría de ‘Innovación en Tecnología y Know-how’, por la creación de Logalty, un servicio de generación y custodia de pruebas electrónicas que dota de seguridad jurídica a las transacciones online. En su puesta en marcha, la Firma ha contado con la experiencia técnica de T-Systems, del Grupo Deutsche Telekom, que aporta la tecnología necesaria para lograr que las pruebas electrónicas tengan la fiabilidad buscada. Financial Times también ha hecho público su ranking europeo de los despachos más innovadores. ‘FT Law 50’ incluye a Garrigues en el noveno puesto de la clasificación, convirtiéndose en la primera firma de Europa Continental.

El premio concedido a Logalty es un reconocimiento al carácter pionero de esta iniciativa, única en Europa, que ofrece soluciones concretas a la inseguridad jurídica existente hoy en día en Internet. Financial Times ha valorado con

una puntuación de nueve la originalidad de Logalty y con un ocho la racionalidad del proyecto (de una puntuación máxima de diez). El periódico británico destaca “la importancia de un servicio de estas características en la promoción del comercio a través de Internet”. Gracias a Logalty se consigue una mayor confianza en la utilización de medios telemáticos al establecerse como nodo neutro e independiente entre las partes que intervienen en una operación. El objetivo es que estas evidencias puedan ser aportadas con valor probatorio en los procesos judiciales.

Junto a la innovación de Logalty, Financial Times ha reconocido la labor investigadora de este servicio. Los equipos de Garrigues y T-Systems están continuamente definiendo nuevas propuestas que aporten ventajas competitivas para sus clientes, y que permita progresar en los modelos de negocio al mismo ritmo que avanza la tecnología. El jurado también ha tenido muy en cuenta el carácter internacional de Logalty. Tanto Garrigues como Deutsche Telecom cuentan con un fuerte posicionamiento que permitirá ofrecer un servicio global en todo el mundo.

Junto a la creación de Logalty, Financial Times ha valorado otros proyectos de Garrigues en asesoramiento, servicio al cliente, recursos humanos y responsabilidad social corporativa, que le han llevado a posicionarse como el despacho más innovador de Europa Continental. En concreto, el ranking destaca la innovación de la Firma en el asesoramiento al proyecto de Aguacanal, la primera red de irrigación de España desarrollada bajo el modelo de Public-Private Project. En la categoría de servicio al cliente, el informe destaca el proyecto de Affinitas CO2, una red global especializada en cambio climático. Respecto al ámbito de recursos humanos, la publicación ha valorado especialmente el Curso Superior de Derecho Empresarial que Garrigues organiza, en colaboración con la Universidad de Harvard, para los jóvenes profesionales que se

incorporan al despacho. Por último, en el área de responsabilidad social corporativa, destacan dos iniciativas de Garrigues: la Memoria de RSE, que este año cumplía su segunda edición, y el curso de formación contable a jueces latinoamericanos impartido por varios profesionales de la Firma, enteramente pro bono, a través de la Fundación Garrigues.

(Fuente: Expansión)

Latham & Watkins LLP, la firma más innovadora en Europa

El despacho ha sido elegido por segundo año consecutivo como la ‘Firma estadounidense más innovadora en Europa’ en el ranking ‘Innovative Lawyers 2008’ que elabora cada año el periódico económico inglés Financial Times.

La distinción se basó en “la fortaleza de Latham & Watkins en su expansión europea, así como el espíritu emprendedor de los socios y su compromiso con la innovación”, explicó la firma internacional con oficinas en Estados Unidos, Europa y Asia.

El galardón surge del resultado de un estudio realizado por una consultora independiente contratada por Financial Times sobre la expansión e innovación de las firmas estadounidenses presentes en Europa.

La investigación incluyó 54 despachos y se basó en las opiniones y recomendaciones sobre cada firma por parte de competidores y clientes. “De forma abrumadora, el mercado legal recomendó a Latham & Watkins; la innovación impregna el ADN de esta firma”, señaló el Financial Times.

Este galardón se suma al concedido al bufete en los ‘Legal Business Awards’, que se entregan cada año en Londres, y que subrayaron “la capacidad única que ha demostrado la firma al conquistar al mismo tiempo Londres y Nueva York”.

Dentro de su estrategia de expansión, la firma llegó a España el pasado año con la apertura de

sendas oficinas en Madrid y Barcelona bajo la dirección de José Luis Blanco. La firma es, por volumen de facturación global, el mayor despacho estadounidense presente en España.

(Fuente: diariojuridico.com)

Innovación en el sector legal. Por Hugo Écija Bernal, de ÉCIJA Abogados

La relación de los despachos con sus clientes tiene una evolución que presenta retos continuamente. Hugo Écija Bernal, socio gerente de ÉCIJA Abogados, cree que las firmas de abogados deben mantenerse alerta ya que de no hacerlo podría conllevarles grandes pérdidas.

Estamos en un mercado competitivo, repleto de profesionales de calidad, situación que permite a los mayores despachos obtener una capacidad técnica similar. Esto significa que los clientes cuentan con un abanico de opciones más amplio en lo que se refiere a la selección del consejero jurídico. La diferenciación puede situarse en el precio pero ofrecer un servicio excepcional es fundamental para mantener y conseguir clientes.

(Fuente: Iberian Lawyer)

Sage crea un fondo de 1 millón de euros para ayudar a los Despachos Profesionales y asesorías a incorporar las TIC en sus negocios

Más de 40.000 Despachos Profesionales de toda España se beneficiarán de esta iniciativa

Ante una crisis financiera como la actual, los Despachos Profesionales suelen congelar sus inversiones con el fin último de ahorrar costes. Sin embargo, conviene recordar que las tecnologías de la información y la comunicación son esenciales y además, son un aliado fundamental para mejorar los procesos productivos, reducir gastos, mejorar la gestión y adelantarse a la competencia.

Con el fin de ayudar a los Despachos Profesionales y asesorías españoles, la división me-

diana empresa de Sage ha puesto en marcha una nueva iniciativa que consiste en la creación un fondo especial, de un millón de euros para ayudarles a optimizar sus sistemas de gestión empresarial.

La idea, según explicó el director general de operaciones de la División Mediana Empresa de Sage, Josep María Raventós, “parte de la necesidad que tienen los Despachos Profesionales de poder acceder a herramientas de gestión que les ayuden a ser más eficientes y competitivos.” De esta forma, según el alto directivo, “los Despachos Profesionales y las asesorías podrán centrarse en las tareas que realmente aportan valor añadido a sus negocios”.

Asimismo Raventós comentó que “en tiempos de crisis como los que vivimos actualmente, es necesario aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías para ser más productivos, eficientes y en definitiva, más competitivos”.

Gracias a esta nueva iniciativa, las asesorías y Despachos Profesionales podrán optimizar todos los trabajos y tareas que realizan para sus clientes (contabilidad, confección de nóminas y seguros sociales, impresos oficiales, impuestos, etc.) así como la gestión interna del propio despacho y la comunicación con sus clientes. En definitiva Sage Profesional Class es la solución que actualmente, mejor se adapta a las necesidades del Despacho Profesional.

La nueva estrategia de Sage, beneficiará a más de 40.000 despachos en España. De esta forma Sage confirma su compromiso incondicional con este colectivo al que considera de vital importancia en nuestro país.

(Fuente: Expansión)

Sage acerca las TIC a las nuevas asesorías con su New Business Suite

Sage lanza una iniciativa con la que reduce el coste de su software de gestión a todas aque-

llas asesorías que lleven menos de un año en activo

New Business Suite facilita el acceso de los Despachos Profesionales a las Tecnologías de Información y Comunicación.

La división Mediana Empresa de Sage España contribuye a la creación de nuevas asesorías con una iniciativa que facilita el acceso de los asesores colegiados a las Tecnologías de Información y Comunicación. Sage ofrece a aquellos emprendedores que hayan creado su propia asesoría en los últimos doce meses ventajas importantes en la compra de Sage Profesional Class, la solución de software para la gestión interna del despacho profesional.

New Business Suite permite a los emprendedores ahorrar hasta 3.425 € en la compra de los productos y servicios que Sage Logic Control dirige al despacho profesional. Mejorar la competitividad de las nuevas asesorías es posible con la solución global para el despacho Sage Profesional Class Básico, que incluye los módulos Gestión Contable Básica, Gestión Profesional Básica y Nómina Profesional Extended. Además, el servicio de mantenimiento del software adquirido será gratuito durante los primeros seis meses.

En la actual coyuntura económica, esta iniciativa premia aquellos asesores que han decidido emprender su propio negocio, tales como nuevos profesionales recién titulados o asesores que antes trabajaban por cuenta ajena. Todas las asesorías que lleven menos de un año en activo se beneficiarán de las ventajas de New Business Suite, que se distribuirá en colaboración con los colegios profesionales.

Josep Maria Raventós, director general de operaciones de la división Mediana Empresa de Sage España, ha señalado que New Business Suite “refuerza la apuesta de nuestra compañía por la emprendeduría en el ámbito de la asesoría, facilitando a los nuevos Despachos Profesionales su labor de asesoramiento y ges-

tión”. Raventós ha explicado que esta acción “consolida el liderazgo de Sage como socio tecnológico de referencia para el colectivo de los Despachos Profesionales”.

(Fuente: Expansión)

Sage presenta el Observatorio del Despacho, un nuevo punto de encuentro para el asesor y el profesional

Se trata de un portal de acceso gratuito que reúne todos los temas de interés para las asesorías y Despachos Profesionales a través de noticias, informes y otros servicios de valor añadido

Madrid, abril de 2009. Sage lanza un nuevo espacio de debate y consulta sobre aquellas cuestiones que interesan al asesor y al despacho profesional. Todos los temas que son relevantes para el presente y el mañana de este sector de actividad tienen cabida en esta nueva iniciativa.

Noticias, artículos de opinión, estudios de mercado, la actividad de los diferentes colectivos profesionales y mucho más desde un único portal de información. En <http://asesoriasydespachos.sage.es> se pueden consultar todas las novedades que afectan al ámbito de la asesoría y la abogacía.

Este portal de acceso público y gratuito se dirige tanto a la base instalada de clientes de Sage, con presencia en más de veinte mil despachos, como a todas aquellas asesorías interesadas en conocer hacia donde avanza el futuro de su negocio.

Esta iniciativa cuenta con la colaboración de la empresa Planificación Jurídica, que ofrecerá sus servicios de consultoría para atender las dudas planteadas por los usuarios de este portal. Además, proporcionará contenidos y soluciones para mejorar la relación de los despachos con sus clientes.

(Fuente: Expansión)

3.5. ¿Se innova en los Despachos Profesionales? ¿Qué opinan sus titulares y socios?

Cuando nos planteamos hablar de la innovación en los Despachos Profesionales desde un primer momento vimos muy claro que era fundamental poder contar con la opinión de titulares de firmas jurídicas o de profesionales vinculados a este sector. Finalmente conseguimos casi 50 respuestas, que podían haber sido más si el periodo de realización del trabajo no hubiese incluido los meses de mayo a julio (todos sabemos que es una época crítica). Precisamente por ello queremos agradecer a todos los presentes y ausentes, porque de una forma tan generosa colaboraron con nosotros.

Para poder obtener conclusiones más significativas, hemos querido contar con la opinión de despachos de distintas dimensiones: grandes, medianos, pequeños. De este modo, hemos querido reflejar un poco la opinión de todo el sector. Como podrán comprobar, hemos reproducido las opiniones por estricto orden alfabético.

Por regla general, todos los entrevistados opinan que en la actualidad en los despachos se innova, si bien no lo suficiente. Evidentemente muchos identifican la innovación con las cuestiones tecnológicas, si bien se empieza a tener bastante claro que ésta va mucho más allá, incluyendo la creación de nuevos servicios, la forma de gestionar la firma, de relacionarse con los clientes, etc.

Parámetros relevantes de la innovación

A continuación haremos un repaso de aquellos aspectos en que los encuestados identifican la innovación. Todo lo que incluimos ha aparecido en sus comentarios.

Para empezar, por supuesto, y tal como hemos avanzado, no podían faltar las nuevas tecnologías. ¿Quiénes han sido y siguen siendo los impulsores de esta “revolución” tecnológica? Las grandes firmas, que siempre son un ejemplo a seguir, la Administración y los proveedores de software. Y por supuesto, la demanda de los clientes.

¿Qué ha supuesto y supone la innovación tecnológica en el sector? Evidentemente una mayor fluidez en la comunicación entre el asesor y el cliente; una disponibilidad continua del profesional; y la prestación de un mejor servicio gracias a nuevas tecnologías.

Avances tecnológicos que hay en la mayoría de despachos son muchos, pero algunos de los que nos han citado son: creación de una zona Web para el cliente, que facilita el intercambio de información; CRM; trabajar en red con otros despachos; organización informática centralizada del archivo de los expedientes judiciales; trabajo on-line; informatización de la gestión del despacho (posibilidad de obtención de información de distintas áreas y según distintos criterios); la digitalización certificada; la Intranet (se pone a disposición de los empleados del despacho información y conocimientos para su quehacer diario: plantillas, modelos, convenios. Incluso el “tablón de anuncios” es electrónico, en él se dispone el horario, avisos, TC-2, calendario de vacaciones, manuales, etc.); mejora de la seguridad informática; disponer de buenas bases de datos de clientes actuales o potenciales; bases de datos de conocimiento; facturación electrónica; e-learning; ERP; la web 2.0, Second Life o Facebook o los foros virtuales.

También la innovación la centran en la gestión de la firma. Así, una innovación que consideran crucial en el sector es la convicción de que los despachos son empresas, y que como tales se han de gestionar. Esta idea tan básica supone un punto de partida para la innovación en otros campos. A partir de aquí, la innovación de la gestión queda reflejada, por ejemplo, en el cambio de modelo de negocio. Pero en todo caso, la opinión general es que es clave la implicación del titular de la firma.

El establecimiento de distintas formas de colaboración o de alianzas, en un momento de crisis como el actual, se ve como una forma clara de innovar, junto con la internacionalización.

Es muy importante la implicación de la dirección. Es vital que el área de gerencia piense, formule y presente proyectos de mejora.

Como hemos dicho, se innova mucho en la forma de gestionar el despacho. Así, por ejemplo, se está adoptando un sistema de control de gestión, es decir, el cuadro de mando, o se están abriendo nuevas líneas de negocio. Pero en ningún caso los despachos viven de espaldas a su realidad, pues se fijan en lo que se está haciendo en su propio sector y en otros (*benchmarking*).

Se innova también modificando la organización de la firma, profesionalizando el *management*, buscando modelos de gestión más eficaces, incrementando la colaboración entre diferentes áreas y departamentos, y aumentando la polivalencia.

En materia de recursos humanos también se está innovando mucho. Se está mejorando su gestión, por ejemplo, flexibilizando los horarios o estableciendo

un servicio de guardería. También se impulsa el trabajo en equipo.

En un momento de crisis como el actual, la innovación pasa en todo momento por retener el talento, y para ello se establecen sistemas para investigar qué piensa o siente el personal. Se busca en todo momento la implicación del equipo humano y si es necesario se incorporan nuevos profesionales que puedan aportar algo a la firma.

A pesar de las restricciones en los presupuestos de las firmas, todos están de acuerdo en que invertir en formación es algo que no puede dejarse de hacer. De lo contrario, la calidad del servicio prestado y el talento del personal se verán mermados.

Otra forma de innovar es aprender a gestionar el tiempo, pues esto permite aprovechar mejor los recursos y ser más eficaces, así como conciliar mejor la vida laboral con la personal.

Algunos despachos están incorporando procesos de evaluación basados en gestión por objetivos para los distintos profesionales que permitan cualificar a los mismos en su proyecto de carrera profesional.

Aunque no lo parezca, también se innova en la gestión de las finanzas. Y en esto muchos despachos están de acuerdo. En todo caso buscan mejorar la gestión financiera y reducir los costes.

Los despachos también están innovando en marketing y en la comercialización de sus servicios. Ante todo, están trabajando mucho en la consolidación de su imagen y de su marca. Por otra parte, una vez que han aceptado que una firma jurídica puede tener departamento de marketing, están innovando en este sentido, haciendo mucho hincapié en la comunicación.

Algunas acciones de marketing y comerciales que se están haciendo son: diseñar estrategias comerciales para cada segmento de público objetivo; buscar otros canales de distribución; buscar otros mercados u otras aplicaciones a los servicios; buscar la presencia en los medios de comunicación.

Implantar un sistema de gestión de calidad es, sin lugar a dudas, una buena forma de innovar. Algunas acciones que se están haciendo en este sentido son: mejorar procesos; reducir tiempo de proceso; certificación de sistema de gestión de calidad; certificación de sistema de gestión ambiental; implantación del modelo EFQM.

La gestión del conocimiento también sirve para generar nuevo conocimiento, es decir, para innovar. Por tanto, una buena gestión del conocimiento en los Despachos Profesionales es fundamental si quieren innovar. En este sentido, algunas firmas han creado un departamento de Investigación y Desarrollo que se dedica en exclusiva al estudio e interpretación del Derecho. También se le da mucha importancia a la gestión documental. Se comparte información y están desapareciendo las islas de información para transformarse en un único ente en el que se conectan e interactúan las áreas económico-financiera, de marketing y de recursos humanos.

Sin lugar a dudas, la mejor fuente de inspiración para poder innovar son los clientes, y esto la mayoría de despachos lo saben. Por ello, muchos han

establecido mecanismos para poder escucharlos, por ejemplo, mediante encuestas de satisfacción o investigando sus necesidades a través de otras vías. La fidelización de los clientes se considera básica, por ello se forma al personal para desarrollar habilidades de trato con el cliente y de comunicación.

Evidentemente que un apartado importante en donde poder innovar son los servicios. Ante todo, como punto de partida, decir que la innovación se ve como valor añadido de los servicios, y por ello se da a conocer a los clientes. Los despachos son conscientes de que los clientes valoran el que ellos innoven. ¿En qué sentido, según los despachos, se está innovando en materia de servicios? Se innova creando servicios nuevos y en la forma de prestarlos. En todo caso, se hace atendiendo a las necesidades de los clientes, anticipándose a ellas con planteamientos creativos. Así, por ejemplo, se están ofreciendo servicios que ayudan a las empresas a superar la crisis.

La mejora continua está en boca de muchos titulares de despachos, así como la globalización y la multidisciplinariedad. Asimismo, se están creando nuevos servicios partiendo de la mejora de otros preexistentes y se están eliminando otros que no aportan valor. También se está vigilando a la competencia para ver si pueden incorporar nuevos servicios que ya están ofreciendo.

¡Ah! ¡Por cierto! También se está innovando en materia de medio ambiente, reduciendo el consumo energético, de agua, de papel, etc.

Uno de los despachos nos decía que tienen establecido un procedimiento para innovar. Tienen un compromiso de los empleados de cada mes aportar una idea, un nuevo método de trabajo, mejorar algo ya existente. Estas ideas o propuestas son evaluadas por el gerente, se implantan o se aplazan en función de la com-

plejidad o viabilidad y se premia económicamente, tanto la participación en el programa como la mejor idea del mes.

Para terminar, vamos a reproducir lo que se considera obstáculos y ayudas para innovar por parte de los despachos encuestados.

Obstáculos versus ayudas

OBSTÁCULOS PARA LA INNOVACIÓN

- Los problemas de financiación o de cobro actuales pueden hacer posponer esa innovación a muchas firmas, más centradas en no perder cuota de mercado y mantener sus ratios de morosidad bajos.
- El sector de los servicios profesionales de asesoramiento legal arrastra en cierto modo una vitola de “clasicismo”, de ser poco “moderno” y poco “modernizable”.
- La actual crisis económica pone de manifiesto que el entorno en que se desarrolla la mayoría de las actividades empresariales está orientado al beneficio máximo: eso es incompatible con la innovación.
- En despachos pequeños no hay una estructura de profesionales, o administrativos, suficiente para que el despacho, en su globalidad, disponga de tiempo para destinarlo a pensar en posibles innovaciones y en implementar las mismas.

LO QUE AYUDA A INNOVAR

- Disponer de personal cualificado. Por tanto, el capital humano será uno de los pilares básicos a considerar.
- La innovación normalmente debe producirse de arriba hacia abajo y contar con la implicación de todas las partes de la firma.
- Resulta importante disponer de una cultura innovadora adecuada que permita la absorción y transferencia de la innovación.
- La inversión en nuevas tecnologías, recursos humanos.
- El espíritu empresarial.
- El acceso de los despachos a la financiación, así como a los beneficios fiscales.
- La existencia de un mercado competitivo, y la flexibilidad del marco regulatorio y administrativo del mismo.
- El grado de cooperación y colaboración que existe entre despachos, que propician una mayor transferencia y difusión del conocimiento, que resulta vital para la innovación al permitir el reparto de costes y riesgos.
- Las condiciones estructurales y macroeconómicas de un país.
- El análisis previo sobre la firma y el entorno o mercado al que se dirige.
- La implantación de medidas y acciones de mejora deberá llevar aparejada la gestión y seguimiento de dichas medidas.

