

*Gestión  
de Despachos  
Profesionales*

© Francis Lefebvre  
Lefebvre-El Derecho, S. A.  
Monasterios de Suso y Yuso, 34. 28049 Madrid. Teléfono: 91 210 80 00.  
Fax: 91 210 80 01  
www.efl.es  
Precio: 33,28 € (IVA incluido)  
ISBN: 978-84-16612-34-5  
Depósito legal: M-10682-2016  
Impreso en España por Printing'94  
Puerto Rico, 3. 28016 Madrid

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

**PLAN GENERAL**

|  | <u>nº marginal</u> |
|--|--------------------|
| <b>Capítulo 1. El ejercicio de la actividad profesional</b> .....        | 110                |
| Despachos y firmas profesionales. ....                                   | 130                |
| ¿Empresarios o profesionales? .....                                      | 155                |
| El mercado de los servicios profesionales .....                          | 165                |
| <b>Capítulo 2. Las señas de identidad de una firma profesional</b> ..... | 225                |
| a. Posicionamiento .....   | 225                |
| b. Valores .....   | 245                |
| c. Cultura .....   | 270                |
| d. Marca .....   | 300                |
| e. Estrategia .....  | 350                |
| <b>Capítulo 3. El tamaño</b> .....                                       |                    |
| La relevancia de la dimensión .....                                      | 410                |
| ¿Cómo ganar tamaño? .....  | 435                |
| Los peligros del crecimiento .....                                       | 440                |
| Grandes y pequeños: «DAFO» .....   | 445                |
| <b>Capítulo 4. Ética, RSC y gestión del riesgo</b> .....                 | 500                |
| Deontología y ética profesional .....                                    | 525                |
| Responsabilidad social corporativa .....                                 | 530                |
| La responsabilidad social de las firmas profesionales .....              | 560                |
| La gestión del riesgo profesional .....                                  | 565                |
| Gestión y aseguramiento de riesgos .....                                 | 630                |
| <b>Capítulo 5. Las palancas para gestionar la firma</b> .....            | 650                |
| <b>Capítulo 6. Clientes</b> .....  | 665                |
| La importancia del Marketing .....                                       | 690                |
| Las siete «Ps» .....   | 700                |
| Plan de Marketing .....  | 705                |
| Acciones comerciales .....   | 725                |
| ¿En base a qué se contratan servicios profesionales? .....               | 765                |
| ¿Cómo mantener los clientes?: fidelización y satisfacción .....          | 770                |
| ¿Cómo gestionar los clientes? .....                                      | 805                |
| <b>Capítulo 7. Personas</b> .....  | 825                |
| Selección e incorporación .....  | 830                |
| Fidelización .....   | 850                |
| Rotación .....   | 855                |
| Motivación y clima laboral .....   | 865                |
| Comunicación interna .....   | 900                |
| Líderes .....  | 940                |
| Evaluación del desempeño y carrera profesional .....                     | 965                |
| Retribución .....  | 1000               |
| Formación .....  | 1020               |