Frases destacadas

Antes de reproducir íntegramente todas las opiniones, hemos querido extraer algunas frases para que se hagan una idea rápida de cuál es la forma de pensar general. De nuevo lo hemos ordenado por estricto orden alfabético.

La innovación en los Despachos Profesionales es un aspecto que cada día cobra más importancia dentro del mercado legal altamente competitivo en el que nos movemos. La innovación requiere esfuerzos económicos y humanos por parte de la firma legal, no basta con implantar una supuesta mejora, sino que hay que gestionarla de forma eficaz.

(Antonio Almenara Pérez. Socio Director Grupo Ibáñez & Almenara Abogados y Economistas)

En Microsoft estamos seguros y tenemos constancia de que los Despachos Profesionales están innovando, en menor o mayor medida, de forma continua y permanente.

(Txema Arnedo Rosell. Director de desarrollo de la propiedad intelectual de Microsoft)

Todas las empresas tenemos que innovar para poder afrontar el cambio de ciclo económico que estamos viviendo. Innovar no sólo quiere decir crear productos y servicios antes inexistentes, sino también creo que podemos innovar en términos de eficiencia productiva.

(Meritxell Almiñana Flaqué. Adjunta a dirección. Rius Consultors Associats)

La innovación en los despachos de abogados viene determinada por la cultura de la empresa; la mejora constante, vocación de servicio y excelencia son palabras que muchas veces aparecen en sus valores y no siempre se ven reflejadas en sus actuaciones.

(Xavier Ballano Angulo. Gerente. Jausas)

Los despachos estamos constantemente innovando.

(Pedro Beltrán Gamir. Socio director. Pedro Beltrán Abogados. Presidente de la Asociación Europea de Abogados)

En estos momentos, en plena revolución tecnológica, es absolutamente necesario, para subsistir, disponer de la mayor y mejor tecnología, que dote a la empresa de mayor valor añadido, y de un equipo humano especializado que sepa sacarle mayor partido.

(Maurici Blancafort Planas. Socio director general. Gestoría Blancafort)

La innovación es una necesidad que se impone para garantizar la viabilidad y, en este sentido, los despachos siempre hemos estado de una forma u otra inmersos en ciertos procesos de innovación.

(Francisco Bonatti Bonet. Socio. Bufete Fontana)

Recogiendo las palabras de nuestro presidente, Emilio Cuatrecasas, la innovación constituye un elemento indispensable para crecer, diferenciarse y ganar en competitividad. La innovación exige tener un espíritu inquieto, sensible a los cambios y dispuesto al cambio.

(Xavier Calaf Aixalà. Socio. Cuatrecasas, Gonçalves Pereira)

Si un despacho quiere ser competitivo debe, además de tener buenos profesionales, disponer de unas herramientas tecnológicas avanzadas que le permitan y le faciliten el trabajo. Esas herramientas se consiguen con programas informáticos prácticos eficaces y adecuados que faciliten la labor de los trabajos rutinarios y de apoyo profesional.

(Caterina Català Giménez. Socia fundadora. Inicva Assessors)

Creo que se está innovando muy rápidamente, sobretodo en despachos de abogados con una trayectoria larga en el tiempo.

(Jordi Conesa Sagrera. Socio director general. Bufete Jurídico Conesa & Asociados)

Para innovar es preciso tener ideas, que se consiguen tanto estimulando a que fluyan de todas las personas de una empresa u organización, como observando cómo innovan los demás. La única manera de tener buenas ideas es tener muchas ideas. Pero no sirve de nada que en una empresa se generen ideas si no son analizadas en clave de qué valor aportan a alguien.

(Alfons Cornella Solans. Fundador y presidente de Infonomía)

Sí, en los grandes despachos con proyección internacional ya que eso les obliga a mantenerse al mismo nivel que sus competidores extranjeros más avanzados en materia de innovación y creación. Si hablamos del resto de despachos la respuesta correcta sería No o de forma muy puntual.

(Felipe Crespo Peralta. Director general. GTA Consulting)

Decididamente sí. Creo que se innova en los Despachos Profesionales. La razón fundamental es que el Despacho Profesional ha de estar “traduciendo” la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el cumplimiento de la legalidad e incremento de la productividad de sus clientes.

(Albert Cunillera Martínez. Director de gestión en Cataluña de Fremap)

El proceso de innovación en el despacho, como probablemente en otros, es continuo. Pongámonos a pensar cómo llevábamos a cabo determinados trabajos o funciones hace cinco años y como lo hacemos ahora. Hemos seguido un proceso de innovación continua.

(Joan Díaz José. Socio fundador - director. JDA Assessors Consultors)

Particularmente creo que hay que distinguir entre I+D profesional e I+D en nuevas tecnologías.

(Antoni Durán-Sindreu Buixadé. Socio. Durán-Sindreu, Asesores Legales y Tributarios)

Bajo mi modesto punto de vista, en este campo, al igual que en casi todos los campos de la gestión empresarial, los despachos de abogados están un peldaño por detrás que el resto de empresas.

(Toni Durán-Sindreu Viader. Socio director general. Durán-Sindreu, Asesores Legales y Tributarios)

Creo que es un sector en el que la innovación no es prioritaria, y en el que los profesionales se vuelcan en los cambios legales constantes. Aquellos despachos que han apostado por incorporar a su plantilla la figura de un gerente son los que apuestan más en innovación.

(Maica Enriquer Valencia. Socio gerente. Gros & Montserrat)

Sí creo que se innova en los Despachos Profesionales. Evidentemente, la innovación en cada despacho depende del modelo de gestión que se haya implantado.

(Pedro Escudero Ruiz. Socio director. Iniciativa Fiscal)

Existen dos tipos de despachos claramente diferenciados, los conservadores que apuestan, por lo que consideran, valores seguros y desde nuestro punto de vista condenados a desaparecer, y aquellos que, independientemente de su tamaño se preocupan por prestar sus servicios de forma sustancialmente distinta a la hasta ahora conocida.

(Aurora Fernández Martí y Julia Flórez Sarmiento. Socios. A & J Flórez Asesores y Abogados)

Creo que las condiciones actuales de mercado tanto de la demanda como de los agentes que prestamos servicio, hace que la innovación sea una buena palanca.

(Joan Ma Feliu Bohera. Socio. Finques Feliu Administradors de Propietats)

Si distinguimos en la actualidad entre pequeños, medianos y grandes despachos, es evidente que sólo existe innovación en los grandes.

(Javier Gonzalo Migueláñez. Socio-director general. Bufete Gonzalo Abogados)

Siempre pensamos en la cantidad de trabajo que tenemos del día a día. ¿Cómo voy a parar a invertir tiempo en probar o en tener ideas nuevas? Y sin dedicación de tiempo y recursos no se mejora nunca.

(Luís Guerra Carbajo. ALT Asesores Legales y Tributarios)

MI opinión es que los Despachos Profesionales innovan continuamente, adaptándose a las necesidades de sus clientes en cada momento y a las nuevas tecnologías.

(Adalberto Guerrero Pérez. Socio director. Círculo Legal Barcelona)

Los actuales y futuros requerimientos demandan de los Despachos Profesionales que den respuesta a los grandes retos, que son para la compañía, el innovar su modelo de negocio y el de gestionar el conocimiento para la toma de decisiones acertadas.

(Xavier Grau i Blanco. Socio director de SVP España)

La necesidad de innovar y desarrollar nuevos servicios, o nuevas formas de prestar el servicio también viene dada muchas veces por las necesidades, cada vez más exigentes del cliente, sobretudo en una situación como la actual en la que es imprescindible diferenciarse.

(Neus Guirado Ballester. Gestline)

La innovación supone inversiones que no están al alcance de todos los despachos. La innovación es una de nuestras asignaturas pendientes.

(David Hospedales Salomó. Socio director general. Ribé Salat Consulting y Asesoría)

No parece que haya muchos despachos dispuestos a arriesgarse a perder su cuota de mercado por intentar aplicar cambios que no se hayan probado aún ampliamente. (...) Si esa innovación no le da más seguridad en última instancia el cliente no la querrá, preferirá un servicio “clásico” que le permita creer que está bien asesorado “como toda la vida”.

(Juan Pedro Hoya Muñoz. Socio director. Emin Global SL)

En una sociedad globalizada y extremadamente competitiva como en la que vivimos, los despachos de abogados necesitan innovar para captar y fidelizar a los clientes, así como mejorar los procesos internos del despacho y aumentar su valor en el mercado.

(Cristina López Mateu, responsable de documentación y gestión del conocimiento. Hammonds)

Por supuesto que sí se innova en los Despachos Profesionales, siempre que entendamos la innovación como crear un espacio para realizar cosas diferentes. El problema es que se emprende poco. Es decir, si el propio socio o gerente de la empresa no se preocupa de adaptar y desarrollar las diferentes herramientas tecnológicas, y a su vez, de involucrar a toda la organización, de nada sirve la innovación.

(José Pedro Martín Escolar. Director área fiscal de GM Consulting Empresarial)

La diferencia competitiva entre los Despachos Profesionales se basa en factores tales como la calidad de sus servicios, la productividad de sus profesionales y la proactividad con sus clientes.

(Manuel José Martín Martín. Socio y Alfredo Sierra Perlier. Director de informática. Gómez-Acebo & Pombo Abogados)

Sinceramente creo que (en general) no se innova lo suficiente hasta ahora, pero sin duda alguna va a ser una de las prioridades de los despachos que sepan hacer frente a los retos del entorno actual y tengan una acertada visión de futuro. Hay que salir de un cierto acomodo y rutina de trabajo que se había instalado en el sector.

(Josep Massó Domingo. Director General. AGESA)

Al menos en nuestro despacho la innovación es algo presente, no sólo por la utilización de soporte telemático y los programas informáticos más innovadores, sino también por nuestra vocación de ser más prácticos, y de rentabilizar el factor humano y el tiempo.

(Miquel Mitjans Cubells. Socio. Mitjans Advocats)

En un entorno cada vez más competitivo, los Despachos Profesionales, que se caracterizan por ofrecer un servicio intangible, al igual que las empresas que ofrecen productos tangibles, es esencial que generen una ventaja competitiva, y para ello deben utilizar y aplicar la innovación en los servicios y en los procedimientos.

(Raquel Moreno Casado. Directora de marketing y comunicación. Grupo Tax Economistas y Abogados)

Cuando hablamos de innovación en Despachos Profesionales hay que hacerlo en dos ámbitos: la innovación de “producto” y la innovación de “proceso”. El “reinventarse” de forma periódica, el cuestionarse qué hacemos y cómo lo hacemos debiera estar en los objetivos estratégicos de los Despachos Profesionales.

(Francesc Muñoz Molina. Director del departamento de tecnologías. Cuatrecasas, Gonçalves Pereira)

Pienso que en el futuro, la innovación no estará marcada tanto por los nuevos servicios que se puedan ofrecer, si no más bien en las nuevas fórmulas de ofrecerlos que podamos crear aprovechando las nuevas tecnologías puestas a nuestra disposición.

(Jordi Muria López. Socio fundador y director de Muria Assessors)

La actual crisis económica pone de manifiesto que el entorno en que se desarrolla la mayoría de las actividades empresariales está orientado al beneficio máximo: eso es incompatible con la innovación. Innovar puede representar recuperar valores permanentes de la profesión.

(Santiago Nadal Arce. Socio director. SNA Abogados)

El uso de las nuevas tecnologías se impone con fuerza en todos los sectores incluida en la abogacía. Internet y el correo electrónico han cambiado radicalmente la forma de trabajar.

(**Beatriz Niño Alfonso.** Socia. Nial Advocats)

La innovación no consiste en la búsqueda de instrumentos o servicios geniales, sino en la utilización eficiente de los recursos que la sociedad de la información pone al alcance de los ciudadanos y empresarios. (...) La verdadera innovación en muchos casos es tan fácil como cambiar de actitud.

(**Valentí Pich Rosell.** Presidente del Consejo General de los Colegios de Economistas. Socio fundador. Socio fundador Pich Associats)

Entiendo que todo el mundo se va espabilando y va introduciendo tecnología poco a poco.

(**Josep Pocarull Ganduxer.** Socio director gerente. Comptex Assessoria d'Empreses)

Hay que hacer diferenciaciones según tamaño de despacho. Yo creo que los despachos de tamaño medio y grande sin duda que destinan un importante volumen de recursos económicos y humanos a la innovación. Ya si nos vamos a despachos de tamaño medio para abajo, en mi opinión la situación cambia.

(**José Ma Romero Fajardo.** Socio director. Corporate Alia)

Sin lugar a duda, la respuesta es sí. Y no sólo porque los Despachos Profesionales estén convencidos de la bondad que conlleva la innovación, sino, y sobre todo, porque el mercado te empuja hacia la misma.

(**Antonio Sánchez Gervilla.** Abogado. Socio-director. Sanger Abogados y Asesores Tributarios)

Entiendo que en las empresas de servicios profesionales se innova constantemente, en tanto que como empresas vivas, necesitan aplicar nuevas ideas y nuevos conceptos en todos los ámbitos del negocio.

(**Josep Ma Sellarés Esmerats.** Socio director general de Sellarés Gabinet d'Assessors)

Nuestro despacho desde sus inicios, hace concretamente 30 años, ha apostado fuerte en la innovación y por estar en la vanguardia para poder ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

(**Jaume Sitjar Ramis.** Socio fundador y director. Penta Asesores)

Existe un porcentaje reducido de despachos que innovan. Algunos innovan en producto, mientras que otros orientan más la actividad innovadora a los procesos y la gestión interna.

(**Xavier Subirats Alcoverro.** Socio director. Amsel Assessors)

Por lo general muchos despachos piensan que no es una inversión rentable. Hoy en día si un despacho quiere ser competitivo y tener calidad en sus relaciones internas y externas, deben innovarse constantemente.

(**Javier Tebas Medrano.** Socio director. Tebas Coiduras y Asociados Estudio Legal)

A mi juicio resulta posible y constituye una obligación la innovación en los Despachos Profesionales en diferentes ámbitos.

(**Antonio Valdivia Martín.** Socio. Garrigues)

Opiniones que aportan valor

Ahora sí que llegó el momento de reproducir íntegramente las opiniones que han expuesto más de 40 profesionales acerca del estado de la innovación en nuestro sector. Y lo hemos hecho a través de dos preguntas. En algunos casos las han respondido las dos de forma uni-

ficada (por ello ponemos 1 y 2) y en otros por separado. De nuevo les recordamos que para ordenarlas hemos optado por el orden alfabético, que siempre es un criterio objetivo.

Les recomendamos que las lean todas, pues seguro que podrán extraer ideas interesantes.

Antes que nada, les presentamos las dos preguntas que formulamos:

1 ¿Cree que se innova en los Despachos Profesionales?

2 ¿Podría poner algún ejemplo propio o de algún despacho que conozca?



ANTONIO ALMENARA PÉREZ

Socio director Grupo Ibáñez & Almenara
Abogados y Economistas
www.ialmenara.com



1 y **2** La innovación en los Despachos Profesionales es un aspecto que cada día cobra más importancia dentro del mercado legal altamente competitivo en el que nos movemos. La abundancia de firmas de todos los perfiles y tamaños acentúa la innovación en todo tipo de aspectos. Lo cierto es que se ha incrementado la innovación en los Despachos Profesionales en los últimos años a raíz de una mayor y más abundante competencia en este sector legal.

No obstante estas apreciaciones generales, la innovación en una firma legal entendida como aquellos aspectos que mejoran el funcionamiento de un Despacho profesional, puede venir dada por una infinidad de mejoras, como son: a través de inversiones en nuevas tecnologías, a través de una buena política de comunicación (web, news, blogs, redes sociales, etc.), a través de una mayor eficiencia en la gestión y organización de la firma legal, a través de nuevas incorporaciones, a través de la apertura de nuevas líneas de negocio, a través de colaboraciones, alianzas, etc.

La innovación requiere esfuerzos económicos y humanos por parte de la firma legal, no basta con implantar una supuesta mejora, sino que hay que gestionarla de forma eficaz. A su vez la innovación tiene que tener un sentido finalista de beneficio para el cliente final y para la firma en sí, es algo mutuo: las mejoras que se incorporan a los clientes normalmente deben tener retornos en beneficios para la empresa. El beneficio no puede ser solamente económico, sino que puede ser también la mejora del posicionamiento de la firma o la mejor captación de clientes, entre otros.

Entiendo que los Despachos Profesionales no son ajenos a la innovación al igual que el resto de empresas que forman la actividad económica. La necesidad de la misma tiene que ver mucho con el grado de competitividad del sector, lo cual determina su necesidad o mejor, su conveniencia. La idea que subyace es la diferenciación de una empresa legal dentro de un entorno altamente competitivo. De esta manera conozco despachos que a pesar de que tienen un tamaño reducido tienen una gran actividad comercial derivada de su capacidad de operar en el mundo de las nuevas tecnologías.

Finalmente quisiera añadir que para acometer seriamente esta tarea de la innovación en una firma legal, antes de ello la firma debería realizar un auto examen acerca de las finalidades perseguidas y si ellas concuerdan con la filosofía y negocio del despacho legal, por lo que será conveniente entrar en un análisis previo sobre la firma y el entorno o mercado al que se dirige. A su vez, la implantación de medidas y acciones de mejora deberá llevar aparejada la gestión y seguimiento de dichas medidas para proceder en el camino a realizar las modificaciones y ajustes que se requieran, dado que el proceso de innovación en la mayoría de las ocasiones tiene mucho de empírico y consiste en realizar cambios y rectificaciones a los mismos en función de los resultados obtenidos en el tiempo. De esta manera la innovación se convierte en un proceso que busca la mejora de los procesos en la firma.

Hay que añadir que la innovación a su vez conlleva riesgos de cometer errores y de tener que rectificar sobre los mismos. A veces las cosas no funcionan y hay que darse cuenta a tiempo.

Otra cuestión que hay que puntualizar es que la innovación normalmente debe producirse de arriba hacia abajo y contar con la implicación de todas las partes de la firma, pues de lo contrario la misma encuentra “cuellos de botella”, por lo que es el gerente o personas de la dirección las que se implican en las mejoras de los sistemas y aspectos del despacho.

Decir por último que la innovación se convierte en necesaria en una firma legal o del tipo que sea si quiere competir con éxito y diferenciarse de sus competidores. El esfuerzo en tiempo y recursos de todo tipo que requiere suelen ser recompensados en el tiempo si finalmente las cosas se hacen bien.



TXEMA ARNEDO ROSEL

Director de desarrollo de propiedad intelectual de Microsoft
www.microsoft.com

Microsoft®

1 En Microsoft estamos seguros y tenemos constancia de que los Despachos Profesionales están innovando, en menor o mayor medida, de forma continua y permanente.

Aunque las posibilidades de innovar son muchas, cuando analizamos empresas de servicios a empresas, y específicamente el sector de Despachos Profesionales, nos encontramos con que pueden innovar fundamentalmente en dos áreas:

- Internamente. La mejora de los sistemas de gestión interna, de los sistemas informáticos y la formación continua de el personal (donde pueden aplicarse tácticas tremendamente innovadoras y motivadoras) son los ejes fundamentales donde podemos encontrar importantes ejemplos de innovación en Despachos Profesionales de todos los tamaños y en aéreas como movilidad, comunicaciones unificadas, colaboración (video conferencia en Internet para Despachos Profesionales con varias oficinas), además de la innovación que muchos Despachos Profesionales crean sobre Aplicaciones Estándar (como Microsoft Office) para optimizar su trabajo y aumentar su productividad. Lógicamente, es en este entorno Microsoft tiene un número importante de ejemplos y referencias.
- Externamente. En lo que se refiere tanto a la captación de clientes como al desarrollo del portafolio de servicios que el Despacho Profesional puede ofrecer, es donde encontramos más ejemplos día a día de innovación. Desde Despachos Profesionales que están utilizando Internet y las Redes Sociales (Facebook, MySpace, Twitter, MSN Spaces, etc) como su principal inversión de Marketing para captar clientes a los que están innovando en cuanto a los servicios que ofrecen a los clientes.

Y es en esta área de nuevos servicios, de nuevas oportunidades de negocio, donde voy a centrarme y donde podemos presentar un claro ejemplo de innovación.

2 En Mayo de 2008, hace poco más de un año, y desde mi posición de Director de Desarrollo de Propiedad Intelectual de Microsoft y miembro del Comité de Dirección de Microsoft Ibérica desde donde coordino las acciones de lucha contra el software ilegal y de desarrollo de nuestra propiedad intelectual en España trabajando estrechamente con diversos equipos y unidades de ventas y marketing en toda la empresa, tuve el placer de presentar, junto con Rosa García, que era la Presidenta de Microsoft Ibérica en aquellas fechas, nuestra estrategia SAM (Gestión de Activos de Software) en España.