|  | <u>nº marginal</u> |
|--|--------------------|
| <b>Capítulo 8. Honorarios</b> .....  | 1100               |
| La propuesta de honorarios .....   | 1120               |
| <b>Capítulo 9. Servicios</b> .....   | 1125               |
| El valor añadido de los servicios .....  | 1130               |
| Cobertura territorial .....  | 1150               |
| Calidad y su certificación .....   | 1160               |
| <b>Capítulo 10. Procesos y tecnología</b> .....                                | 1180               |
| Gestión del conocimiento y gestión documental .....                            | 1195               |
| Tecnología .....   | 1205               |
| <b>Capítulo 11. Medios tangibles e intangibles</b> .....                       | 1215               |
| Oficinas y equipamiento .....  | 1215               |
| Prevención de riesgos laborales en oficinas .....                              | 1230               |
| Teletrabajo y puestos «calientes» .....  | 1235               |
| Oficinas bioclimáticas .....   | 1240               |
| Las instalaciones como imagen de la firma .....                                | 1245               |
| Web, blogs y redes sociales .....  | 1250               |
| <b>Capítulo 12. Gestión económico-financiera</b> .....                         | 1305               |
| Control de tiempos .....   | 1320               |
| Facturación y cobros .....   | 1325               |
| La cuenta de resultados .....  | 1340               |
| Presupuestos, financiación, ejercicio social y trabajos en curso .....         | 1355               |
| Cuadros de mando e indicadores .....   | 1385               |
| <b>Capítulo 13. Organización interna</b> .....                                 | 1405               |
| Acceso a la condición de socio .....   | 1420               |
| Tipos de socios .....  | 1470               |
| Salidas y bajas de socios .....  | 1475               |
| Valoración de la firma .....   | 1530               |
| Retribución de los socios .....  | 1570               |
| Organización y órganos de gobierno .....                                       | 1600               |
| La sucesión de los líderes .....   | 1640               |
| Estatutos de una Sociedad Limitada Profesional .....                           | 1665               |
| <b>Capítulo 14. Desarrollo y crecimiento</b> .....                             | 1670               |
| Integraciones, redes y alianzas .....  | 1700               |
| Retos y problemas de las integraciones .....                                   | 1780               |
| Algunas ideas para facilitar los procesos de integración .....                 | 1790               |
| Internacionalización de la firma .....   | 1800               |
| <b>Capítulo 15. Innovación</b> .....   | 1825               |
| ¿Cómo innovar? .....   | 1835               |
| ¿En qué innovar? .....   | 1845               |
| <b>Capítulo 16. Los servicios profesionales ante la crisis</b> .....           | 1855               |
| Estrategias frente a la crisis .....   | 1865               |
| <b>Capítulo 17. El futuro y los retos de los servicios profesionales</b> ..... | 1900               |
| <b>Capítulo 18. Herramientas de gestión</b> .....                              | 1975               |
| Los beneficios de las herramientas de gestión .....                            | 2055               |
| Tipos de herramientas de gestión .....   | 2090               |
| La elección de la herramienta .....  | 2110               |
| El Cloud Computing .....   | 2145               |

## EL PORQUÉ DE ESTE LIBRO

*No se vuela porque se tengan alas, sino que se tienen alas por haber volado.*

Tras más de **treinta años** de trabajo en el mundo de los servicios profesionales, me he planteado el reto de tratar de dar a conocer mi **experiencia** a través de este libro. Las publicaciones en esta materia son realmente escasas, quizás porque no es fácil dar consejos en un campo, el de las firmas y despachos profesionales, en el que no existen recetas mágicas, ni fórmulas magistrales.

Sin embargo, mi pequeña aportación, entiendo que tiene un aspecto valioso: no hablo desde la barrera, lo que describo y opino es fruto de toda una vida de dedicación a la **profesión**, de numerosos errores y aciertos, de cientos de experiencias con socios, colegas, competidores, reguladores y equipos de profesionales. Ojalá pueda aportar alguna luz, tanto a aquellos que se inician en la profesión, como a los despachos y firmas ya consolidados, a los que siempre les podrá interesar contrastar estrategias y planteamientos de gestión.

Por último, quiero indicar que este libro solo pretende abordar una breve introducción a cada tema que se plantea, ya que la envergadura de las cuestiones tratadas daría para elaborar una monografía propia de cada materia.

**100**

## CAPÍTULO 1

# El ejercicio de la actividad profesional

|   |     |
|---|-----|
| Despachos y firmas profesionales.....                               | 130 |
| ¿Empresarios o profesionales? .....                                 | 155 |
| El mercado de los servicios profesionales.....                      | 165 |
| Formas jurídicas para el ejercicio de la actividad profesional..... | 210 |

## SER PROFESIONAL, ALGO QUE IMPRIME CARÁCTER

110

*Encuentra un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un solo día de tu vida.*  
Jim Fox.

**La atracción hacia una profesión** La etimología nos dice que el término profesión proviene del vocablo latino *professioonis*, cuyo significado es **acción y efecto de profesar**. Por lo tanto, podemos encontrar en su origen remoto una referencia a lo religioso, a una vocación o misión concreta en la vida. Así, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua define profesión como «ejercer algo con inclinación voluntaria y continuación en ello».