La Gestión de Activos de Software o como se le conoce en todo el mundo SAM (Software Asset Management) es el conjunto de procesos, políticas empresariales y herramientas que permiten realizar una gestión eficaz del software en las empresas a lo largo de todo el ciclo de vida (desde la compra a la retirada). La Gestión de Activos de Software está regulada por una norma ISO que ha sido adaptada al mercado español por AENOR con la denominación UNE ISO/IEC 19770-1 SAM.

Un proyecto de implantación de SAM en una empresa se realiza generalmente como cualquier proyecto de mejora de gestión empresarial:

- Hay que identificar un Equipo de Proyecto y un responsable SAM que no es un trabajo a tiempo total pero sí que exige una dedicación importante durante la implantación del proyecto y una mucha menor involucración en las revisiones periódicas del proceso.
- Hay que hacer una evaluación de la situación actual de los activos. Hay que realizar un inventario de uso de software y de las licencias legales disponibles

para identificar el “gap” desde el punto de vista operativo y poder proceder a su regularización o a eliminar el software que no se utiliza. En esta fase y dependiendo la complejidad tecnológica de la empresa se puede considerar la adquisición de una herramienta informática de Gestión de Activos IT.

- Hay que definir e implantar, si no lo están ya, una serie de procesos básicos (perfil de necesidades de software por role/puesto de trabajo, procesos de compra, inventario, actualización y retirada) relacionados con la gestión del software como un activo valioso para la empresa.
- Hay que identificar los cambios a realizar en los procesos básicos para avanzar a un estado de madurez en cuanto a Gestión de Activos de Software que sea económicamente provechoso para la empresa.
- Hay que identificar las opciones de integración del SAM, en cuanto a flujo de datos e información, con otros procesos empresariales en marcha.

Pero el primer paso es buscar un buen asesor que tenga conocimiento de la normativa sobre SAM y que nos ayude a identificar como se puede implantar SAM en nuestro caso particular. Con esta idea clara en la cabeza, unos seis meses antes del anuncio, nos pusimos a buscar entre nuestros Distribuidores y Partners empresas que fueran capaces de desarrollar una práctica de SAM y, por motivos un poco largos de explicar, una de esas empresas que seleccionamos para formar parte de nuestra Comunidad de Partners SAM fue Auditores, Consultores y Expertos Independientes S.L. (AUDICON).

AUDICON es un Despacho Profesional con oficinas en La Coruña y Santiago especializado fundamentalmente en todas las áreas de Gestión Empresarial, aunque también ofrece servicios de Asesoría Fiscal y Valoración de Empresas. AUDICON opera, mediante acuerdos, en todo el mercado nacional desde 2000 con una visión claramente innovadora y ha sido una de los primeros Despachos Profesionales en impulsar los Cuadros de Mando como elementos claves de gestión para sus clientes. Cuadros de Mando que han sido capaces de integrar completamente y de forma transparente con los entornos tradicionales de ERP y Contabilidad proporcionando a la Dirección General de sus clientes una fuente precisa, en tiempo real y parametrizable de información orientada a la toma de decisiones para mejorar el rendimiento empresarial.

AUDICON se incluyó en la Comunidad de Partners SAM de Microsoft, invirtió en la formación y capacitación de un equipo reducido de personas y abordó la realización de este tipo de Servicios ofreciéndolos a varios de sus clientes y consiguiendo rápidamente poder realizar varios trabajos que le han permitido adaptar las metodologías a su propia filosofía de asesoría y apoyo a sus clientes. Hoy en día AUDICON es uno de nuestros Partners de referencia en la zona noroeste de España.

La posición privilegiada de los Despachos Profesionales en cuanto a su capacidad de influir en las capacidades de gestión y fiscales de las empresas hacen de este sector un punto de referencia para poder, en primer lugar, recomendar a sus clientes la necesidad de enfocar la gestión del software como un activo de la empresa y, en segundo lugar, de proponer a los clientes la implantación de un SAM, bien sea

directamente desde el Despacho, dirigiendo al cliente hacia algún experto en SAM o utilizando a este experto SAM para prestar el servicio al cliente. De cualquier forma nos encontramos con beneficios para los Despachos Profesionales que van desde el reforzamiento de su papel como experto empresarial a la posibilidad real de montar una nueva línea de negocio alrededor de esta práctica.



MERITXELL ALMIÑANA FLAQUÉ

Adjunta a dirección. Rius Consultors Associats

www.erius.es



1 y **2** Todas las empresas tenemos que innovar para poder afrontar el cambio de ciclo económico que estamos viviendo. Innovar no sólo quiere decir crear productos y servicios antes inexistentes, sino también creo que podemos innovar en términos de eficiencia productiva.

Estamos en un mercado muy competitivo, y con un perfil de clientes muy exigentes en cuanto a calidad, servicio y coste.

En nuestro caso, estamos revisando nuestros productos y servicios que ofrecemos a los clientes, flexibilizando y adaptándolo a sus nuevas necesidades. También revisamos nuestros procesos internos para ir adaptándolos a las nuevas tecnologías.

Queremos trabajar en aquellos servicios que nuestro cliente valora más, e ir eliminando todos aquellos procesos que realmente no aportan un valor para nuestro cliente final. Todos estos cambios, por supuesto no van a implicar una menor calidad en nuestros productos o servicios, sino una mayor eficiencia.

Invertimos en una nueva infraestructura informática, para mejorar la capacidad de procesamiento, invertimos en mejorar nuestra comunicación con el cliente actual y potencial, invertimos en nuestro equipo de expertos profesionales, en definitiva invertimos para mejorar constantemente nuestro servicio al cliente.

Otro ejemplo de los cambios que estamos aplicando para afrontar este nuevo reto empresarial es la flexibilización de los recursos humanos de Rius Consultors en varios sentidos:

- Incrementar la colaboración entre las diferentes áreas para dar un mejor servicio al cliente.
- Aumentar la polivalencia. Compartir los recursos así como los costes, compensar la disminución de trabajo de un departamento con la mayor necesidad en otros que están creciendo.
- Flexibilizar las jornadas laborales concentrando una mayor dedicación horaria en las épocas de mayor trabajo del despacho. Estamos aplicando un sistema de compensación horaria (días de vacaciones en fechas con baja productividad, flexibilizar horario para facilitar la conciliación laboral y familiar, entre otras).

Estas medidas están siendo muy valoradas, el equipo se implica mucho más con la organización y sus necesidades.

En Rius Consultors, su mayor activo son nuestros clientes y nuestro equipo humano.



XAVIER BALLANO ANGULO

Gerente. Jausas
www.jausaslegal.com



1 La innovación en los despachos de abogados viene determinada por la cultura de la empresa; la mejora constante, vocación de servicio y excelencia son palabras que muchas veces aparecen en sus valores y no siempre se ven reflejadas en sus actuaciones. Una parte de esta cultura corporativa no tiene coste, por ejemplo la Gestión del Conocimiento, requiere que la dirección apueste por ello, diseñe circuitos y flujos de información adecuados, etc... pero otra parte de la cultura corporativa sí, y me refiero a que muchas veces la mejora de procesos, la velocidad y la excelencia requieren inversiones en IT.

En este último apartado, es vital que el área de gerencia piense, formule y presente proyectos de mejora (siempre justificando la inversión VAN, retorno de la misma, etc.) dirigidos a fomentar y garantizar los valores del despacho.

2 En este sentido, y como ejemplo, Jausas ha invertido recientemente en la facturación electrónica y e-learning, y de forma periódica en su ERP a efectos de disponer de una información operativa diaria.



PEDRO BELTRÁN GAMIR

Socio director. Pedro Beltrán Abogados
Presidente de la Asociación Europea de Abogados
www.abogados-beltran.com www.aeuropea.com



1 y **2** Los despachos estamos constantemente innovando. La última innovación del nuestro es la eliminación del papel con escaneo de todos los escritos y documentos. Ya no tenemos expedientes físicos y las mesas están mucho más limpias, ordenadas y presentables. A algunos compañeros les ha costado adaptarse pero finalmente lo han conseguido. A los juicios vamos con el ordenador portátil ante la ausencia de expediente en papel.



MAURICI BLANCAFORT PLANAS

Socio director general. Gestoría Blancafort
www.gblancafort.com



1 Los Despachos Profesionales son el último reducto del proceso productivo artesano. Durante la revolución industrial del siglo XIX, el vapor y el motor de explosión revolucionaron los métodos productivos. En el sector de los servicios, dicha revolución no llegó hasta la aparición, primero, de la máquina de escribir, el fax y la fotocopiadora y, posteriormente, hasta la revolución de las nuevas tecnologías, con la aparición del ordenador y, finalmente, de Internet.

Los colegios profesionales, ávidos en defender los derechos adquiridos de sus representados, se esforzaron en procurar barreras de entradas que impidieran el acceso libre a la prestación de servicios a terceros ajenos a la profesión, con una política conservadora.

La entrada en la Comunidad Europea y el neoliberalismo están acabando, de forma definitiva y ya en el s. XXI, con los últimos profesionales con métodos productivos artesanos existentes. Es el fin del excelente profesional, abogado, economista, auditor, administrador de fincas, etc., que apoyado con algunos auxiliares, prestaba todo tipo de servicios a sus clientes.

En estos momentos, en plena revolución tecnológica, es absolutamente necesario, para subsistir, disponer de la mayor y mejor tecnología, que dote a la empresa de mayor valor añadido, y de un equipo humano especializado que sepa sacarle mayor partido. Todas aquellas empresas que estén dotadas de infraestructuras, hardware, software y capital humano acorde, podrán ofrecer sus servicios de alta calidad a un precio sin competencia, desbancando del mercado a los menos preparados. Acceder a estos medios es posible para todo profesional, pero tiene un coste que no todo el mundo puede asumir. Es por ello que nos hayamos en un proceso generalizado de fusiones en los que sólo los más automatizados van a subsistir. La tecnología es ya condición necesaria para la práctica de la profesión.

2 En G.Blancafort hemos pasado, desde 2003 hasta ahora, del método tradicional artesano a disponer de las mejores infraestructuras, equipos informáticos, programas y profesionales, hecho que nos ha igualado a la competencia. En estos momentos estamos desarrollando nuevos servicios, que se implementarán en breve, basados en la diferenciación tecnológica que, sin duda, nos convertirán en referencia en el sector.



FRANCISCO BONATTI BONET

Socio. Bufete Fontana

www.bufetfontana.com



1 La innovación es una necesidad que se impone para garantizar la viabilidad y, en este sentido, los despachos siempre hemos estado de una forma u otra inmersos en ciertos procesos de innovación. El problema era que -por nuestra tradición y formación profesional- no valorábamos la importancia que tiene saber diseñar y dirigir los procesos de gestión e innovación del despacho, y así llegábamos incluso a malgastar recursos humanos y materiales en mejorar aspectos que quizás no eran los de mayor urgencia y necesidad, obviando en cambio áreas vitales como la gestión financiera y el marketing.

2 La innovación más importante es que el colectivo está tomando conciencia de sus carencias y mira mucho más a su alrededor buscando modelos de gestión eficaces. Cada vez más despachos pequeños y medianos invertimos en aprender a dirigir y gestionar. Si llegamos a ser conscientes de la importancia que tiene disponer de un plan estratégico de nuestro despacho habremos dado un paso pequeño pero fundamental hacia un modelo profesional acorde a nuestras expectativas.

El paso del bufete por los Talleres Profesionales que organiza el ICAB y especialmente nuestra posterior integración en un Grupo de Mejora Continua ha resultado ser la innovación más rentable que hemos introducido hasta la fecha y se ha revelado como una fuente muy valiosa de ideas, información y experiencia compartida con otros despachos. Aplicando lo que ahí hemos aprendido, actualmente tenemos abiertos procesos de análisis y/o de innovación en materia de gestión documental, gestión del tiempo y estandarización de procesos de trabajo, gestión de recursos humanos, marketing y finanzas.



XAVIER CALAF AIXALÀ

Socio Cuatrecasas, Gonçalves Pereira

www.cuatrecasas.com

**CUATRECASAS,
GONÇALVES PEREIRA**

1 y **2** Recogiendo las palabras de nuestro presidente, Emilio Cuatrecasas, la innovación constituye un elemento indispensable para crecer, diferenciarse y ganar en competitividad. La innovación exige tener un espíritu inquieto, sensible a los cambios y dispuesto al cambio. Este elemento tiene una proyección interna: la innovación en gestión del despacho, entendida ésta en sentido muy amplio (procesos, formación, gestión del conocimiento, gestión documental...) y una proyección externa, a través del diseño de nuevas líneas de asesoramiento, servicios al cliente, alianzas, presencia en los medios....

La realidad refleja que los Despachos Profesionales no innovan todo lo que sería deseable y seguramente en esta época de tensión económica y financiera se pone a prueba la capacidad de las firmas de abogados para reinventarse y diseñar nuevas herramientas en los dos ámbitos mencionados: en el ámbito interno y en el ámbito externo o de relación con el cliente.

En el aspecto de gestión interna del despacho, es fundamental invertir en la mejora, modernización y dinamización de la formación del profesional. En este sentido, es importante impulsar un sistema de formación interactiva, a través del e-learning, y de formación global, que permita además de reforzar la técnica jurídica de los profesionales, desarrollar habilidades de trato de clientes, comunicación, gestión de equipos y tiempo. Es conveniente fomentar la utilización de foros virtuales en las distintas áreas de especialidad que permitan compartir el conocimiento y multiplicar su valor. Ésta es una de las herramientas básicas para crear valor en nuestros servicios. El departamento de tecnologías está continuamente investigando y desarrollando nuevas aplicaciones que facilitarán esta tarea y cuyo fin último es contar con profesionales cada vez más competitivos.

En cuanto a la innovación en el ámbito externo, ya desde hace tiempo estamos adaptando nuestro modelo de asesoramiento a los cambios que el cliente ha experimentado. El cliente ha madurado, la aproximación del cliente a la problemática de su empresa ha cambiado, incluso la manera de valorar los servicios que le ofrece el despacho ha cambiado. Se impone el pragmatismo, las soluciones eficaces, los documentos sencillos y reuniones las necesarias. El cliente necesita de un abogado global que contemple su empresa desde todos los ámbitos y además tenga iniciativa y se anticipe, de tal forma que afrontamos el reto de revisar nuestros parámetros de asesoramiento y diseñar nuevas versiones de los modelos de asesoramiento que hasta ahora habíamos implementado.



CATERINA CATALÀ GIMÉNEZ

Socia fundadora Inicva Assessors

www.inicva.com



1 y **2** Creo que el mundo de la asesoría ha experimentado muchos cambios en los últimos 15 años, sobretudo en temas tecnológicos y muy especialmente desde la entrada de Internet.

Si un despacho quiere ser competitivo debe, además de tener buenos profesionales, disponer de unas herramientas tecnológicas avanzadas que le permitan y le faciliten el trabajo. Esas herramientas se consiguen con programas informáticos prácticos eficaces y adecuados que faciliten la labor de los trabajos rutinarios y de apoyo profesional.

Siempre he considerado que la especialización y la profundización de conocimientos debería ser un motivo de “innovación”, dada la alta competencia en des-

pachos “multidisciplinares” que existen en el mercado, pero puede que ésta, la especialización, limite la posibilidad de crecer en volumen, que es lo que quiere la mayoría de los titulares de despachos.

Quizá los despachos deberíamos hacer una encuesta a los clientes o “clientes potenciales”, para preguntarles y conocer su opinión sobre las preferencias y características que prefieren encontrar en los Despachos Profesionales a los que les gusta acudir en busca de soluciones cuando se les plantean problemas de empresa u otros que requieren la intervención de un profesional. De esta forma podríamos ajustarnos más a sus preferencias.

Si un despacho quiere ser competitivo debe, además de tener buenos profesionales, disponer de unas herramientas tecnológicas avanzadas que le permitan y le faciliten el trabajo. Esas herramientas se consiguen con programas informáticos prácticos eficaces y adecuados que faciliten la labor de los trabajos rutinarios y de apoyo profesional.



JORDI CONESA SAGRERA

Socio director general. Bufete Jurídico

Conesa & Asociados

www.bufeteconesa.com



Bufete Jurídico

Conesa & Asociados

Abogados, Graduados Sociales y Economistas

1 y **2** Creo que se está innovando muy rápidamente, sobretodo en despachos de abogados con una trayectoria larga en el tiempo. Las nuevas tecnologías han ayudado muchísimo a los profesionales, para dar un mejor servicio al cliente, aportando además una disminución de tiempo y dinero. La eficiencia es mucho mayor si se sabe aplicar con criterio, aunque para ello se debe tener un buen equipo de informáticos, ya sea externalizado mediante un proveedor, o mediante la incorporación de un informático de forma interna. Las nuevas tecnologías lo engloban todo, las comunicaciones son importantísimas en el trato entre el cliente y el abogado. Si se quiere tener siempre informado al cliente, se puede interrelacionar toda la información generada en un asunto mediante el teléfono móvil, con aplicaciones propias instaladas en por ejemplo una Blackberry, o a través de sms, o incluso a través de la página Web con acceso exclusivo.

En cuanto a todo lo relacionado con el control del despacho, las herramientas como los CRM permiten controlar la gestión de los asuntos así como la gestión del cliente en sí desde el punto de vista de trato especial y personalizado. Recomiendo que dichos CRM sean aplicaciones a medida y personalizadas para cada despacho según las necesidades y la organización interna del despacho. Un ejemplo es el cuadro de mando, donde te permite hasta saber el tiempo de respuesta de las llamadas telefónicas con un cliente, así como cada cuando se informa al cliente de su asunto, pasando por el número de presupuestos enviados y aceptados y cuáles no. Esto te permite conocer mucho mejor tu trabajo, así como el servicio que se está dando.

Un campo a explorar todavía, mediante lo que se llama Bussines Inteligent, y que creo que en el futuro llegará, es el de la pregunta/respuesta automatizada para según que casos y bajo algunos parámetros. Un ejemplo de ello sale en la película “Yo Robot”, donde el protagonista hace preguntas (en este caso consultas jurídicas), y la máquina responde. Esto puede servir para ayudar al cliente y al abogado a buscar la mejor solución jurídica en cada caso. Futurista pero investigándose.



ALFONS CORNELLA SOLANS

Fundador y presidente de Infonomia

www.infonomia.com



1 y **2** La innovación es el acto resultante de convertir las ideas en valor. Para innovar es preciso tener ideas, que se consiguen tanto estimulando a que fluyan de todas las personas de una empresa u organización, como observando cómo innovan los demás. La única manera de tener buenas ideas es tener muchas ideas. Pero no sirve de nada que en una empresa se generen ideas si no son analizadas en clave de qué valor aportan a alguien. En ese sentido, es innovación lo que el mercado acepta (eso es claramente lo que distingue una innovación de un acto de invención, generalmente resultado de un acto creativo individual).

El análisis del valor, de lo que aporta una idea respecto a todas las demás con las que convive, se ha convertido en un tema sustancial en innovación. Y en una sociedad del exceso, en el que la oferta es superior a la demanda en casi todo, las empresas proponen capas y capas sucesivas de valor. Antes, era de valor algo que simplemente funcionaba. Hoy, los aspectos funcionales son una condición necesaria, pero no suficiente. El estilo, la experiencia al usar o vivir una propuesta es mucho más importante como valor percibido, que la cosa en sí.

La innovación se produce en el input y en el output. Si la productividad es la variable económica fundamental, y ésta se define como el cociente entre *output* (lo que generamos) e *input* (los recursos que debemos usar para generar el *output*), podemos innovar tanto reduciendo el denominador (*input*), disminuyendo los costes de producción, por ejemplo, como aumentando el numerador (*output*), por ejemplo, aumentando el valor percibido de lo que producimos. En el primer caso, las opciones son básicamente dos: mover la fuerza de trabajo a geografías más baratas, o automatizar la producción para aquellas funciones que deban estar cerca del punto de consumo. En el segundo caso, para aumentar el valor hay que saber muy bien qué es lo que la gente considera como tal, como valor, y luchar permanentemente contra la comoditización *natural* de todo producto o servicio. En ese sentido, la innovación es luchar contra la comoditización.

El objetivo último de la innovación es generar resultados para la empresa, porque si no los consigue, la empresa no puede sobrevivir. Y un elemento fundamental para ello es saber gestionar la curva de inversiones y resultados: cuánto tiempo

dedicamos a invertir en innovación, y cuánto tiempo necesitamos para recuperar esa inversión e innovar de nuevo. Gestionar adecuadamente el equilibrio entre la explotación de nuevos negocios y la explotación de esos negocios es una de las claves para poder seguir innovando, incluso en períodos de “vacas flacas”.

Una organización es tanto más innovadora cuanto no sólo genera ideas, sino que lo hace de manera permanente, ágil y rápida. El destino del innovador es ser copiado, y obligado a volver a innovar para poder sobrevivir. Por ello es tan importante el liderazgo en innovación, capaz de crear una verdadera “cultura inquieta” dentro de la empresa; hay que incentivar la innovación no sólo en el departamento de I+D, sino en todas y cada una de las secciones de la empresa, y también entre sus proveedores y clientes, que son, al fin y al cabo, la razón final de la empresa. La gestión, por parte de la empresa, de las ideas que el cliente tiene de lo que espera de esa organización como “valor”, será, posiblemente, el elemento puntual que marcará la próxima generación de gestión de la innovación.

Destacar finalmente que la innovación como algo abstracto no existe: la innovación son los innovadores. De la misma forma que no hemos inventado todavía la máquina que convierte datos en conocimiento o información en sabiduría, automáticamente, la innovación es una actividad que requiere básicamente de personas. El innovador es alguien que ve donde los demás no ven, pero que, sustancialmente, actúa haciendo. El innovador es un ejecutor, es alguien que hace, que arriesga y hace. Todo análisis sobre innovación debe tener en cuenta que detrás de ello hay personas, con su energía, con sus problemas, con sus crisis, con sus momentos de brillantez, con sus fracasos. El innovador es alguien que ve donde los demás no ven, pero que, sustancialmente, arriesga y hace.

La presión por innovar depende fuertemente del sector. Hay sectores que aún se están preguntando si es necesario innovar, mientras que otros han entendido que sin innovación no hay supervivencia. Por ejemplo, en la electrónica de consumo, la facturación de este año se debe en más de la mitad a lo que se introdujo en el mercado en los últimos 12 meses. Otros, sin embargo, llevan décadas sin cambiar básicamente de producto. Mi pronóstico es que todos los sectores se convertirán en sectores de ciclo de vida corto, o sea, en sectores en los que habrá que innovar constantemente para introducir en el mercado los productos de los que se vivirá a corto o medio plazo. No habrá sector que pueda vivir del pasado.

Y una de las mejores vías de innovación, y aquí va a haber muchas oportunidades para los servicios profesionales, es la combinación, la síntesis, la hibridación de productos, servicios, funciones, o modelos ya existentes. Una forma sostenible de innovación en los próximos años va a venir de combinar de forma creativa las dos formas de ver las cosas que tiene nuestra mente: la racional y la creativa. Habrá que superar la visión que impone el “o” entre opciones para dejar que domine la visión del “y”, que combina.

Para ello, se requieren equipos multidisciplinares que tengan la capacidad de trabajar conjuntamente y combinar su conocimiento; una acción conjunta de los profesionales de los tres ámbitos fundamentales de la empresa: diseño, operaciones

y relación con el cliente. La gente *de diseño* está al día de lo que los competidores hacen; la gente *de operaciones* está al día de lo que las tecnologías más recientes permiten hacer, y la gente *de cliente* puede probar en tiempo casi real si las propuestas pensadas serán bien recibidas por el mercado.

Finalmente, hay que decir que no hay innovación que prospere sin un entorno social que la acepte y la estimule. Y para que una sociedad sea prósperamente innovadora, hay que conectar aquellos elementos de la sociedad que hoy tienden a estar aislados, como las empresas establecidas, ya sólidas, y las empresas nuevas, más visionarias. O sea, el *mainstream* con el *greenfield*. Conectar a los nativos de un país con los expatriados que viven en él. Conectar el *establishment* con los retadores. Conectar lo viejo con lo nuevo. Conectar la escuela con la empresa. Conectar el *upperground* (lo que hoy domina el mundo) con el *underground* (lo que está bajo el suelo pero que pronto emergerá).



FELIPE CRESPO PERALTA

Director general. GTA Consulting

www.gtaconsulting.com

1 Si tuviera que contestar con tan solo una palabra le diría que sí, pero es una respuesta que necesita de matización.

Sí, en los grandes despachos con proyección internacional ya que eso les obliga a mantenerse al mismo nivel que sus competidores extranjeros más avanzados en materia de innovación y creación. Si hablamos del resto de despachos la respuesta correcta sería no o de forma muy puntual. Históricamente ha sido un sector muy inmovilista y de escasa innovación motivado, quizás, por un mercado que no lo exigía hasta la fecha pero que ahora ha despertado para reclamar más y mejores servicios.

2 La innovación siempre ha formado parte de nuestra filosofía de trabajo. Quizás el más representativo es la ubicación de nuestra sede central en un Polígono Industrial. Consideramos que si nuestro clientes es el Empresario debíamos de salir del centro de la ciudad para estar cerca de él en un entorno que nos permitiera ofrecer unas instalaciones dotadas con las mayores prestaciones y comodidades (parking privado y gratuito, restaurante exclusivo para clientes, auditorio...). La creación, en el año 1999 de un departamento de Marketing propio supuso también un adelanto a nuestro tiempo que muchos no entendieron. Actualmente nuestro dpto. de Marketing (que no comercial) está compuesto por 4 personas que trabajan, en exclusiva, en la creación, diseño y puesta en marcha de los recursos necesarios para la expansión y crecimiento de nuestra marca y cartera de clientes.





ALBERT CUNILLERA MARTÍNEZ

Director de gestión en Cataluña de Fremap

www.fremap.es



Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social Número 61

1 Decididamente sí. Creo que se innova en los Despachos Profesionales. La razón fundamental es que el Despacho Profesional ha de estar “traduciendo” la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el cumplimiento de la legalidad e incremento de la productividad de sus clientes. En pocos sectores como el del asesoramiento profesional esta innovación se manifiesta de un modo tan evidente. Formación continua, cambio tecnológico, gestión dinámica de la información y concreción práctica en forma de oferta de servicios. Todo ello enmarcado en unos espacios temporales y de formato condicionados por las distintas regulaciones.

En este sentido, la innovación y su concreción tangible- a alta velocidad- es la característica que más destaco en este sector.

2 Del mismo modo, esta innovación no se gestiona de igual forma en todos los despachos. En algunos casos la innovación se percibe y se “practica” como una respuesta a un cambio producido en el entorno de forma reactiva. En otros casos se anticipa el cambio, se orienta el Despacho Profesional hacia la búsqueda de ese cambio como eje de la propuesta de valor, tanto en la formulación de la gama de servicios como en la concreción de las habilidades necesarias para desarrollarlas de una forma adecuada. Esta última orientación es la que creo permite garantizar la evolución y crecimiento del despacho a medio y largo plazo.



JOAN DÍAZ JOSÉ

Socio fundador. Director. JDA Assessors Consultors

www.jda.es



1 y **2** Conozco poco los despachos de los demás, o no los conozco con suficiente detalle como para atreverme a hablar de ellos. Por tanto, hablaré del que más conozco, que es en el que trabajo, por supuesto.

El proceso de innovación en el despacho, como probablemente en otros, es continuo. Pongámonos a pensar cómo llevábamos a cabo determinados trabajos o funciones hace cinco años y como lo hacemos ahora. Hemos seguido un proceso de innovación continua.

La cuestión es si este proceso lo ha sido dentro del marco de voluntaria creación y mejora de servicios del despacho o nos hemos visto arrastrados por la incesante e imparable revolución de la tecnología y de las obligaciones legales y normativas. Sólo la modificación del plan general de contabilidad y las correspondientes modificaciones en la estructura de cuentas anuales y su depósito, y la correspondiente

a la liquidación del impuesto sobre sociedades ha requerido, para mantener los estándares de seguridad y calidad, grandes dosis de innovación, adaptación y hasta, añadiría, que ingenio.

Me referiré al proceso voluntario de creación y mejora.

Efectivamente, en el despacho en que yo trabajo, existe un proceso voluntario de creación y mejora, sin duda. Este proceso voluntario de creación y mejora, obedece, desde mi punto de vista a las siguientes motivaciones:

- Mejoras en los sistemas de trabajo, en tipos de servicio clásico, para aumento de la calidad, la productividad o la eficiencia.
- Creación de servicios nuevos, que no existen o que incorporan elementos de novedad o ventaja comparativa.

En los últimos años, ha habido en mi despacho un elevado número de innovaciones derivados de ambas motivaciones.

Dentro del primer grupo, mejoras en los programas de trabajo, en los informes, en el proceso, en las bases de datos, en los sistemas, para facilitar el trabajo, mejorar el tratamiento, ahorrar en horas y mejorar el output que recibe el cliente.

Dentro el segundo grupo, creando nuevos servicios que no existen o que existiendo se les incorpora una determinada novedad y orientación. Algunos de ellos están en plena fase de explotación. Otros, en proceso de salida al mercado.



ANTONI DURÁN SINDREU BUIXADÉ

Socio. Durán-Sindreu, Asesores Legales
y Tributarios

www.duransindreu.com



Durán-Sindreu
Asesores Legales y Tributarios, s.l.p.

1 Particularmente creo que hay que distinguir entre I+D profesional e I+D en nuevas tecnologías.

Respecto al primero, en su momento nuestro despacho consideró que España había transpuesto incorrectamente a nuestro ordenamiento jurídico la Directiva del IVA en materia de subvenciones y regla de prorata. El despacho destinó prácticamente un año al estudio de esta cuestión y consiguió la colaboración de un cliente para presentar en Bruselas la correspondiente queja contra el Reino de España. Intervenimos en todo el proceso hasta la resolución por el Tribunal de Justicia Europeo con resultado positivo. Por todo este proceso y estudio, que el despacho consideró desde sus inicio que era un I+D, no se facturó absolutamente nada en concepto de honorarios profesionales. El resultado de la investigación fue la publicación de un libro y su corolario la sentencia del TJCE, estimando el recurso con una importante repercusión en el ámbito de la Administración Pública y el correspondiente reconocimiento profesional. Como consecuencia de este I+D, nuestra intervención profesional en cuestiones relativas a la Administración Pública y el IVA se incrementó.

Lamentablemente en España no se hace mucho I+D sin la correspondiente contra-

prestación económica. Pero en este caso ya no se puede hablar de I+D. Es también discutible si el lanzamiento de nuevos servicios son un verdadero I+D. En mi opinión, cualquier profesional tendría que conseguir un equilibrio entre el tiempo que destina a la investigación y a la práctica profesional. Sin duda no es fácil, pero sí deseable.

2 Respecto al segundo, nuestro despacho ha hecho una firme apuesta por las nuevas tecnologías en varios sentidos. Primero, al crear un Departamento interno de NT para desarrollar e impulsar cuestiones como la e-factura, digitalización certificada, etc. En segundo lugar, fuimos de los pocos que planteó en su momento y hace ya bastantes años la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), incorporando a abogados e ingenieros informáticos en plantilla, siendo esto una forma, en nuestra opinión, de asesorar adecuadamente al respecto. Este aspecto constituye un hecho diferencial respecto a parte de nuestra competencia. Y por último, intentamos poco a poco desarrollar plataformas propias de ayuda a la gestión interna del despacho, aunque en este aspecto concreto nos queda aún mucho camino por recorrer.



TONI DURÁN-SINDREU VIADER

Socio. Director general. Durán-Sindreu, Asesores Legales y Tributarios
www.duransindreu.com



1 y **2** Bajo mi modesto punto de vista, en este campo, al igual que en casi todos los campos de la gestión empresarial, los despachos de abogados están un peldaño por detrás que el resto de empresas. Obviando las grandes firmas y aquellos casos en los que se ha implantado una gestión empresarial, el despacho tipo del sector aún tiene serias reticencias a considerarse como empresa y no como despacho de abogados. El hecho de que la mentalidad empresarial haya llegado tarde a nuestro sector hace, probablemente, que en temas como el que se plantea estemos un peldaño por debajo. No obstante, en los últimos años está incrementándose exponencialmente el interés por estos asuntos, proliferando cursos de gestión de despachos y la sensación de que es necesario dar el salto de un despacho de abogados, en su concepción más clásica, a una empresa.

Todo ello lleva a plantearse la cuestión de la innovación en sí como un asunto importante dentro de la estrategia de un despacho de abogados. En esta línea, creo que es muy difícil romper “lo establecido” como “bueno” para fijar herramientas innovadoras de marketing y recursos humanos. El mero hecho de hablar de marketing para despachos de abogados, a más de uno ya le provoca un escalofrío. Particularmente, estamos poco a poco innovando, si se puede decir así, en asuntos relacionados con los recursos humanos de la empresa y la fidelización del cliente. Técnicas de motivación, trainings por departamentos, encuestas de satisfacción personal, focus group con nuestros clientes para escucharles y atenderles al máximo... son medidas

e ideas que, como todo, no sólo requieren de la idea sino de un plan que esté detrás de todo, es decir, tiempo y dinero. La clave, y aquí el bucle que se presenta, es que para todo ello es necesario una estructura empresarial. El socio de un despacho no puede llegar al juicio, la visita o el dictamen y tener tiempo para todo esto. Pensar, generar ideas y plasmarlas requiere de un tiempo que se ha de materializar en una estructura empresarial en la que se dé cabida a profesionales de gestión.



MAICA ENRIQUE VALENCIA

Socio gerente. Gros & Montserrat
www.grosmonserrat.com



1 Creo que es un sector en el que la innovación no es prioritaria, los cambios legales constantes, la adaptación de los clientes a la legislación actual hace que los profesionales estén volcados en estos cambios y no presten especial atención a la innovación.

Aquellos despachos que han apostado por incorporar a su plantilla la figura de un gerente son los que apuestan más en innovación.

2 En nuestro despacho como ejemplo de innovación podríamos destacar las conexiones de nuestros clientes con el despacho, en el que se puede acceder a toda su información legal, impuestos, escrituras, bases de datos y portal para sus empleados, donde sus trabajadores podrán acceder a sus nóminas, contratos, certificados y cualquier documento que soliciten. Todo ello a través de nuestra página Web.



PEDRO ESCUDERO RUIZ

Socio director. Iniciativa Fiscal
www.iniciativafiscal.com



1 Sí, creo que se innova en los Despachos Profesionales. Evidentemente la innovación en cada despacho depende del modelo de gestión que se haya implantado, aunque en algunos casos no existe ni siquiera una percepción del despacho como empresa, ni se encarga nadie de la gestión del mismo. Este modelo está a punto de desaparecer, ya que el mercado nos hace obligatoriamente implantar un modelo de gestión moderno y eficaz como cualquier empresa que quiera subsistir en el mercado.

2 Ejemplos de innovación en el sector de los Despachos Profesionales podrían ser:

- La gestión por procesos. En este modelo se identifican todos los procesos de cada una de las actividades que llevamos a cabo. De esta forma podemos

intentar optimizarlas y además sirve de manual para toda la organización. Lo ideal es que se mantenga actualizado y a disposición de toda la plantilla, implicada en esta acción.

- La disponibilidad orientada al cliente. Aquí juegan un papel imprescindible las nuevas tecnologías. Tenemos que poder dar soporte a nuestro cliente, independientemente de la situación física en donde nos encontremos. La movilidad en cuanto a comunicación es fundamental, pero también cuando estamos en nuestro propio despacho, podemos ser más accesibles con la implantación de una simple cámara web o con sistemas más avanzados como los que permiten no sólo ver y oír a distancia sino compartir documentos electrónicos en tiempo real. En este sentido nosotros estamos estudiando ya una aplicación que podría estar disponible para el ejercicio 2.010.
- La digitalización certificada. Este proceso permite digitalizar las facturas de los clientes, convertirlas a formato digital y así poder prescindir del papel con total garantía y con el mismo valor para la Administración Tributaria. Esto nos permitirá poder buscar cualquier documento por cualquier campo con un solo click. Tendremos que empezar a olvidar los famosos Az.
- En general podemos hablar de que la utilización cada vez más intensiva de las nuevas tecnologías lleva aparejadas una continua innovación en el sector.
- Innovación también podemos entenderla en cualquiera área, por ejemplo en marketing. Se innova en este sentido a través de una forma diferente de vender nuestros productos. Y soy consciente de que he dicho vender y de que he dicho productos. Nuestros servicios son susceptibles de ser promocionados de forma muy diferente hasta lo que ahora hemos visto.



JOAN Ma FELIU BOHERA

Socio. Finques Feliu Administradors
de Propietats

www.finquesfeliu.com

finquesfeliu
ADMINISTRADORS DE PROPIETATS

1 y **2** Sí. Creo que las condiciones actuales de mercado tanto de la demanda como de los agentes que prestamos servicio, hace que la innovación sea una palanca para:

- Diferenciarnos por servicio.
- Ampliar el valor de nuestro servicio.
- Reducir coste.
- Reducir tiempo de proceso.
- Buscar otros canales de distribución.
- Buscar otros mercados u otras aplicaciones a nuestros servicios.

La dificultad la tenemos en desarrollar los cauces internos para despertar la inquietud/necesidad de pensar distinto entre nuestros profesionales.



AURORA FERNÁNDEZ MARTÍ Y JULIA FLÓREZ SARMIENTO

Socios. A&J Flórez Asesores y Abogados

www.ajflorez.es



1 Existen dos tipos de despachos claramente diferenciados, los conservadores que apuestan, por lo que consideran valores seguros y desde nuestro punto de vista condenados a desaparecer, y aquéllos que, independientemente de su tamaño se preocupan por prestar sus servicios de forma sustancialmente distinta a la hasta ahora conocida que, inclinándose o no por alianzas con despachos extranjeros, están presentes en un ámbito mucho mayor.

Ello es posible gracias a la creciente evolución de los sistemas de comunicación y expansión de los despachos a un entorno más virtual lo que, como es lógico, permite llegar a un mayor número de potenciales clientes.

En los grandes despachos, y gracias a sus altos niveles de facturación, es más sencillo destinar una parte de sus recursos a proyectos de investigación y desarrollo. Sin embargo, en los pequeños y medianos Despachos Profesionales, su menor nivel de facturación, no necesariamente implica la imposibilidad de innovar, lo que se empieza a hacer ya, tanto en la prestación de los servicios como en la manera de ofrecerlos, convirtiéndose en una obligación para cualquier despacho que pretenda seguir en el mercado.

Asimismo, gran número de despachos pequeños están asociándose con otros para venderse como despachos multidisciplinarios y abarcar un mayor radio de acción, con el mismo grado de especialización en todas las áreas del derecho pero con un menor coste para los clientes, que ya no necesitan, para encontrar un asesoramiento especializado, asumir los gastos que supone el acudir a un gran despacho.

Por todo ello, y cada vez más, los despachos también invierten en herramientas potentes y eficientes de software de gestión que les permite con mayor facilidad, llevar un completo seguimiento de todos los procesos de asesoramiento y servicios, tratando así de optimizar los mismos vía calidad y rentabilidad.

2 Un ejemplo de innovación de servicios unido a una optimización y ahorro de costes para el cliente, y más en este entorno actual de mercado, es el de ofrecer distintos servicios por un precio y plazo de tiempo determinados, como si de sólo se tratara. Siguiendo esta línea, A&J Flórez Asesores y Abogados, SL, ofrece a pequeñas y medianas empresas, un número de servicios concretos en diversas áreas, con los que contarán anualmente y a un precio cerrado. Pretendemos con ello que las PYMES queden así respaldadas con una potente herramienta de ayuda a su mantenimiento y crecimiento empresarial.



JAVIER GONZALO MIGUELÁÑEZ

Socio-director general.

Bufete Gonzalo Abogados

www.gonzaloabogados.com



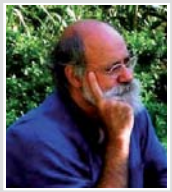
1 Si distinguimos en la actualidad entre pequeños, medianos y grandes despachos, es evidente que sólo existe innovación en los grandes.

Personalmente opino que la fórmula “despacho de abogados” debe reorientarse a “empresa de servicios jurídicos”.

- 2** En el caso de nuestro despacho, la innovación se produce de manera continua:
- a) Actualización de equipos informáticos y programa.
 - b) Formación interna de los profesionales de la abogacía y del personal de apoyo.
 - c) Editamos un periódico propio a nivel interno con noticias jurídicas de interés.
 - d) Cada profesional y personal de apoyo dispone del organigrama del despacho, así como de las funciones que deben desempeñar.

En resumen aunque genéricamente existe un grado pequeño de innovación en los Despachos Profesionales, en nuestro caso eso no se da.

Añadir finalmente que nos ha sido de gran utilidad la ayuda profesional prestada por Planificación Jurídica.



XAVIER GRAU I BLANCO

Socio director de SVP España

www.svp.es



1 y **2** La innovación en el contexto actual

No estamos en una crisis exclusivamente económica o de ciclo si no también de carácter sistémico. La crisis sistémica comporta nuevos escenarios y nuevas prácticas: Es previsible que se apostará hacia el desarrollo de productos y servicios que vayan destinados a resolver los retos y problemas estructurales de las personas, de los profesionales y de las empresas.