111

El concepto de profesión ha ido evolucionando en función de cada momento histórico. En sus orígenes, los únicos «profesionales» reconocidos como tales eran sacerdotes, médicos y abogados, para incorporarse más tarde a este «selecto» grupo los marinos y militares.

Con el sentido que se utiliza hoy día, la palabra «profesión» surge en la **Revolución industrial** en el siglo XIX. Por todos es sabido, que uno de los grandes avances de aquel momento de transformación social en Inglaterra y Estados Unidos, fue la llegada de la división del trabajo. Es a partir de ese momento cuando empiezan a conformarse las diversas profesiones tal y como actualmente se conocen, mediante la organización interna de los diversos especialistas que tratan de estructurar su capacitación a través de instituciones que certifican su formación y experiencia, en la que pronto empezaron a jugar un papel relevante las **Universidades**.

Aunque ciertamente la línea que separa la profesión de la ocupación en un trabajo no está totalmente definida, es posible identificar una serie de notas características presentes en toda actividad profesional, entre las que cabe destacar: el requisito de un conocimiento especializado, la necesidad de formación permanente, el control y la organización propia del trabajo, cierta autorregulación, espíritu de servicio a la Sociedad o la existencia de normas deontológicas y éticas propias.

**Cualidades y valores de un buen profesional** En general, todo aquel que desee iniciarse en una profesión ha de aceptar previamente que deberá afrontar tres cuestiones fundamentales:

115

- Un gran **esfuerzo y dedicación** para adquirir los conocimientos necesarios para emprender la actividad profesional, así como la necesidad de mantener un alto grado de formación continua, a lo largo de toda su vida laboral.

- Asumir importantes **responsabilidades**, además de éticas y deontológicas, legales, tanto en su vertiente administrativa, como civil o mercantil, y, en su caso, penal.

- Enfrentarse a los relevantes **riesgos** económicos y personales que suelen estar ligados a toda actividad profesional.

Además, todo buen profesional, debe contar con una serie de cualidades, capacidades y valores que le permitan actuar dentro de sus funciones, entre las que se encuentran: iniciativa, motivación, tenacidad, capacidad de planificación y organización, disposición para la toma de decisiones, aceptación de la incertidumbre, o integridad y honradez.

Por otra parte, el ejercicio profesional exige disponer de la capacidad para establecer los propios objetivos y los caminos para alcanzarlos, desarrolla la autonomía e independencia, impulsa la creatividad y la innovación, potencia las relaciones personales, etc. En definitiva, representa una adecuada vía para el desarrollo personal, cuestión íntimamente relacionada con la satisfacción en el trabajo.

**120 La «sabiduría» del profesional** El compendio de valores, conocimientos y experiencias que atesora todo buen profesional es lo que se conoce como su «sabiduría».

Además de las capacidades técnicas, intelectuales y humanas referidas, la formación, el aprendizaje continuo y, sobre todo, sus años de ejercicio, son cualidades especialmente consideradas a la hora de ponerse en manos de un profesional.

En numerosas ocasiones se hará referencia en este trabajo al aspecto fundamental de la relación cliente-profesional: «lo que vendemos fundamentalmente los profesionales es **confianza**». Si alguien decide contratar los servicios de un médico, un ingeniero, un abogado, un asesor, un auditor, o cualquier otro profesional, es porque estos se han ganado su confianza. Confianza en su competencia técnica, en su bagaje de experiencias en casos similares, en su ética (independencia, responsabilidad, secreto profesional, etc.) y en su proximidad y disponibilidad.

Dentro de esta «sabiduría» es también imprescindible disponer de la capacidad de generar tranquilidad y seguridad. El profesional, además de «ser», debe «parecer», por lo que necesita también cualidades de **comunicación**, de explicar a un profano, y que éste lo entienda, el trabajo que va a realizar, transmitir empatía, que el posible cliente se sienta cómodo con aquel al que tiene que expresar, y en ocasiones «confesar», un problema que para él en ese momento es muy importante.