La actual situación económica que afecta a la mayoría de los sectores productivos nos obliga a actuar de forma diferente a la que hemos hecho hasta ahora.

En este marco nos preguntamos:

- ¿Debemos únicamente reducir costes y aguantar hasta que vuelva a reactivarse el mercado?
- ¿Para hacer frente a la situación actual, debemos continuar haciendo las cosas de la misma forma?
- ¿Nuestros clientes esperan que les aportemos lo mismo que hasta ahora?
- ¿La supervivencia de nuestros clientes no es también la nuestra?

- ¿Qué podemos hacer para que nuestros clientes sobrevivan?
- ¿Deberíamos entender y compartir sus objetivos y hacerlos nuestros?
- ¿Entender y compartir el conocimiento del cliente y de su entorno?
- Según una encuesta de IBM, que ha realizado a los CEOs de más de 1.000 compañías, 8 de cada diez directivos reconoce tomar decisiones sin información; 1 de cada 2 no tiene acceso a la información; 3 de cada 4 dicen no disponer de información predictiva, y 2 de cada 3 señalan estar empezando a trabajar ahora en proyectos sobre cómo analizar la información de manera predictiva.
- La información y el conocimiento es hoy en día un elemento estratégico y que además va a ser la llave de la competitividad.

Las respuestas a este estado de las cosas es la Innovación.

Este impulso nos conduce a los siguientes territorios de desarrollo de la innovación:

¿Cree que se innova en nuestro país?

- En la definición de innovación se pueden incluir un conjunto de actividades, desde la innovación basada en la investigación más avanzada en la biotecnología hasta el replanteamiento de la distribución de un producto maduro como son las pilas alcalinas.
- Posiblemente se hace mucho hincapié en la innovación en mayúsculas en las grandes corporaciones y no se tiene tan en cuenta que el valor fundamental a proyectar en la sociedad son las nuevas formas de percibir, actuar y adaptarse al mercado.
- La estructura económica empresarial se continúa basando en la Pequeña y Mediana Empresa.
- Estos colectivos son, fundamentalmente, los clientes naturales de los Despachos Profesionales.
- Precisamente la Pequeña y Mediana Empresa es la que tiene más dificultades de abordar este proceso de metamorfosis y de su reinención.
- La oportunidad de los Despachos Profesionales es erigirse en palanca para ayudar a innovar a sus clientes.

¿Cómo se innova en los Despachos Profesionales?

- El posicionamiento de los Despachos Profesionales se basa en un gran activo: la relación de confianza con los clientes en distintos ámbitos de acompañamiento en territorios tradicionales: Fiscal, Laboral, Mercantil, Gestoría.
- Los actuales y futuros requerimientos demandan de los Despachos Profesionales que den respuesta a los grandes retos, que son para la compañía, el innovar su modelo de negocio y el de gestionar el conocimiento para la toma de decisiones acertadas.
- Auguran que el futuro pasará por una mayor integración del conocimiento en materia jurídica, comercial y sectorial.
- El management y el marketing de los despachos como respuesta a la crisis.

Así como síntesis los territorios de innovación a nivel interno del despacho son:

- Modelos de marketing y de desarrollo de nuevo negocio.
- Modelos de innovación en el negocio del despacho mediante creación de valor.
- Integración del conocimiento en materia jurídica, comercial y sectorial creando productos operativos.
- Gestión del conocimiento y aplicación de modelos tecnológicos inteligentes.
- Aplicación de los recursos tecnológicos a modelos de negocio.
- Nivel oferta hacia el cliente
- Modelos de marketing y de desarrollo de nuevo negocio.
- Modelos de innovación en el negocio del cliente.



NEUS GUIRADO BALLESTER

Responsable comercial. Gestline
www.gestline.es



1 y **2** Percibir la innovación en un servicio, un intangible, como es el caso de nuestro sector, puede resultar, a primera vista, más difícil que en otros sectores de producción. Pero la innovación en los Despachos Profesionales, o al menos, en una parte puntera del sector es constante y empuja a una gran parte de los asesores y profesionales.

La necesidad de innovar y desarrollar nuevos servicios, o nuevas formas de prestar el servicio también viene dada muchas veces por las necesidades, cada vez más exigentes del cliente, sobretudo en una situación como la actual en la que es imprescindible diferenciarse.

No se trata tanto de cuántos despachos tienen página web, o intranet o de la adaptación a las nuevas tecnologías, sino, desde mi punto de vista, de cómo transmitimos la confianza, el conocimiento, y en definitiva, el trabajo realizado para el cliente en un momento en que los sistemas de comunicación con éstos han evolucionado tanto (y lo demuestran otros sectores de servicios como la banca o incluso el sector viajes...) y los clientes esperan de nosotros más que un sobre con las nóminas de sus trabajadores a final de mes o sus documentos colgados en su intranet de cliente. Así pues, la innovación puede darse en la mejora de procedimientos, de transmisión del conocimiento dentro del despacho, puede ser un nuevo servicio, una nueva forma de darlo a conocer o de hacerlo llegar al cliente.

Para innovar, diferenciarse y mejorar constantemente, los despachos requieren tiempo y recursos para poder crear, desarrollar e implementar estas mejoras. Nuestra empresa ha detectado esta necesidad y es este uno de los motivos por los que ofrecemos la posibilidad de derivar a nuestro Centro de Servicios la parte de producción de gestión de bajo valor añadido, de forma que éstos pueden dedicar más tiempo y recursos a actividades de alto valor añadido, que les permiten innovar y diferenciarse de sus competidores.



**LUÍS GUERRA CARBAJO, ÓSCAR ENCINAS CARPIZO
y CARLOS FRAILE RODRÍGUEZ**

Socios de ALT Asesores Legales y Tributarios SL
www.altasesores.com



1 y **2** Nos cuesta y mucho cambiar.

Innovamos poco, somos muy conformistas con lo que hacemos.

Este es un trabajo que se realiza, desde hace muchos años atrás, de forma manual y reiterativa. No somos conscientes de la cantidad de horas al año que dedicamos a introducir asientos contables, a introducir los variables de las nóminas, a cuadrar los datos para poder hacer un impuesto, para hacer los seguros sociales, para contabilizar y gestionar los cobros y los pagos, a realizar informes que a veces ya hemos hecho antes en el despacho.

Pero sobre todo, no somos conscientes del poco tiempo que dedicamos al año a pensar cómo mejora este trabajo diario pesado y rutinario. No dedicamos tiempo a innovar, a aprender, a probar a hacer las cosas diferentes, a mejorar.

Siempre pensamos en la cantidad de trabajo que tenemos del día a día. ¿Cómo voy a parar a invertir tiempo en probar o en tener ideas nuevas?

Y sin dedicación de tiempo y recursos no se mejora nunca.



ADALBERTO GUERRERO PÉREZ

Socio director. Círculo Legal Barcelona
www.circulolegal.com



1 y **2** Mi opinión es que los Despachos Profesionales innovan continuamente, adaptándose a las necesidades de sus clientes en cada momento y a las nuevas tecnologías.

En los despachos de abogados, que por mi profesión son los que más conozco, creo que una de las innovaciones más importantes que se ha experimentado es pasar del despacho local, unipersonal y generalista al multidisciplinar con diversas sedes geográficas, ya sean propias o creadas a través de alianzas con otros despachos similares. A modo de ejemplo cabría citar nuestro despacho, Bufete Guerrero que en su día apostó por ser “innovador” y junto con un despacho de Madrid creó el grupo jurídico Círculo Legal que, a día de hoy, está presente en Barcelona, Madrid, Palma de Mallorca, Lisboa y Milán. Dicho grupo jurídico lo creamos con el objetivo de poder dar cobertura a nuestros clientes en diferentes áreas geográficas.

Otra manera de “innovar” es adaptar a nuestro trabajo diario las ventajas que nos proporcionan las nuevas tecnologías, el uso de Internet, del correo electrónico, de programas de gestión documental, de servidores virtuales, de intranets y de un largo etcétera de posibilidades que rentabilizan nuestro tiempo y, con ello, nuestro despacho.

En definitiva, creo que los Despachos Profesionales deben innovar continuamente para poder seguir prestando servicios de calidad a sus clientes.



DAVID HOSPEDALES SALOMÓ

Socio director general. Ribé Salat
Consulting y Asesoría
www.ribesalat.com



1 y **2** En mi opinión creo que en los Despachos Profesionales no se innova lo que se debería. Sí somos usuarios de tecnología creada y que utilizamos como herramienta para agilizar procesos y buscar eficiencia. No obstante esta tecnología nos llega, principalmente, a través de organismos públicos (Seguridad Social, Agencia Tributaria) o de empresas proveedoras de software de gestión. Es decir, si por innovar se entiende adquirir/utilizar esos productos, los despachos somos receptores de los mismos. Pero si por innovar se entiende crear un producto tecnológico, podría afirmar que no somos especialmente innovadores.

La tecnología es imprescindible para optimizar procesos y hacer más eficientes nuestras relaciones con la administración y nuestros clientes. Pero la innovación supone inversiones que no están al alcance de todos los despachos. Conozco muy pocos casos de despachos que hayan creado o innovado, pero casi todos utilizan las herramientas que he comentado anteriormente.

La innovación es una de nuestras asignaturas pendientes.



JUAN PEDRO HOYA MUÑOZ

Socio director. Emin Global SL
www.emin.es



1 Yo diría que en la gran mayoría, no. Al margen de que no parece algo simple innovar en un sector donde el core business es asesorar legalmente a clientes y, por tanto, por mucho que innoves siempre te acabarás encontrando con una legislación excesivamente profusa y una administración de justicia anquilosada que frenarán tus propuestas de cambio, también es cierto que no parece que haya muchos despachos dispuestos a arriesgarse a perder su cuota de mercado por intentar aplicar cambios que no se hayan probado aún ampliamente.

El sector de los servicios profesionales de asesoramiento legal arrastra en cierto modo una vitola de “clasicismo”, de ser poco “moderno” y poco “modernizable”. Al final vendemos confianza y cuesta arriesgarse a perder la de los clientes por hacer algo poco habitual o no visto todavía. Si esa innovación no le da más seguridad en última instancia el cliente no la querrá, preferirá un servicio “clásico” que le permita creer que está bien asesorado “como toda la vida”.

Muchos despachos estamos avanzando en tecnología, pero a menudo ésta encuentra su freno también en las administraciones y poderes públicos, que en el fondo son los árbitros de nuestro servicio, de nuestro asesoramiento legal. De poco sirve un sistema avanzadísimo de gestión de un expediente judicial en un despacho

si después tienes que presentar la demanda en papel, con fotocopias, entregándola a un procurador para que la lleve a la oficina judicial, selle las copias (afortunadamente no nos piden lacrado), y después permanezca durante semanas o meses en alguna mesa a la espera de que se provea. El factor diferencial de un despacho muy avanzado tecnológicamente se queda en “casi” nada perceptible para el cliente, puesto que su asunto seguirá tardando meses en ser resuelto, igual que si se lo hubiese encargado a un despacho más “tradicional”. Y lo mismo puede ocurrir con el asesoramiento fiscal o laboral, puedes innovar pero al final la ley dice lo que dice y su interpretación final corresponde a los tribunales, poco se puede innovar en interpretaciones...

2 Quizás en servicios profesionales más de gestión o de consultoría, más alejados del asesoramiento legal, pueda darse con más facilidad una innovación en la prestación del servicio, puesto que ahí no topas con un muro legal o funcional sino que la meta es dar algo al cliente que le produzca plena satisfacción y lo más eficiente en costes posible. Pero no todos los despachos tienen un portafolio de servicios lo suficientemente amplio como para poder permitirse una gran inversión en innovación y que ésta sea rentable.

Otra vía de innovación pasaría por la gestión interna de los despachos; ahí sí que hay recorrido puesto que el límite lo marca la satisfacción de clientes y empleados mejorando la rentabilidad. Nosotros creemos que ahora es el momento de mejorar procesos, de innovar en el tipo de servicios y en la forma de prestarlos, aprovechando el estado actual de estancamiento económico. Pero los problemas de financiación o de cobro actuales pueden hacer posponer esa innovación a muchas firmas, más centradas en no perder cuota de mercado y mantener sus ratios de morosidad bajos.



CRISTINA LÓPEZ MATEU

Responsable de documentación
y gestión del conocimiento. Hammonds
www.hammonds.com

Hammonds

1 En una sociedad globalizada y extremadamente competitiva como en la que vivimos, los despachos de abogados necesitan innovar para captar y fidelizar a los clientes, así como mejorar los procesos internos del despacho y aumentar su valor en el mercado.

La innovación no está tanto en el servicio que se presta, sino en cómo se presta.

Herramientas virtuales como la web 2.0, Second Life o Facebook se han introducido en los despachos junto a otras nuevas tecnologías y ha aumentado la importancia de una buena gestión del conocimiento.

2 En Hammonds se apuesta por la formación continua de todo el personal en áreas especializadas del Derecho así como en nuevas tecnologías, las alertas, difusión selectiva de la información, digitalización documental, colaboración entre los profesionales y obligación de compartir la documentación entre ellos.

La intranet es en lugar de encuentro para los profesionales de la firma y permite una mayor comunicación con las oficinas internacionales.

El cliente siempre es nuestra prioridad y nuestro trato es cercano y volcado en sus necesidades. Las nuevas tecnologías permiten que la comunicación sea inmediata y los asuntos se resuelvan con celeridad.

Para nosotros es fundamental que el cliente esté permanentemente informado de las novedades legislativas y jurisprudenciales que acontecen en su sector y para ello se les mantiene al día a través de newsletters realizadas por cada uno de los equipos de trabajo de cada disciplina. En ellas se tiene en cuenta no sólo al cliente nacional, sino también al internacional y por ello se editan en castellano e inglés y se envían on-line para que prime la inmediatez.

De la misma manera, se imparten conferencias dentro y fuera del despacho. Estas conferencias que se realizan dentro del despacho tienen como finalidad que nuestros clientes conozcan de mano de nuestros expertos, todo lo que gira sobre los temas más candentes dentro y fuera de nuestro país.



JOSÉ PEDRO MARTÍN ESCOLAR

Director área fiscal de GM Consulting Empresarial
www.gmempresarial.com



1 Por supuesto que sí se innova en los Despachos Profesionales, siempre que entendamos la innovación como crear un espacio para realizar cosas diferentes. El problema es que se emprende poco. Es decir, si el propio socio o gerente de la empresa no se preocupa de adaptar y desarrollar las diferentes herramientas tecnológicas, y a su vez, de involucrar a toda la organización, de nada sirve la innovación.

2 En relación al ejemplo, nuestro Despacho Profesional, desde sus comienzos hizo una gran apuesta por la innovación. Para ello, se invirtió en un software de gestión. En primer lugar Logic Win, y posteriormente, Logic Class Profesional. En la actualidad, venimos utilizando todos los módulos disponibles de la aplicación (CRM, PSA, Gestor documental, Expedientes, Contabilidad, Analítica, Presupuestos, Laboral...). Esta circunstancia nos permite obtener la máxima eficacia en nuestros servicios profesionales.

Contamos con una gran plataforma tecnológica, prueba de ello es que los clientes a través de Internet pueden acceder a nuestro software de gestión, ubicado en el servidor central, para cumplimentar sus obligaciones contables y fiscales. Además, disponemos de una página web (www.gmempresarial.com), donde se puede en-

contrar información corporativa, así como un Portal de Comunicación, manteniendo informado a todo el usuario que lo precise, mediante la publicación de diferentes novedades legislativas, así como eventos, artículos, prensa y preguntas frecuentes.



MANUEL JOSÉ MARTÍN MARTÍN

Socio

ALFREDO SIERRA PERLIER

Director de informática

Gómez-Acebo & Pombo Abogados

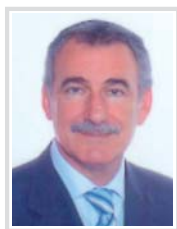
www.gomezacebo-pombo.com



1 La diferencia competitiva entre los Despachos Profesionales se basa en factores tales como la calidad de sus servicios, la productividad de sus profesionales y la proactividad con sus clientes. Las cualidades y capacidades propias de los profesionales se pueden ver reforzadas o debilitadas por la disposición o la carencia de medios que el despacho pone a su disposición. Por ejemplo, una sólida base de gestión del conocimiento sitúa al profesional en un punto de partida aventajado con respecto a otros competidores, en tanto que le permite ofrecer a su cliente soluciones más acertadas, completas y económicas, que si no dispusiera de ella. Desde hace tiempo, los Despachos Profesionales se han dado cuenta que la innovación es un elemento clave en este tipo de herramientas que les permiten situarse en ventaja competitiva con respecto a sus semejantes.

La tecnología se presenta como un factor estratégico decisivo para desarrollar la componente innovadora de cualquier área de gestión de un Despacho Profesional: desde el área de Recursos Humanos, donde, por ejemplo, medidas dirigidas a facilitar la conciliación se sustentan en tecnologías de conexión remota segura a nodos de datos de la empresa, hasta el área de Marketing, donde una red relacionada y gestionada de contactos, empresas y profesionales se nos muestra como un factor clave para poder anticiparse a las necesidades de los clientes, pasando por otras áreas tales como gestión del conocimiento, donde la organización, gestión y mantenimiento de las bases de conocimiento son bases fundamentales para aspectos relacionados con calidad y productividad.

2 Como ejemplo de innovación, en Gómez-Acebo & Pombo estamos trabajando para implantar un modelo de gestión en el que todas las áreas se sustentan en un único entorno que permitirá a los profesionales observar una misma y única realidad desde el punto de vista que les afecta. Desaparecen así algunas islas de información para transformarse en un único ente en el que se conectan e interactúan las áreas económico-financiera, de marketing y de recursos humanos, lo que se traduce indudablemente en una mayor proximidad al cliente, en una mejor calidad de los servicios y, por qué no decirlo, en un aumento de los índices de productividad.



JOSEP MASSÓ DOMINGO

Director general. AGESA

www.agesa.es



1 Sinceramente creo que (en general) no lo suficiente hasta ahora, pero sin duda alguna va a ser una de las prioridades de los despachos que sepan hacer frente a los retos del entorno actual y tengan una acertada visión de futuro. Nuestro entorno ha evolucionado de tal forma que en nuestro sector podemos hablar sin exagerar que precisa una reconversión. Las necesidades de las empresas (nuestros clientes) son distintas y demandan nuevos servicios para atender a las necesidades que se les plantean. En nuestros despachos ha cambiado enormemente la forma de trabajar, la implicación del personal, las relaciones con la Administración, la exigencia de nuestra formación. Sólo podremos hacer frente al futuro si tendemos a estructuras muy organizadas y con la masa crítica necesaria para que sean viables. Todo ello requiere de una organización gestionada con criterios empresariales donde la apuesta por la calidad del trabajo (ISO) y la adopción de un sistema de gestión (Cuadro de Mando Integral) que permita en todo momento conocer y medir los resultados de la estrategia del despacho, sean una apuesta clara de toda la organización. Ésta debería ser la primera innovación. Cambiar, actualizarse, reconvertirse, porque el mercado lo demanda. Creo que una inmensa mayoría en el sector de las asesorías está de acuerdo en que estamos inmersos en un cambio profundo, pero muy pocos saben en qué va a consistir este cambio.

Lo verdaderamente importante es saber que tenemos que cambiar y sobre todo estar dispuesto a ello. Y creo que este es el primer reto: cambiar de mentalidad y apostar por la innovación como motor principal para salir de un cierto acomodo y rutina de trabajo que se había instalado en el sector. Llevamos muchos años haciendo prácticamente “lo mismo” “con lo mismo” y si nos fijamos en la evolución de los acontecimientos, podremos concluir que esto ya no es posible.

Innovar supone cambiar, hacer algo nuevo o hacer lo que hacíamos, de una forma distinta de cómo se hacía hasta ahora. Supone buscar nuevos servicios que ofertar, pero para ello se ha de acertar en los servicios que demandarán nuestros clientes. Supone en definitiva, adivinar o intuir cómo estará nuestro mercado en un futuro inmediato. Para ello nos pueden servir los ejemplos de evolución de otros sectores especialmente profesionales como médicos, abogados, arquitectos, etc... En todos estos sectores se ha pasado de una posición individual a un concepto de equipo multidisciplinar y especializado.

2 Creo que las principales apuestas de innovación van a pasar por la utilización de Internet como principal herramienta de comunicación con el cliente y de los procesos internos del despacho. La creación desde la Web del despacho de una “zona de clientes” que funcione de forma parecida a como funciona la banca electrónica (por poner un ejemplo que ya conoce casi todo el mundo) posibilitando al cliente la obtención de muchos de los servicios de una forma autónoma, va a suponer grandes

ventajas para el cliente y para el despacho. En cuanto a los procesos internos, es decir nuestro trabajo, la utilización de programas con tecnología Web van a permitir una total autonomía y libertad de ubicación con los consiguientes ahorros de costes.

Otra línea de innovación debe basarse en los servicios que demandan o van a demandar nuestros clientes. Partiendo de la base de que uno de nuestros principales activos lo constituye la confianza del cliente, debemos ser capaces de solucionarle cualquiera de sus necesidades. Pienso que una de las primeras y que ahora cobra especial fuerza con motivo de la crisis que estamos padeciendo, es la de la Gestión Empresarial. Conocido es que la inmensa mayoría de las pymes y también algunas de las grandes empresas familiares han funcionado basadas en la intuición (lo cual tiene su mérito...y su riesgo) ajenas a toda normativa interna y protocolo de actuación. Nadie mejor posicionado que nosotros mismos para hacerle ver al empresario la necesidad de establecer en su empresa un sistema de control de gestión. En nuestro despacho hemos apostado por este servicio y ya disponemos de una aplicación informática que funciona con tecnología Web, lo que permite acceder desde cualquier lugar, evitando numerosos desplazamientos y ofreciendo atención prácticamente instantánea y continuada para nuestros clientes.



MIQUEL MITJANS CUBELLS

Socio. Mitjans Advocats

www.mitjans-advocats.com



1 y **2** Yo pienso que sí, se innova. Nosotros lo hacemos en el ámbito telemático, como herramienta prioritaria de trabajo. Al menos en nuestro despacho la innovación es algo presente, no sólo por la utilización de soporte telemático y los programas informáticos más innovadores, sino también por nuestra vocación de ser más prácticos, y de rentabilizar el factor humano y el tiempo (blackberry, consolas, servidores propios que permiten conectarse a la base de datos del despacho desde cualquier lugar, etc.). Pero donde estamos trabajando firmemente es en la página Web, que pretendemos hacerla interactiva para dar al cliente un mejor servicio de forma que a través de una clave digital que le facilitamos pueda acceder a sus archivos para conocer el estado de sus asuntos en cada momento. Esta información vendrá directamente desde nuestro programa de gestión.

Además estamos valorando la posibilidad de eliminar todo el papel a través del proceso de escanear toda la documentación de todos los expedientes. Para hacer esto y garantizar la seguridad estamos trasladando toda la información de los discos duros a dos centros diferentes, a través de un servidor que tenemos en Esplugues y en Londres.

Creemos que la aplicación de la tecnología es básica en nuestro trabajo, y estamos abiertos a todas las innovaciones que nos reporten un avance.



RAQUEL MORENO CASADO

Directora de marketing y comunicación.

Grupo Tax Economistas y Abogados

www.tax.es



1 y **2** En un entorno cada vez más competitivo, los Despachos Profesionales, que se caracterizan por ofrecer un servicio intangible, al igual que las empresas que ofrecen productos tangibles, es esencial que generen una ventaja competitiva y para ello deben utilizar y aplicar la innovación en los servicios y en los procedimientos. Y la innovación en los Despachos Profesionales hace referencia a los servicios que se ofrecen, la forma de prestarlos y las herramientas que se utilizan para darlos a conocer (el marketing).

En cuanto a los servicios se deben analizar las necesidades de las empresas, nuestro cliente potencial, y ofrecerles nuevos servicios que se adecuen a sus necesidades. Por ejemplo, en TAX sabemos que actualmente una de las máximas preocupaciones de los empresarios son los impagados. Por este motivo, les ofrecemos un nuevo servicio: la gestión de impagados. En nuestra cultura corporativa siempre hemos tenido claro que nuestro objetivo es ofrecer un servicio integral y multidisciplinar a nuestros clientes y por ello debemos innovar en nuevos servicios.

En segundo lugar, es muy importante implantar nuevas herramientas de ofrecer el servicio al cliente final. El sector de la asesoría se caracteriza por ser un sector altamente tradicional donde la relación entre el asesor y el cliente se basa en la confianza y en el trato directo. Y entendemos que esto debe seguir así porque es lo que da valor añadido al trabajo del asesor. Pero, ¿es interesante dar la opción al cliente de tener un portal de cliente, a semejanza al de la banca online, donde acceda a todas las nóminas, contratos, impuestos de su empresa? Estamos en la era de Internet y una ventaja competitiva es ofrecer a los clientes la posibilidad de acceder con un solo click a toda la documentación de la empresa cuando quiera y desde donde quiera.

Por último, la innovación en los Despachos Profesionales también viene dada por la entrada del marketing en este sector aunque aún de forma incipiente. El marketing, la comunicación, las relaciones públicas ayudan al despacho a crear valor para la marca, a conseguir un posicionamiento dentro del sector, a tener una base de datos de clientes reales y potenciales sobre los que realizar acciones de fidelización y de captación y diseñar estrategias comerciales para cada segmento de público objetivo.

En conclusión: ¿se innova en los Despachos Profesionales? Creo que sí y mucho para adaptarnos al mercado y dar valor a nuestra profesión de asesor.



FRANCESC MUÑOZ MOLINA

Director del departamento de tecnologías.

Cuatrecasas, Gonçalves Pereira

www.cuatrecasas.com

**CUATRECASAS,
GONÇALVES PEREIRA**

1 y **2** La respuesta es sí. Cuando hablamos de innovación en Despachos Profesionales hay que hacerlo en dos ámbitos: la innovación de “producto” y la innovación de “proceso”.

En cuanto a la innovación de producto es algo natural del negocio. Los cambios legislativos y/o las necesidades del cliente provocan constantemente el desarrollo de la imaginación y de nuevos productos que generan un nuevo valor añadido para los mismos. Un ejemplo, pues ante una nueva ley como la LOPD, numerosos despachos han sido capaces de “capitalizar” dicha ley y ofrecer servicios de asesoramiento para su adecuación en los distintos clientes y evitar así las posibles sanciones que se derivan de su incumplimiento.

Respecto a la innovación de proceso ahí es seguramente donde más esfuerzo cuesta a los Despachos Profesionales. El “reinventarse” de forma periódica, el cuestionarse qué hacemos y cómo lo hacemos debiera estar en los objetivos estratégicos de los Despachos Profesionales. Ejemplos hay también varios, desde implantar procesos de digitalización de todos los expedientes permitiendo el acceso on-line y la compartición de los mismos, hasta la incorporación de procesos de evaluación basados en gestión por objetivos para los distintos profesionales que permitan cualificar a los mismos en su proyecto de carrera profesional.”



JORDI MURIA LÓPEZ

Socio fundador y director

de Muria Assessors

www.muriassessors.com

MURIA assessors

1 Para responder deberíamos conocer el significado de la palabra “innovar”. Así según el Diccionario de la Real Academia Española innovar consiste en “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”, y puesto en relación con el sector de los Despachos Profesionales podríamos decir que consistiría en la acción de “alterar la forma habitual de prestar los servicios, o crear nuevos, introduciendo novedades”.

Desde ese punto de vista, en mi opinión, creo que no se innova en los Despachos Profesionales. La mayoría de despachos, en lugar de crear o alterar la forma de prestar los servicios profesionales, se dejan arrastrar por las tendencias del sector y las tendencias marcadas por los grandes despachos, así como por la propia Administración y también por los proveedores de software de gestión para despachos.

Por poner un ejemplo, hace unos años, la información y los datos del cliente y del servicio prestado, estaban sólo a disposición del asesor, de tal manera que éste

se encargaba de procesarlo. Hoy en día, tenemos la posibilidad de no tener que procesar la mayoría de datos, siendo introducidos directamente por el cliente en el correspondiente aplicativo, de tal forma que sólo tengamos que supervisarlos y realizar las correcciones oportunas.

También la información ahora es compartida entre cliente-asesor, y queda a disposición del cliente con un solo “click” los 365 días del año. Todo esto ha sido posible gracias a la tecnología.

En los momentos que corren, los servicios profesionales están bastante estandarizados, y quien más o quien menos se ha acostumbrado o estancado a ofrecer y/o prestar los servicios que básicamente ofrece este mercado y en la forma en la que se suele ofrecer, eso sí, con su toque personal, pero sin innovaciones significativas que puedan marcar las diferencias con respecto a sus competidores.

Seguramente no está todo inventado. Seguramente se puedan ofrecer nuevos servicios, así como nuevas formas de prestarlos, de venderlos, de promocionarlos, pero cada vez más se nos va estrechando el círculo de la innovación, pues, en la última década se ha producido una gran evolución en las posibilidades de poder prestarlos, principalmente, por la irrupción de las nuevas tecnologías.

Pienso que en el futuro, la innovación no estará marcada tanto por los nuevos servicios que se puedan ofrecer, sino más bien en las nuevas fórmulas de ofrecerlos que podamos crear aprovechando las nuevas tecnologías puestas a nuestra disposición.

2 ¿Algún ejemplo de innovación? En el Primer Congreso de Asesorías celebrado en Barcelona, el Sr. Emili Cuatrecasas nos avanzaba que en su organización se está estudiando la forma de poder reunirse virtualmente con sus clientes, a través de proyecciones mediante hologramas, como si físicamente estuvieran los unos delante de los otros, con independencia de en que parte del mundo se pudieran encontrar. Creo que, aunque muy futurista, ello es un buen ejemplo de innovación ¿no?, pero claro, eso sí, en caso de ser posible, no al alcance de todos.



SANTIAGO NADAL ARCE

Socio director. SNA Abogados. Diputado de la Junta de Gobierno del Colegio de Abogados de Barcelona. Presidente de la Comisión de Prospectivas Profesionales
snadal@snaabogados.com

SNAabogados
Santiago de Nadal Arce

1 Sí. Se está innovando. Cuesta, porque la abogacía es muy tradicional. Está organizada en despachos grandes, medianos e individuales, que tienden a imitar un modelo, sin cuestionarse su validez.

La actual crisis económica pone de manifiesto que el entorno en que se desarrolla la mayoría de las actividades empresariales está orientado al beneficio máximo: eso es incompatible con la innovación. El ambiente tiene que ser diferente. Tensión sí,

pero estrés no. Innovar puede representar (y paradójicamente) recuperar valores permanentes de la profesión, que parecen relegados a un segundo plano: independencia del abogado, exquisito cumplimiento deontológico, énfasis en el elemento vocacional, reflexión sobre nuestro impacto en la sociedad, etc.

Se está empezando a innovar. Le pondré varios ejemplos.

1.- EL COLEGIO DE ABOGADOS DE BARCELONA

Estamos llevando a cabo un proyecto de modernización de los despachos pequeños y medianos de Barcelona. Pretendemos que los abogados sean conscientes de la necesidad de: trabajar en equipo, reforzar los despacho o trabajar en red con otros compañeros, modernizar su informática y sus finanzas, tener una política de RRHH; en definitiva que un despacho es una pequeña / mediana empresa.

¿Cómo lo hacemos? Con un plan en fases.

1.1. Empezamos por Talleres Profesionales Participativos, para socios de despachos pequeños y medianos; están dedicados a Gestión del Despacho, Finanzas, RRHH, Gestión del Tiempo, Organización, etc. No se trata de pegar un rollo: el ponente (un especialista escogido por el Colegio de Abogados) inicia los temas, y los participantes comparten experiencias, le plantean problemas, etc. Duran varios meses. Después de este “baño de plata”, los participantes se dan cuenta de que necesitan profundizar.

1.2. Entramos en la segunda fase: los Grupos de Mejora Continua. Los participantes escogen los temas a profundizar, durante el año; entre ellos y el Colegio, escogemos los ponentes / facilitadores, siguiendo el mismo esquema: planteamiento de grandes cuestiones, debate, conclusiones, objetivos concretos. Estamos en esta fase: hay cuatro grupos en marcha. Ahora, queremos dar un paso más; fijar formas de colaboración entre despachos: desde compartir clientes (por especialidades), hasta trabajo en red, u organización de despachos, compartiendo un mismo “modelo de negocio”.

1.3. El Desarrollo de los Despachos nos ha llevado a organizar otros programas paralelos. (i) Internacionalización: enviar abogados de Barcelona a despachos europeos y recibir aquí colegas de fuera, con el COPCA. (ii) Financiación: en los programas de la Generalitat y el Ayuntamiento para PYMES. (iii) Cursos especiales, para despachos, como empresa familiar, de acuerdo con la Fundación EAE.

2.- EJEMPLOS DE ABOGADOS EN BARCELONA

Muchos despachos están participando en este proceso, con la Comisión de Prospectivas y los Talleres Profesionales. Algunos ejemplos.

- Antonio Almenara (Grupo Ibáñez & Almenara Abogados y Economistas) está en un proceso de creación y gestión de un Departamento de Marketing y comunicación; objetivos: fidelización de clientes, generar comunicación interna, consolidar una imagen de firma. Beatriz Niño (Nial Advocats) han creado una organización informática centralizada del archivo de los expedientes judiciales evitando al máximo el archivo en papel); potenciación del mail y la informática, tanto interna como con los clientes. Xavier Palomares (Àmbit Legal) esta creando un despacho, con una gran carga de trabajo on-line, especializado en

la defensa del derecho de comunidades e individuos, en materia administrativa. Carlos Valls (JURIS VALLS) adapta técnicas de despacho anglosajón a un despacho mediano: maximización de la eficacia, mejora en la organización, cultura de innovación para atraer clientes, incluso profesionalización del management.

En fin, todos ellos, y muchos más, hasta 100 despachos de Barcelona, están participando activamente en este Proyecto de Desarrollo de Despachos de la Comisión de Prospectivas del Colegio de Abogados de Barcelona: conservar los valores tradicionales de la Abogacía, al tiempo que nos convertimos en punta de lanza de la renovación de nuestra profesión.



BEATRIZ NIÑO ALFONSO

Socia. Nial Advocats

www.nial-advocats.com



1 y **2** El uso de las nuevas tecnologías se impone con fuerza en todos los sectores incluida en la abogacía. Internet y el correo electrónico han cambiado radicalmente la forma de trabajar. De hecho, hoy en día, la falta durante unas horas de Internet o del correo electrónico puede suponer una aglomeración de trabajo importante.

En Nial Advocats se ha optado por dar gran importancia a la utilización de las nuevas tecnologías y las herramientas existentes, así como se inició hace dos años la implementación de actuaciones para la eliminación del papel en el trabajo del día a día.

Por lo que respecta a la potenciación de las nuevas tecnologías, aparte de trabajar lógicamente en red con un servidor, se ha optado por poder acceder a la información desde cualquier punto con conexión a Internet a través de extensión ftp y programas de sincronización de datos. Se quiere aumentar en un futuro las colaboraciones a través de programas de gestión de proyectos a través de Internet y el uso de la página web como una herramienta más de trabajo y de acceso de información interactiva para los clientes.

Por lo que respecta a la eliminación del papel en el trabajo del día a día: se crean los escritos y documentos y se transforman en pdf para su envío incorporando previamente la firma digitalizada; se trabaja exclusivamente con procuradores de los tribunales que notifiquen por correo electrónico; se archivan todas las notificaciones virtualmente y sólo se imprimen las que sean exclusivamente necesarias para acudir a las actuaciones judiciales; se recibe el fax a través del servidor; se utiliza el correo electrónico para mantener informados a los clientes sobre la evolución de sus asuntos.



VALENTÍ PICH ROSELL

Presidente del Consejo General de los Colegios de Economistas. Socio fundador.

Pich Associats

JOAQUIM ALTAFAJA DIVÍ

Socio-responsable del área de nuevas tecnologías y derecho. Pich Associats

www.pich-asociados.com

PICH ASSOCIATS

ASSESSORS FISCALS I LABORALS. CONSULTORS

1 Hoy en día, la innovación, en lo que hace referencia al uso de las nuevas tecnologías, hay que entenderla como un replanteamiento y una utilización inteligente de los avances técnicos en la comunicación y en el tratamiento de la información. La innovación no consiste en la búsqueda de instrumentos o servicios geniales, sino en la utilización eficiente de los recursos que la sociedad de la información pone al alcance de los ciudadanos y empresarios. En los despachos de pequeña y mediana dimensión se debe buscar aquella fórmula concreta y precisa que combina el uso inteligente de estos nuevos medios con una inversión financiera y de dedicación de las personas en su implementación que asegure unos resultados eficientes, los cuales sólo pueden aparecer cuando se produce el equilibrio en los elementos indicados.

En el mundo de la tecnología regularmente salen al mercado nuevos dispositivos o nuevas fórmulas para realizar de distinta forma tareas comunes. Es preciso concretar que estos presumibles avances no siempre acabarán resultando exitosos y útiles para un Despacho Profesional de pequeña y mediana dimensión, que por lo general dispone de estructuras organizativas rígidas y en donde la tecnología no supone la piedra angular del negocio. En este tipo de despachos, la actividad laboral diaria concretada en forma de plazos de presentación de documentación y cargas estacionales de trabajo no permite demora en su consecución. En este contexto, y sin menoscabar los costes de adquisición, implantación y mantenimiento que todo cambio conlleva implícito, cualquier decisión debe ser convenientemente meditada, estudiada y valorada si lo que se desea es acertar en la misma. Con esto no nos estamos refiriendo al hecho de que no se deban aprovechar los avances tecnológicos que la sociedad de la información pone a nuestra disposición, sino todo lo contrario, pero esos avances deben alinearse con el objeto principal del negocio, así como con las empresas, organismos y entidades a las cuales prestamos servicios. La correcta correlación entre el grado de implantación de la tecnología, los conocimientos tecnológicos de nuestros clientes y nuestra propia expertise, unidos al estado actual del establecimiento de la tecnología por parte de la administración, deben allanar el camino para la consecución exitosa de nuestro cometido, que no debemos olvidar, es la prestación de servicios.

En la actualidad, los usuarios, a través de las previsiones de la Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, de la Ley de firma electrónica y de la Ley de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información, disponen de las herramientas necesarias para relacionarse entre ciudadanos, empresas y administración haciendo pleno uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación. En los últimos años, la integración de las funciones de mensajería, agenda y con-

tactos de los nuevos teléfonos móviles con los sistemas tradicionales de escritorio, ordenadores de sobremesa y portátiles, ha abierto un sinfín de posibilidades de comunicación en tiempo real para los profesionales que habitualmente desarrollan su trabajo fuera de los locales de negocio, permitiendo trasladar, mas allá del ámbito del despacho, la gestión de la información y permitiendo aprovechar tiempos muertos para resolver asuntos. A su vez, el casi universal acceso a Internet disponible hoy en día permite, a través de la correcta organización de los recursos informáticos del despacho, el acceso remoto a toda la información contenida en éste, aunque nos encontremos a kilómetros de distancia.

Así pues, las posibilidades abiertas por este nuevo paradigma que es la red nos permite estar siempre conectados, no sólo con nuestra oficina, sino también con bases de datos de conocimiento legales, fiscales, etc. y a un mundo de información que las distintas administraciones del estado están poniendo a disposición de los ciudadanos. Si actualmente nadie consulta la Guía Urbana para saber como llegar a una determinada dirección y la mayoría utilizamos Google Maps, ¿por qué seguimos desplazándonos a una determinada administración para conocer cómo debe realizarse un trámite? Seguramente en la página Web de esa administración encontraremos la hoja de solicitud del trámite y los requisitos de cumplimentación. Para ser más eficientes, sólo debemos cambiar de actitud. Hace años que disponemos de las herramientas necesarias para hacerlo -un ordenador personal con conexión a Internet- y las distintas administraciones están realizando un esfuerzo para poner a disposición de los usuarios toda la información en Internet. Sin embargo, seguimos actuando como nuestros padres que no disponían de esas tecnologías y realizamos un viaje a la administración para recoger el impreso, lo rellenamos en nuestras oficinas y otro viaje para presentarlo. ¿No opinan que la verdadera innovación en muchos casos es tan fácil como cambiar de actitud? Y además el coste de ese cambio de actitud es muy barato. No actuar así supone desperdiciar las posibilidades que nos ofrece la sociedad de la información.

En resumen, la utilización intensiva de Internet, el acceso a bases de datos de conocimiento, los tradicionales programas específicos de gestión, la interrelación a través de Internet con los programas que la Administración pone a disposición de los ciudadanos y por último, pero no menos importante, un cambio de actitud en nuestra manera de actuar constituyen la innovación en los despachos de pequeña y mediana dimensión, en donde la utilización inteligente de los recursos financieros empleados y el adiestramiento individual y colectiva de su uso, resulta esencial.

2 En los párrafos anteriores he destacado a mi entender, los criterios que han de regir un proceso innovador en los Despachos Profesionales de pequeña y mediana dimensión, pero es importante materializar las pautas descritas en estructuras hardware, métodos de trabajo y procesos que puedan ser percibidos por el lector como hechos tangibles, mas allá de un compendio de buenas intenciones. Podemos resumirlo en una única frase, pasemos a la acción, y tengamos siempre presente que dada la importancia en el cumplimiento de plazos a las que están sujetos los

Despachos Profesionales es crítico asegurar la disponibilidad del sistema.