**125 Los profesionales de los servicios** Si existe un sector en el que los profesionales juegan un papel fundamental, es sin duda el de los servicios.

Los servicios presentan una serie de características que condicionan la actividad de los que se dedican a ellos.

En primer lugar, su **intangibilidad**. Los servicios, a diferencia de los productos, no se pueden percibir con los sentidos, por lo que su evaluación quedará supeditada a la valoración de aspectos inmateriales, pero de extraordinaria importancia, directamente relacionados con lo que se conoce como «satisfacción del cliente».

Otra particularidad es su **falta de homogeneidad** y estandarización y, por lo tanto, su dificultad en cuanto a la comparabilidad, lo que origina que su valoración sea muy subjetiva.

Por otra parte, aunque detrás del prestador de un servicio haya una marca, su realización siempre recae en una persona, que será la «cara» de la organización. La percepción final del cliente vendrá muy condicionada por la evaluación que realice de su interlocutor.

Además, cuando alguien busca el concurso de un experto, necesita percibir que la dedicación a su caso es total, que el profesional ha hecho suyo su problema. El cliente ha de sentirse «único», lo que hace aún más compleja su gestión.

Aunque durante los siguientes capítulos se apuntarán ideas y estrategias que permitan ayudar al éxito del profesional de los servicios, en función de los caracteres que se han descrito, podríamos ahora simplemente enunciar lo que se entienden como capacidades fundamentales con las que debe contar:

- Conocimientos técnicos y experiencia.
- Aptitudes comerciales.
- Capacidad organizativa y de gestión.
- Liderazgo y capacidad de trabajo en equipo.

**130 DESPACHOS Y FIRMAS PROFESIONALES**

*Cree en el experto. Virgilio.*

**131 ¿Firmas, despachos o sociedades?** En muchas ocasiones los términos «firma», «despacho» o «sociedad», incluso con menos frecuencia «compañía», se utili-

zan indistintamente para referirse a organizaciones que prestan servicios profesionales. Sin embargo, en general, cada uno de ellos encierra unas características propias relacionadas con su tamaño, actividad o forma jurídica.

En relación a los **servicios legales**, se suele utilizar «despacho» con independencia de su dimensión o forma jurídica, aunque para los más grandes también se usa la expresión «firma de abogados».

Si se trata de una entidad que presta **servicios multidisciplinares**, y por extensión a las auditoras, suele emplearse el término firma, empresa o compañía para las más grandes, utilizándose despacho o sociedad para las pequeñas.

Por último, las actividades de **consultoría** suelen realizarse desde firmas o empresas, mientras que las de **ingeniería o arquitectura** toman normalmente la denominación de «estudios».

Otros apellidos como «gabinete» o «bufete», fundamentalmente referidos a abogados, u «oficina» para auditoras o consultoras, vienen utilizándose con menor asiduidad.

En todo caso, todos los términos se refieren a una organización que tiene por objeto el ejercicio de una o varias actividades profesionales con la finalidad de proporcionar determinados servicios especializados a clientes.

La **forma jurídica** elegida para el desarrollo del negocio dependerá de una serie de factores determinantes:

– El **tipo de actividad**: en algunos casos la normativa aplicable exigirá una forma jurídica concreta y, en otros, una será más aconsejable que otra en función del propio servicio a prestar. Por ejemplo, para las llamadas sociedades «concursales» previstas en la Ley 38/2011 de reforma de la Ley Concursal, en la que se integran economistas, auditores y abogados puede ser aconsejable la forma de sociedad profesional; o para el ejercicio de determinadas actividades de asesoramiento financiero, se exige la constitución de una sociedad con mínimos de capital necesarios; etc.

– **Responsabilidad**: probablemente constituye el factor más determinante. En las sociedades mercantiles, en general, aunque hay excepciones como el caso de las sociedades colectivas o las comanditarias, la responsabilidad está limitada a la aportación del capital, y por tanto no responden de las deudas sociales, mientras que en el ejercicio como persona física o a través de sociedades civiles o comunidades de bienes, la responsabilidad es ilimitada.