El primer elemento a tratar debe de ser la infraestructura de red, que es el conjunto de cables y dispositivos electrónicos que permiten la comunicación interna de los ordenadores y dispositivos del despacho entre sí y con el exterior. Aquí destacaremos el cableado que debe ser estructurado, dimensionado correctamente proveyendo más de una salida en cada posible puesto de trabajo y haber sido certificado en el momento de su despliegue. Con ello aseguraremos una correcta comunicación entre los dispositivos y habremos previsto un futuro crecimiento de puestos de trabajo o de necesidades de conectividad. De otro lado, suponer que el cableado puede ser sustituido por una red inalámbrica, es mucho suponer ya que la conectividad inalámbrica con el estado actual de la tecnología no permite a precios razonables, volúmenes transaccionales suficientemente elevados para los requerimientos de la mayoría de aplicaciones informáticas de proceso de datos utilizadas en los despachos de pequeña y mediana dimensión (contabilidad, facturación, nómina e impuestos). Si bien tampoco podemos desdeñar su utilización ya que para determinados puestos de trabajo en los que predominen las aplicaciones de escritorio puede suponer un despliegue de red adecuado. En estos casos debemos ser cuidadosos asegurando la correcta configuración de los equipos inalámbricos a fin de evitar intrusiones que pueden dar origen a fugas de información no deseadas. En lo respectivo a la electrónica de red, es recomendable duplicar el número de dispositivos respecto a los estrictamente necesarios. Así un fallo en un dispositivo podrá ser fácilmente subsanado trasladando las cargas de trabajo a los que queden operativos. Las conexiones ADSL que permiten la comunicación con el exterior, deben proveerse al máximo caudal que permita el operador contratado, a fin de conseguir agilidad en los procesos remotos. La instalación de un cortafuegos es extremadamente recomendable, proporcionando seguridad y monitorización de las comunicaciones con el exterior, así como encriptación de los accesos remotos utilizados por los profesionales del despacho en itinerancia.

El servidor cuyos principales cometidos son entre otros, dar servicio a las aplicaciones de gestión, ser utilizado como repositorio de archivos ofimáticos y centralizar los procesos de copia de seguridad, aparte de estar debidamente dimensionado para el número de usuarios a los que debe proporcionar servicio, es importante disponga de un array de discos redundantes (Redundant Array of Inexpensive Disks), de dos fuentes de alimentación, de una unidad de copia que permita el respaldo de la totalidad de los discos del servidor en un único volumen y de un contrato de servicio que garantice en caso de avería el retorno al estado de servicio en el menor tiempo posible. Los procesos de copia de seguridad deben ser monitorizados por un empleado del despacho con atribuciones de responsable único del proceso, siendo conveniente la externalización de las copias de forma regular.

Los equipos de los usuarios deben de satisfacer las necesidades de cada puesto de trabajo, adecuando esas necesidades a las características de los equipos, determinándose así la adquisición de equipos de sobremesa, portátiles, netbooks o teléfonos móviles inteligentes. En el caso de aquellos equipos asignados a profesio-

nales que habitualmente trabajan fuera de los locales del despacho, el disponer de conectividad mediante telefonía móvil 3G supone un avance en cuanto a facilidad de acceso. Cabe destacar que es conveniente redactar unas normas o políticas de uso de los equipos y sistemas informáticos que han de ser suscritas por todo el personal de la organización a fin de garantizar de un lado el correcto uso y de otro la confidencialidad de las informaciones contenidas en los mismos. Un inventario de equipos, contenidos y contraseñas, se presume imprescindible ante pérdidas o robos, lo que permitirá actuar con la debida diligencia en estos casos.

Últimamente el concepto de cloud computing que podemos traducir como computación en la nube o en la red, unido a la virtualización de sistemas, que puede resumirse en la disposición de sistemas virtuales que prestan servicio a varios usuarios dentro de un único ordenador físico, está entrando con fuerza en el mundo de la tecnología. Si bien creo que puede ser válido para grandes organizaciones que requieren adecuar las capacidades y cargas de trabajo de forma flexible a costes razonables, se nos antojan algunas dudas para organizaciones de menor tamaño, como pueden ser el coste de propiedad y las garantías que debe de ofrecer el proveedor para garantizar los niveles de servicio adecuados. En un Despacho Profesional de pequeña y mediana dimensión la rotación de equipamientos informáticos a nuestro entender, debería realizarse anualmente en base a un presupuesto de renovación, evitando así cuantiosas inversiones en tecnología cada vez que se alcance el nivel de obsolescencia.

En cuanto a los programas informáticos, dependerá de cada caso, pero sin salir del estándar, las aplicaciones de escritorio, tratamiento de textos, hojas de cálculo, bases de datos, organización y mensajería existentes en el mercado cubrirán con creces las necesidades, permitiendo la integración con teléfonos móviles y el acceso a una única base de datos de direcciones y características de clientes unificando estos criterios y estando disponible para todos los profesionales del despacho. Las aplicaciones de gestión dependerán en cada caso de la especialización o sector donde el despacho preste sus servicios. Otros programas informáticos que también deber ser valorados son la adquisición de un sistema de archivo documental después de haber estudiado la relación coste beneficio de su implantación y la firma electrónica para todos los correos y documentos enviados electrónicamente desde el despacho.

Por último, es imprescindible alinear el conjunto de herramientas tecnológicas con el personal de la organización. Para ello debemos proveer la formación adecuada al personal y liderar desde la dirección el cambio de actitud a la que hacíamos referencia anteriormente. Solo así conseguiremos innovar, mejorando el grado de conocimientos, expertise, y anticipando el futuro de la organización.



JOSEP POCORULL GANDUXER

Socio director gerente. Comptex
Assessoria d'Empreses
www.gabinetcomptex.es



1 y **2** Entiendo que no conozco suficientes asesorías para dar una idea de lo que está pasando en los Despachos Profesionales de manera generalizada. Entiendo que todo el mundo se va espabilando y va introduciendo tecnología poco a poco. Por ejemplo, el hecho de tener una plataforma en la web para recibir i entregar datos al cliente, por ejemplo nóminas, seguros, modelos 303, 110, etc... creo que se va generalizando.

De todos modos, la docena de asesorías que conozco creo que están muy verdes en el tema del outsourcing contable. La queja de los clientes potenciales que me visitan es que el asesor contable está por debajo tecnológicamente que la empresa, lo cual obliga a transmitir datos contables casi manualmente, sin poder utilizar recursos informáticos que tiene la empresa.

Nosotros hemos puesto en marcha un sistema de outsourcing que nos permite incorporar automáticamente todas las facturas de ventas que el cliente genere. Lo que hacemos es programar un módulo que captura los datos del diario de facturación del programa de gestión del cliente, incorporándolos automáticamente a nuestro sistema contable que es el Class de Sage Logic Control. Esta prestación no la hemos visto ni en el portal eConta del BBVA ni en el de Gestline de Tax, que obliga a volver a gravar totes les factures de venta manualmente en su sistema. También automatizamos las hojas de salarios a partir de los resúmenes que genera el laboralista que solicitamos que nos transmitan en lenguaje xml. También automatizamos de manera muy eficiente la grabación de los movimientos bancarios combinando los extractos en norma 43 que descargamos desde Internet y el fichero de vencimientos, cobros y pagos del cliente.



JOSÉ Ma ROMERO FAJARDO

Socio director. Corporate Alia
www.corporatealia.com



CORPORATE ALIA ABOGADOS

1 Sinceramente pienso que en este punto también hay que hacer diferenciaciones según tamaño de despacho. Yo creo que los despachos de tamaños medio y grande sin duda que destinan un importante volumen de recursos económicos y humanos a la innovación. Dichas firmas inclusive intentan dar a conocer lo más posible entre sus clientes las innovaciones que van implementando como un “valor añadido” de las mismas frente a sus competidores.

Ya si nos vamos a despachos de tamaño medio para abajo, en mi opinión la situación cambia y, en la mayoría de los casos, pienso que no es tanto por una cuestión

de limitados recursos económicos, al menos inicialmente, como por la cuestión de que no hay una estructura de profesionales, o administrativos, suficiente para que el despacho, en su globalidad, disponga de tiempo para destinarlo a pensar en posibles innovaciones y en implementar las mismas. Aquí pienso que todavía pesa demasiado la “cultura tradicional” de ese tipo de despachos que de alguna manera sigue haciéndonos pensar que lo más importante es “sacar el trabajo” con el mayor nivel de calidad posible y en el plazo esperado por el cliente... y aunque eso puede ser así hay veces que si no se innova, si no nos actualizamos, igual finalmente también podemos perder calidad en nuestros trabajos profesionales.

2 En mi opinión, cuando pienso en innovaciones (y es posible que esté equivocado) ya no pienso especialmente en “temas informáticos (redes, nuevos software estandarizados, etc.)”, dado que creo que esos temas en la inmensa mayoría de los casos más que una “innovación” estamos ya ante una necesidad que demanda nuestro trabajo del día a día. Puede ser que determinado software todavía sea encuadrable dentro de una innovación, como lo podría ser determinados software de gestión, pero para mí son claras innovaciones, por ejemplo:

La total flexibilidad del horario de trabajo (respetando un volumen de horas pactado, por ejemplo, mensualmente), servicios de guarderías próximas a los lugares donde el profesional o empleado del mismo tiene su lugar de trabajo, renovación más periódica de la imagen de las webs y trabajar en convertir inclusive las mismas en interactivas en determinadas áreas (consultas on-line restringidas), mostrar al cliente la especialización del despacho en nuevos mercados específicos (especialistas en “ayudar a abrir” negocios en uno u otro país)... asociaciones (reales y no simples “colaboraciones” o “asociaciones sobre el papel o la web”) de otros países con intercambios de equipos profesionales... y muchas otras cosas porque en definitiva innovar es eso,... es el pensar cada día en qué “de nuevo” puedo implantar o crear, por lo que sin duda tengo la total certeza que esa lista mañana mismo ya estará incompleta o desfasada,... sin pensar ni intentar implementar, sana y racionalmente, innovaciones que a todos se nos puedan ocurrir para nuestros Despachos Profesionales, pienso que nadie puede decir que tiene su negocio plenamente “vivo”.



ANTONIO SÁNCHEZ GERVILLA

Abogado. Socio-director. Sanger Abogados
y Asesores Tributarios
www.sangerabogados.com



1 Sin lugar a duda, la respuesta es sí. Y no sólo porque los Despachos Profesionales estén convencidos de la bondad que conlleva la innovación, sino, y sobre todo, porque el mercado te empuja hacia la misma. Por ejemplo, hoy en día es impensable que un Despacho Profesional trabaje sin bases de datos, programas de software

especializados, correo electrónico, etc... A día de hoy, si un despacho no utilizara todas estas herramientas, estaría fuera del mercado, o lo que es lo mismo, no sería competitivo.

Ahora bien, a mi entender, no se puede generalizar, hay que entrar al detalle, y para ello, tendríamos que fragmentar la innovación que se realiza, según tipología de despachos. Es decir, no es lo mismo la innovación que pueda implementar un megabufete, que un despacho con tres empleados. Lo anterior, es obvio, debido a los medios económicos que pueden destinar unos y otros, a innovación.

2 En nuestro caso concreto, además de utilizar todas las innovaciones tecnológicas a las que me he referido anteriormente, estamos trabajando en una intranet. El objetivo sería aunar toda la información y documentación de la que dispone el despacho, generada a nivel individual, para poder compartirla de forma general, por supuesto, con distintos niveles de acceso. Con esta medida se pretende ganar efectividad y rentabilidad, puesto que hoy día generamos tanta información, que se hace inviable compartirla individualmente. Esto implica que, a modo de ejemplo, si un compañero del departamento jurídico ha trabajado una demanda de competencia desleal, cuando otro compañero vaya a trabajar un asunto relacionado, tenga acceso a dicha información, lo que se conlleva un ahorro de tiempo, que se traduce en una mayor rentabilidad hacia el despacho y una mayor efectividad de cara al cliente, y así podríamos apuntar multitud de ejemplos más.

Por otra parte, estamos escaneando toda la documentación que entra en el despacho, para que a la hora de trabajar un expediente, la persona no se tenga que desplazar a buscar el documento físico, lo que también redundaría en efectividad y rentabilidad.

No obstante lo anterior, seguimos atentos a la evolución del mercado en cuanto a innovación, porque a buen seguro que deberemos seguir innovando si queremos continuar siendo competitivos, ya que estamos convencidos de que en un futuro inmediato sólo los despachos que estén atentos a las innovaciones y las implementen podrán ser competitivos.



JOSEP Ma SELLARÈS ESMERATS

Socio director general
de Sellarès Gabinet d'Assessors
www.sellaresga.com



1 Entiendo que en las empresas de servicios profesionales se innova constantemente, en tanto que como empresas vivas, necesitan aplicar nuevas ideas y nuevos conceptos en todos los ámbitos del negocio.

Así pues, en mi opinión, uno de los principales ejes de innovación es la aplicación de las tecnologías de la información, ya no solo en los procesos internos de produc-

ción del servicio, a través de los cuales ganamos principalmente eficiencia, sino en la gestión con el cliente, suponiendo, una auténtica revolución en cuanto al modelo de relación con el mismo, a través de e-mail, portales Web, archivo de documentos digitalizados, etc.

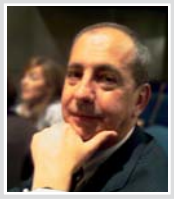
La utilización de dichas tecnologías, también supone un gran cambio para gestionar la acción comercial de los despachos. En la actualidad ya no es suficiente la regeneración de clientes de forma espontánea, como ha sido históricamente. Necesitamos herramientas para poder analizar, segmentar y actuar, sobre la base de datos de nuestros clientes, con el fin de poder generar nuevas e ingeniosas actividades de comercialización de nuestros servicios a clientes actuales o potenciales.

Otro de los elementos para la innovación, en el área de Recursos Humanos, es la formación, ya no solo en la continuada, necesaria e imprescindible para el desarrollo de las actividades tradicionales, sino en aquellas materias nuevas con las que asesorar a los clientes, provocando a su vez el diseño de nuevos servicios. También, mediante la utilización de la tecnología, se mejora considerablemente la comunicación entre los miembros de la organización.

En el ámbito económico-financiero, la analítica de costes por áreas o por servicios, se impone como herramienta para analizar y gestionar la rentabilidad del negocio. Otro de los aspectos donde se hace obligatorio actuar es en el control de tesorería, control que creo que, hasta hace pocos meses, no era factor necesario, pero que en la actualidad es de vital importancia.

2 Como ejemplos de los aspectos citados y desarrollados en nuestra organización, destacaría:

- a) Utilización de un programa de gestión global y en una sola base de datos, a través de la cual se realiza toda la gestión del servicio, así como del cliente y de la administración del despacho. Dicho programa, integrado con las más comunes herramientas de gestión (Word, Excel, etc.), así como con un portal Web, de información y comunicación on-line con el cliente.
- b) La utilización de un CRM integrado, para la gestión global de los clientes y los servicios.
- c) La implantación de una “intranet” para todos aquellos aspectos relativos al sistema de gestión del despacho (objetivos, acciones, procedimientos, honorarios, indicadores, calidad, satisfacción, etc.).
- d) La implantación de un sistema de control analítico, presupuestario y de gestión de tesorería y sus sistemas de revisión periódicos.



JAUME SITJAR RAMIS

Fundador y socio director. Penta Asesores

www.pentaasesores.es



1 y **2** Nuestro despacho desde sus inicios, hace concretamente 30 años, ha apostado fuerte en la innovación y por estar en la vanguardia para poder ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes. Ejemplos de ello son:

- Programa P50 que alienta a nuestras empleadas a ser parte activa en esta mejora e innovar continuamente. Dicho programa consiste en que cada una de ellas debe, cada mes, aportar una idea, un nuevo método de trabajo, mejorar algo ya existente. Estas ideas o propuestas son evaluadas por el Gerente, se implantan o se aplazan en función de la complejidad o viabilidad y se premia económicamente, tanto la participación en el programa como la mejor idea del mes.
- Nuestra empresa cuenta, desde hace años, con una Web propia donde además de proporcionar información a cualquier usuario de Internet (web corporativa) cuenta con un acceso privado y seguro para nuestros clientes (extranet), donde cuenta con información adicional y con todos sus documentos (nóminas, certificados de empresa, seguros sociales, contratos...). Un 72,62% de nuestros clientes reciben toda nuestra documentación a través de nuestra Web. Nuestra Web recibe cada vez más visitas y de más clientes distintos, concretamente en un año se han duplicado.
- Apostamos por las nuevas tecnologías (PC-fax, intranet, servidor, rack, programa de gestión documental, programa de nóminas, programa de contabilidad, conexiones telemáticas con la administración, etc.). Con la Intranet ponemos a disposición de los empleados del despacho información y conocimientos para su quehacer diario: plantillas, modelos, convenios. Incluso el “tablón de anuncios” es electrónico, en él se dispone el horario, avisos, TC-2, calendario de vacaciones, manuales, etc.
- Dedicamos una parte importante de nuestro presupuesto anual a la inversión de nuevas tecnologías y a formación. El año 2008 se realizaron 151 horas formativas, en materias legales, medio ambientales y en software.
- Nuestros procedimientos de trabajo están en constante revisión y mejora, todo ello se logra con la involucración del personal y a través de las encuestas de satisfacción de clientes vemos hacia donde vamos y qué podemos mejorar u ofrecer.
- Creer y aplicar las nuevas tecnologías nos ha permitido reducir el espacio físico de nuestro archivo, hemos pasado de tener 15 metros cuadrados a 7 metros cuadrados. Hemos mejorado en seguridad informática a través de un nuevo sistema de copias de seguridad.
- Nuestro despacho cree fielmente en los sistemas de gestión empresarial, por ello y desde el año 2004 se certificó en el Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2000) y posteriormente, concretamente en el año 2006, en el Sistema

de Gestión Ambiental (ISO 14001:2004). Y hemos sido más ambiciosos aún en nuestra gestión, apostando por el modelo EFQM, gracias al cual hemos sido galardonados en dos ocasiones, Premio Bronce de EFQM en el año 2006 y en el 2008 Premio de Plata EFQM.

Todos estos sistemas integrados, con que cuenta nuestro despacho, nos han permitido mejorar y conocer mejor nuestras necesidades y sobretodo la de nuestros clientes. A su vez, hemos conseguido reducir costes y minimizar el impacto ambiental (reduciendo el consumo energético, consumo de agua, consumo de papel, etc.). En los últimos 3 años, hemos reducido, gracias a las diferentes medidas de ahorro y de concienciación ambiental, un 85,28% en agua, en electricidad un 39,77% y en papel hemos apreciado una disminución de 25,87%.

Implantar estos sistemas de gestión integrados nos permite evolucionar constantemente y gracias a la gran apuesta tecnológica nos ha permitido mejorar la gestión de expedientes, de documentos y mejorar la comunicación tanto externa como interna.



XAVIER SUBIRATS ALCOVERRO

Socio director. Amsel Assessors

www.amsel.es



1 Sí, existe un porcentaje reducido de despachos que innovan. Algunos innovan en producto, mientras que otros orientan más la actividad innovadora a los procesos y la gestión interna.

2 Algunos despachos utilizan el benchmarking como disciplina para compartir prácticas excelentes. De este modo, incorporan mejores prácticas a través del intercambio de experiencias. Esta actividad es especialmente interesante para su aplicación a las mejoras de los procesos internos.

Otra fórmula es la hibridación, esto es, crear nuevos servicios a partir de la combinación de otros ya existentes; a partir de la combinación de dos ideas/ elementos diferentes se genera una nueva idea que, una vez verificada su viabilidad, puede devenir innovación.

Otros despachos realizan un seguimiento/rastreo (screening) de novedades por cuanto a servicios se refiere con la finalidad de incorporar elementos útiles de estos nuevos servicios o replicarlos para incorporarlos a los que ellos vienen prestando.



JAVIER TEBAS MEDRANO

Socio director. Tebas Coiduras y Asociados Estudio Legal
www.tebascoiduras.com



1 y **2** Sí, pero mucho menos de lo que se debería, y a una velocidad más lenta que otros sectores. La innovación tecnológica, en métodos de gestión, etc. Por lo general muchos despachos piensan que no es una inversión rentable.

Ejemplo:

Nosotros estamos en continua renovación en todos los ámbitos en gestión, en tecnologías, etc. Dedicamos una importante cantidad de nuestros recursos a la innovación tanto a estudiarla previamente como a su implantación. Hoy en día si un despacho quiere ser competitivo y tener calidad en sus relaciones internas y externas, deben innovarse constantemente.