A ello hay que añadir, la responsabilidad de los administradores, en la que, en principio, no existe limitación alguna.

Lógicamente, las organizaciones de mayor tamaño y complejidad siempre operan a través de sociedades mercantiles, mientras que los pequeños despachos suelen actuar como personas físicas o sociedades civiles.

– **Número de socios y capital social**: tal y como se indica en el Cuadro nº. 1, algunas estructuras precisan de un número mínimo de socios para poderse constituir. De igual manera, las normas establecen importes mínimos de capital en función de cada forma jurídica.

– **Otros factores**: entre los que cabe indicar las obligaciones fiscales, laborales o mercantiles en cada caso, o la carga fiscal que el beneficio de la actividad tenga que soportar.

En general, la gran mayoría de firmas y despachos suelen optar por la estructura de sociedad limitada, debido a la flexibilidad en la organización interna a través de los estatutos sociales, sus menores requerimientos formales y la limitación de su responsabilidad.

Por último, hay que hacer mención a las llamadas **sociedades profesionales**, reguladas por la ley 2/2007, exigibles para aquellas sociedades que tengan por objeto social el ejercicio en común de una actividad profesional, entendida como aquella para cuyo desempeño se requiere titulación universitaria oficial e inscripción en el correspondiente Colegio Profesional.



### 140 Cuadro 1. Formas jurídicas para el ejercicio de la actividad profesional (en Anexo nº 210 se exponen características y requisitos propios de dichas formas jurídicas).

|                    | FORMA JURÍDICA   | RESPONSABILIDAD   | NÚMERO MÍNIMO DE SOCIOS  | CAPITAL MÍNIMO (€)                                      | ADMINISTRACIÓN                              |
|--------------------|--|---|--------------------------|---|---|
| Personas físicas   | empresario individual  | ilimitada   | 1                        | no  | titular                                     |
|                    | comunidad de bienes (C.B.)                                     | ilimitada solidaria   | 2                        | no  | comuneros                                   |
|                    | sociedad civil (S.C.)  | ilimitada mancomunada   | 2                        | no  | administradores                             |
| Personas jurídicas | sociedad limitada (S.L.)                                       | limitada al capital   | 2                        | 3.005   | administradores o consejo de administración |
|                    | sociedad anónima (S.A.)  | limitada al capital   | 2                        | 60.101  | administradores o consejo de administración |
|                    | sociedad unipersonal (S.L.U.) o anónima (S.A.U.)               | limitada al capital   | 1                        | el mismo que S.A. y S.L.                                | administradores o consejo de administración |
|                    | sociedad colectiva   | ilimitada   | 2                        | no  | socios                                      |
|                    | sociedad comanditaria  | ilimitada para socios colectivos y limitada al capital para comanditarios | 2                        | comanditaria simple o comanditaria por acciones: 60.101 | socios colectivos                           |
|                    | sociedad anónima laboral (S.A.L.) o ilimitada laboral (S.L.L.) | limitada a la aportación  | 3 (mayoría trabajadores) | el mismo que S.A. y S.L.                                | administradores o consejo de administración |
|                    | sociedad cooperativa   | limitada a las pérdidas   | 3 (todos trabajadores)   | no  | consejo rector o administrador único        |

### 145 Notas características

Las empresas de servicios profesionales presentan unas características propias que las definen y condicionan, con independencia de que en función de la actividad realizada, cada una presente sus propias particularidades. Los aspectos fundamentales que determinan a estas entidades son los siguientes:

– **Cualificación humana y técnica** de los equipos de trabajo

La calidad de las firmas y despachos profesionales se basa en gran medida en la que atesoran sus profesionales. Por ello, es imprescindible que estos gocen de adecuada cualificación técnica, competencia en habilidades de gestión, así como que posean valores que garanticen la ética en el servicio.

– **Uso de las nuevas tecnologías**

En las últimas décadas y, especialmente en los últimos años, el uso de las nuevas tecnologías se ha transformado en un factor crítico para las empresas profesionales. Aplicaciones de gestión del servicio, de «business intelligence», ERPs, CRMs o de gestión documental, son elementos indispensables para prestar servicios eficientes y de calidad.