ANTONIO VALDIVIA MARTÍN

Socio. Garrigues Abogados
www.garrigues.com



1 y **2** A diferencia de las empresas que producen o fabrican productos tangibles en los que resulta más fácil apreciar la innovación, en el caso de los Despachos Profesionales, en la medida que prestan servicios de carácter intangible, resulta a primera vista más complejo apreciar la innovación en los servicios que prestan. No obstante, en un entorno cada vez más competitivo en el mundo de los servicios profesionales, la innovación en los tipos de servicios, así como en la forma en que se prestan permite generar una ventaja competitiva.

A mi juicio resulta posible y constituye una obligación la innovación en los Despachos Profesionales en diferentes ámbitos. Así, en la prestación de los servicios a los clientes, la innovación debe consistir en detectar y ofrecer nuevos servicios, así como la forma de prestarlos, máxime en un entorno de crisis económica. En la actualidad, los clientes aprecian cada vez más aquellos servicios que ayudan a las empresas a superar la situación de crisis a través de diversas medidas: reestructuración de sus operaciones y negocios, renegociación de la situación financiera, reorientación y/o lanzamiento de nuevos productos y servicios, todo ello con un enfoque en el que se aborden las múltiples variables que intervienen en la toma de decisiones. Los clientes aprecian cada vez más un enfoque globalizado y, por tanto, las empresas prestadoras de servicios están obligadas a completar su gama de servicios con un enfoque multidisciplinar.

Además, los clientes están demandando cada vez más un planteamiento más proactivo, en el que el profesional actúe anticipándose a los requerimientos del cliente, proponiendo ideas imaginativas e innovadoras que permitan afrontar la situación

actual. Por tanto, la innovación en la prestación de servicios tiene más que ver con la forma de prestar el servicio y el tipo de ideas que se proponen para un entorno que ha cambiado sustancialmente al existente hasta fechas recientes.

En otros ámbitos relativos a la gestión de los despachos, también resulta posible innovar. Así, en el aspecto relativo a la gestión de los profesionales en los despachos, resulta cada vez más importante introducir medidas que atraigan y retengan a los mejores profesionales. En este ámbito, cabe señalar que en los últimos años, los despachos españoles han hecho un esfuerzo considerable, al igual que muchas empresas de otros sectores, al objeto de introducir medidas para hacer más atractiva la profesión (incentivos en las retribuciones, mecanismos de conciliación, herramientas tecnológicas para la realización del trabajo, etc.). Por otra parte, la tecnología, se ha revelado asimismo como un factor estratégico para hacer más competitivo y a la vez facilitar el desarrollo del trabajo para los profesionales. Aquellos despacho que han invertido y han introducido mejoras en la gestión del conocimiento, así como en la formación continua de sus profesionales y empleados, les ha permitido mejorar sustancialmente su productividad en la prestación de los servicios a sus clientes. En este ámbito la innovación de determinados despachos ha contribuido a generar ventajas competitivas que han sido utilizadas para ganar cuota de mercado y ganar visibilidad ante determinados clientes. Las iniciativas son diversas y la mayoría de ellas han utilizado la tecnología para mejorar la calidad del servicio, el acceso del cliente al servicio requerido o a información técnica, mejora de los procedimientos de trabajo, etc. En suma, se trata de conseguir la mejora continua en los procesos y servicios de los despachos en los que la tecnología aplicada tiene un papel muy relevante.

Como conclusión, puede afirmarse que el futuro más próximo acentuará la búsqueda de la innovación para ofrecer nuevos servicios, de una forma más completa y personalizada, con un acceso más fácil para el cliente, en un menor espacio de tiempo y tratando de mejorar la productividad y rendimiento de los profesionales.

MAPA DE LA INNOVACIÓN EN LOS

NUEVAS TECNOLOGÍAS

- Los que marcan las líneas de innovación son: las tendencias del sector, sobretudo de los grandes despachos, la Administración y los proveedores de software de gestión para despachos.
- Mayor fluidez comunicación asesor – cliente.
- Disponibilidad continua del profesional.
- Creación de una zona Web para el cliente, que facilite el intercambio de información.
- Se ofrece un mejor servicio gracias a nuevas tecnologías.
- CRM.
- Trabajar en red con otros despachos.
- Organización informática centralizada del archivo de los expedientes judiciales.
- Incremento trabajo online.
- Informatización de la gestión del despacho: posibilidad de obtención de información de distintas áreas y según distintos criterios.
- La digitalización certificada.
- Con la Intranet se pone a disposición de los empleados del despacho información y conocimientos para su quehacer diario: plantillas, modelos, convenios. Incluso el “tablón de anuncios” es electrónico, en él se dispone el horario, avisos, TC-2, calendario de vacaciones, manuales, etc.
- Mejora de la seguridad informática.
- Disponer de buenas bases de datos de clientes actuales o potenciales.
- Bases de datos de conocimiento.
- Facturación electrónica.
- E-learning.
- ERP.
- Teletrabajo.
- La Web 2.0, Second Life o Facebook.
- Foros virtuales.

GESTIÓN

Estrategia

- Tener clara la condición de empresa.
- Cambio de modelo de negocio.
- Establecer distintas formas de colaboración o alianzas.
- Internacionalización.
- La importancia de la implicación de la dirección. Es vital que el área de gerencia piense, formule y presente proyectos de mejora.
- Adopción de un sistema de control de gestión: cuadro de mando.
- Fijarse en lo que están haciendo otros sectores y cómo han evolucionado. También hay que observar a los competidores (benchmarking).
- Abrir nuevas líneas de negocio.

Organización

- Se innova modificando la organización de la firma.
- Profesionalización del management.
- Búsqueda de modelos de gestión más eficaces.
- Incrementar la colaboración entre diferentes áreas.
- Aumentar la polivalencia.

Recursos humanos

- Mejora en la gestión de recursos humanos: flexibilización de horarios, servicio de guardería, etc.
- Impulsar el trabajo en equipo.
- Investigar las necesidades del personal.
- Formación.
- Optimizar la gestión del tiempo.
- Políticas de retención del personal.
- Incorporación de procesos de evaluación basados en gestión por objetivos para los distintos profesionales que permitan cualificar a los mismos en su proyecto de carrera profesional.
- Implicación del personal.
- Incorporación de nuevos profesionales.

Finanzas

- Gestión financiera.
- Reducir coste

DESPACHOS PROFESIONALES

Marketing

- Consolidar la imagen y la marca de la firma.
- Innovación con la creación y gestión de un Departamento de Marketing y comunicación.
- Diseñar estrategias comerciales para cada segmento de público objetivo.
- Buscar otros canales de distribución.
- Buscar otros mercados u otras aplicaciones a nuestros servicios.
- Crear un departamento de marketing.
- Presencia en los medios de comunicación.

Calidad

- Mejorar procesos.
- Reducir tiempo de proceso
- Certificación de sistema de gestión de calidad.
- Certificación de sistema de Gestión Ambiental.
- Modelo EFQM

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO e I+D

- Departamento de Investigación y Desarrollo que se dedica en exclusiva al estudio e interpretación del Derecho.
- Gestión documental.
- Desaparición de islas de información para transformarse en un único ente en el que se conectan e interactúan las áreas económico-financiera, de marketing y de recursos humanos.
- Se comparte información.

PROCESO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Existe un compromiso de los empleados. Cada mes deben aportar una idea, un nuevo método de trabajo, mejorar algo ya existente. Estas ideas o propuestas son evaluadas por el Gerente, se implantan o se aplazan

en función de la complejidad o viabilidad y se premia económicamente, tanto la participación en el programa como la mejor idea del mes.

CLIENTES

- Fidelización clientes.
- Encuestas de satisfacción para innovar.
- Investigación de sus necesidades.
- Desarrollar entre el personal habilidades de trato de clientes y de comunicación.

SERVICIOS

- La innovación como valor añadido de los servicios, que se da a conocer a los clientes.
- Innovar en el tipo de servicios y en la forma de prestarlos, de forma imaginativa.
- Innovar en servicios según las necesidades de los clientes, y anticipándose a ellas con planteamientos preactivos.
- Enfoque globalizado y multidisciplinar.
- Ofrecer servicios que ayudan a las empresas a superar la crisis.
- Mejora continua.
- Hibridación como fórmula interesante: creación de nuevos servicios a partir de la combinación de otros ya existentes.
- Seguimiento/rastreo (screening) de novedades por cuanto a servicios se refiere con la finalidad de incorporar elementos útiles de estos nuevos servicios o replicarlos para incorporarlos a los que el propio despacho ofrece.
- Eliminar servicios que no aportan valor.

MEDIO AMBIENTE

- Reducción del consumo energético, del consumo de agua, del consumo de papel, etc.



Notas del Autor

Con motivo de la celebración del 2º Congreso de Asesorías y Despachos Profesionales que organiza SAGE (3 y 11 de noviembre en Barcelona y Madrid), hemos tenido el honor de elaborar y redactar el libro que tiene en sus manos: “La búsqueda de la innovación y la excelencia en los Despachos Profesionales”. La elección del tema vino dada por varios motivos.

En primer lugar, porque Sage siempre ha apostado por la innovación y ha estado al lado de los Despachos Profesionales para ayudarles a evolucionar mediante sus soluciones de gestión.

En segundo lugar, porque en un momento de crisis como el actual la innovación es una de las vías más importantes que tienen los Despachos Profesionales para poder seguir avanzando y crecer como organizaciones. Porque innovación no siempre es sinónimo de grandes inversiones, sino también de actitud y de mentalidad.

En tercer lugar, porque en Jordi Amado & Consultores Asociados pensamos que hablar de innovación en los Despachos Profesionales era inédito en el sector. Creímos que era una obligación abrir un debate sobre este tema.

En cuarto lugar, porque el 2009 es el Año Europeo de la Creatividad y la Innovación. Por ello, nos gustaría reproducir unas palabras de la introducción de la Exposición de Motivos de la Propuesta de Decisión del Parlamento Europeo y del Consejo relativa al mismo:

“Europa necesita impulsar su capacidad de creatividad e innovación, por motivos tanto sociales como económicos. El Consejo Europeo ha reconocido en repetidas ocasiones que la innovación es fundamental para la capacidad de Europa de responder efectivamente a los desafíos y posibilidades de la globalización. En diciembre de 2006, por ejemplo, el Consejo observó que «Europa necesita un planteamiento estratégico para crear un entorno favorable a la innovación en el cual el conocimiento sea transformado en productos y servicios innovadores» 1. La economía moderna, al poner énfasis en añadir valor por medio de un mejor uso del conocimiento y la innovación rápida, requiere que se potencien las aptitudes creativas básicas de toda la población. En particular, se necesitan aptitudes y competencias que permitan a las personas percibir el cambio como una oportunidad y estar abiertas a nuevas ideas que promuevan la innovación y la participación activa en una sociedad culturalmente diversa y basada en el conocimiento. (...) El objetivo para 2009 consiste en promover la creatividad y la capacidad de innovación como competencias clave para todos”.

El libro que tienen en sus manos, “La búsqueda de la innovación y la excelencia en los Despachos Profesionales”, consta de tres bloques:

1. Un año del Observatorio del Despacho Profesional

En él hemos expuesto las conclusiones del “Observatorio del Despacho Profesional” (que ya ha cumplido un año de vida), extraídas a partir de los 3 estudios del sector que ya hemos realizado. Como muchos de ustedes sabrán, las conclusiones se extraen partiendo de las respuestas recibidas de unos cuestionarios que mandamos periódicamente a Despachos Profesionales. Todas ellas se han publicado en el Observatorio del Despacho de Sage (<http://asesoriasydespachos.sage.es>), al que se puede dar de alta gratuitamente.

También hemos incluido una recopilación de las principales noticias del sector a lo largo de este año.

2. Despachos ejemplares que luchan por alcanzar la excelencia

Hemos realizado un trabajo de campo, basado en once despachos que cumplan determinados requisitos de facturación, servicios, localización..., si bien no aparecen en los rankings de los despachos de mayor facturación. Estas firmas las hemos evaluado y estudiado según parámetros de excelencia (Tom Peters y/o modelo EFQM):

- a. Estrategia y cultura.
- b. Liderazgo.
- c. Principios estratégicos.
- d. Principios culturales.

Para ello hemos elaborado un cuestionario. A partir de las opiniones que ellos nos han dado, hemos extraído una serie de conclusiones, que al mismo tiempo no pueden servir a todos para mejorar o para ver en qué somos mejores. Lo cierto es que las respuestas que nos han dado han sido muy interesantes, y por ello les recomendamos que se lean las entrevistas completas en el Observatorio del despacho de SAGE (<http://asesoriasydespachos.sage.es/>), en el que Planificación Jurídica-Centro de Documentación participa activamente en sus contenidos. Este cuestionario puede ser utilizado por cualquier despacho para autoevaluarse.

Las firmas que hemos seleccionado son once despachos que como seguramente el suyo creen en la excelencia empresarial, en el trabajo bien hecho, en su gente, en la innovación, en sus clientes, o en la mejora continua, en la calidad, y que a pesar de la durísima situación que estamos viviendo no han perdido la ilusión por lo que están haciendo o por el sector en el que están desarrollando su actividad.

La selección de estos despachos se ha realizado en base a distintos parámetros, bien porque destacan en una especialización, bien por sus contrastadas metodologías en la prestación de sus servicios, bien por su gestión en la política de sus RRHH, bien por sus estrategias de crecimiento, etc. En resumen cada uno de estos

despachos consideramos que aportan un atributo o carácter diferencial que merece destacarse. Dicha selección se ha realizado de forma consensuada por SAGE y Jordi Amado & Consultores Asociados.

3. Innovar en tiempos difíciles. Una apuesta de futuro para los Despachos Profesionales

Todo el mundo está de acuerdo en que precisamente en época de crisis es cuando más se tiene que innovar. Precisamente por ello, nosotros hemos querido investigar cuál es la situación del sector en este aspecto. Para ello hemos recabado la opinión de casi 50 profesionales, algunos del ámbito de la asesoría y otros no, si bien en todo caso son expertos de la materia. Asimismo, hemos hecho una introducción para centrar el tema, y hemos extraído algunas conclusiones.

Antes de acabar esta introducción, nos gustaría agradecer a todos los profesionales y firmas que han hecho realidad este trabajo. Al igual que hemos hecho en el libro, los iremos relacionando por orden estrictamente alfabético:

Antonio Almenara Pérez (Grupo Ibáñez & Almenara Abogados y Economistas); *Txema Arnedo Rosell* (Microsoft); *Meritxell Almiñana Flaqué* (Rius Consultors Associats); *Xavier Ballano Angulo* (Jausas); *Pedro Beltrán Gamir* (Pedro Beltrán Abogados. Asociación Europea de Abogados); *Maurici Blancafort Planas* (Gestoría Blancafort); *Francisco Bonatti Bonet* (Bufete Fontana); *Xavier Calaf Aixalà* (Cuatrecasas, Gonçalves Pereira); *Caterina Català Giménez* (Inicva Assessors); *Jordi Conesa Sagrera* (Bufete Jurídico Conesa & Asociados); *Alfons Cornella Solans* (Infonomía); *Felipe Crespo Peralta* (GTA Consulting); *Albert Cunillera Martínez* (Fremap); *Joan Díaz José* (JDA Assessors Consultors); *Nemesio Domínguez* (BCN Consultors de Confiança, S.L.); *Antoni Durán-Sindreu Buixadé* (Durán-Sindreu, Asesores Legales y Tributarios); *Toni Durán-Sindreu Viader* (Durán-Sindreu Asesores Legales y Tributarios); *Maica Enrique Valencia* (Gros & Monserrat); *Pedro Escudero Ruiz* (Iniciativa Fiscal); *Aurora Fernández Martí* y *Julia Flórez Sarmiento* (A&J Flórez Asesores y Abogados); *Joan M^a Feliu Bohera* (Fiques Feliu Administradors de Propietats); *Javier Gonzalo Migueláñez* (Bufete Gonzalo Abogados); *Luís Guerra Carbajo*, *Óscar Encinas Carpizo* y *Carlos Fraile Rodríguez* (Alt Asesores Legales y Tributarios); *Adalberto Guerrero Pérez* (Círculo Legal Barcelona); *Xavier Grau i Blanco* (SVP España); *Neus Guirado Ballester* (Gestline); *David Hospedales Salomó* (Ribé Salat Consulting y Asesoría); *Juan Pedro Hoya Muñoz* (Emin Global S.L.); *Cristina López Mateu* (Hammonds); *José Pedro Martín Escolar* (GM Consulting Empresarial); *Manuel José Martín Martín* y *Alfredo Sierra Perlier* (Gómez-Acebo & Pombo Abogados); *Josep Massó Domingo* (Agesa); *Miquel Mitjans Cubells* (Mitjans Advocats); *Raquel Moreno Casado* (Grupo Tax Economistas y Abogados); *Francesc Muñoz Molina* (Cuatrecasas, Gonçalves Pereira);

Jordi Muria López (Muria Assessors); *Santiago Nadal Arce* (SNA Abogados); *Beatriz Niño Alfonso* (Nial Advocats); *Valentí Pich Rosell y Joaquim Altafaja Diví* (Pich Associats); *Josep Pocorull Ganduxer* (Comptex Assessoria d'Empreses); *José M^a Romero Fajardo* (Corporate Alia); *Antonio Sánchez Gervilla* (Sanger Abogados y Asesores Tributarios); *Josep M^a Sellarés Esmerats* (Sellarés Gabinet d'Assessors); *Jaume Sitjar Ramis* (Penta Asesores); *Xavier Subirats Alcoverro* (Amsel Assessors); *Javier Tebas Medrano* (Tebas Coiduras y Asociados. Estudio legal); *Antonio Valdivia Martín* (Garrigues).

Y como no, queremos agradecer una vez más a SAGE la confianza que ha depositado en nosotros.

Jordi Amado Guirado



Acerca del equipo de autores

Jordi Amado Guirado. Economista. Actualmente es director general y fundador de Planificación Jurídica-Centro de Documentación (www.planificacion-juridica.com), Jordi Amado & Consultores Asociados (www.jordiamado.com) y Experiencia Jurídica (www.experienciajuridica.com). Las tres compañías son pioneras en el sector legal por su gran e innovadora especialización en ofrecer servicios para Despachos Profesionales. Posee una dilatada experiencia de más de 25 años asesorando y a la vez colaborando con Despachos Profesionales y con empresas vinculadas al sector profesional (Mutuas, Compañías de Software, Editoriales jurídicas, Asociaciones y Colegios profesionales).

Ha escrito y publicado numerosas obras y artículos sobre gestión, en total 15 obras la mayoría de ellas editadas por CISS y más de 120 artículos publicados en prensa y revistas del sector. También ha impartido formación sobre organización y gestión de despachos en numerosos foros y centros de reconocido prestigio.

También merecen destacarse sus iniciativas como promotor y divulgador de la norma ISO 9001-2000 en el sector; dichas iniciativas finalmente fructificaron en una Guía para la aplicación de la norma UNE-EN ISO 9001: 2000 en los Despachos Profesionales jurídicos, económicos y/o tributarios publicada por AENOR.

Y por último resaltar que ha asesorado a muchos Despachos Profesionales en sus planes de expansión y crecimiento. También ha intervenido y negociado en más de 50 operaciones de venta de Despachos Profesionales por falta de sucesión y/o continuidad del titular. Este hecho avala la alta especialización, experiencia y conocimiento que posee el autor sobre el sector.

Redacción, entrevistas y autora "Despachos ejemplares que luchan por alcanzar la excelencia" e "Innovar en tiempos difíciles. Una apuesta de futuro para los Despachos Profesionales":

Glòria Moles Pallejà. Abogada y responsable de comunicación del grupo de empresas (Planificación Jurídica, Jordi Amado & Consultores Asociados y Experiencia Jurídica). Autora de numerosos libros y artículos sobre gestión de Despachos Profesionales.

Autor "Informes sobre la coyuntura económica del sector":

José Carlos Piñero Pantín. Licenciado en sociología y también en

ciencias políticas por la Universidad de Barcelona (UB). Consultor de empresas e instituciones en materia de estudios sociológicos y de mercado. Ha sido profesor asociado en diversas universidades catalanas. Colaborador habitual de Planificación Jurídica - Centro de Documentación.

Recopilación y selección de noticias del sector:

Jose Portero García. Director de Experiencia Jurídica y responsable de sistemas de información. Licenciado en periodismo por la UAB. Postgrado de la gestión avanzada de la información en las organizaciones. Ha realizado diversos cursos relacionados con los sistemas informáticos y la programación como aplicaciones de Internet, programación xml, o riesgos legales en proyectos informáticos. En Planificación Jurídica es el responsable de la creación y el mantenimiento de las páginas Web, intranets y portales especializados en el ámbito de los Despachos Profesionales.

Diseño y maquetación:

Oriol Rovira Ferrés. Diseñador gráfico. Especialista en diseño de sitios Web para Despachos Profesionales.