– **Trabajo en equipo**

La complejidad del mundo de los negocios y de la Sociedad en general, hace prácticamente imposible que puedan prestarse servicios profesionales sin equipos especializados en cada materia. Ha pasado ya el tiempo del profesional individual, ya no se buscan «médicos de cabecera», sino auténticos «hospitales» con especialistas actuando coordinadamente.

– **Especialización y multidisciplinariedad**

Los despachos y firmas han de elegir su posicionamiento en el mercado, como firma mono-producto, especialista en una materia concreta, o de servicios plenos, abarcando un gran número de disciplinas. Ambas estrategias presentan indudables ventajas e inconvenientes, que se analizarán a lo largo de este libro.

### – Cobertura territorial

En un mundo globalizado cada vez es más necesario disponer de recursos que permitan cubrir las necesidades de los clientes en cualquier lugar. Evidentemente ello se hace más necesario en función del tamaño y actividad de la clientela de cada firma.

### – Tamaño

Vivimos la era de las marcas, intangibles de inmenso valor que ayudan a generar confianza. En general, para potenciar una marca (ver nº 300 s.), es condición necesaria una cierta masa crítica que permita destinar recursos a la imagen de la firma. Además, ya se ha dicho que, en un mundo complejo y global, es fundamental contar con equipos especializados y disponibles en cualquier lugar, lo cual está íntimamente relacionado con el tamaño de los despachos.

### – Necesidad de **capacidades** organizativas, comerciales y de gestión

Los socios o titulares de los despachos deben contar con conocimientos técnicos, pero además, deben poseer habilidades directivas y de gestión. Liderazgo, empatía, capacidad de planificación y organización, aptitudes comerciales, etc. son elementos fundamentales en los máximos responsables de los despachos y firmas profesionales.

### – Ética y deontología

La ética de una profesión es una aplicación especial del concepto general de conducta ética que estudia la filosofía, y trata de resolernos qué debe hacerse y por qué debe hacerse, basándose en principios universales, válidos siempre, en todo lugar y tiempo. La deontología regula los deberes exigibles a los profesionales en el desempeño de su actividad, por tanto constituye un conjunto de normas consideradas vinculantes para un colectivo profesional.

En definitiva, ética y deontología deben presidir todas las actuaciones de las firmas profesionales, con especial énfasis en las cuestiones relacionadas con la independencia, la responsabilidad y el secreto profesional.

En cualquier caso, es importante resaltar que las firmas de servicios profesionales presentan una gran complejidad, debido a sus propias características:

– Deben tratar de **diferenciarse** en un mercado de servicios intangibles y, por lo tanto, con dificultades en cuanto a su identificación.

– Han de hacer compatible los intereses de los socios con los del resto de profesionales de la firma y con las necesidades de los clientes.

– Deben plantear un modelo de **relevo en los socios**, ya que es imprescindible que los «mejores» dirijan la firma.

– Están muy condicionadas por los cambios en los entornos, tanto económicos como normativos, por lo que se hace exigible una capacidad de **anticipación** permanente.

150

**¿Empresarios o profesionales?** Suelo empezar mis conferencias y seminarios sobre gestión de firmas lanzando esta pregunta al auditorio: ¿Qué os consideraréis empresarios, profesionales o ambos?

Son muchos los que responden sin dudarlo que ellos son profesionales y que quieren seguir siéndolo, mientras que la minoría manifiesta al inicio su **dualidad de funciones**. En la mayor parte de las ocasiones, tras unas cuantas horas de exposición y debate, si se repite la pregunta, muchos se han convencido de la necesidad de compatibilizar ambos cometidos.

La experiencia y el conocimiento del sector me permiten afirmar que en nuestro país hay una gran debilidad en cuanto al papel de empresarios de la mayoría de titulares de despachos pequeños y de muchos socios de firmas medianas e incluso grandes. Dependiendo de cada caso, en toda organización debe haber uno o varios socios que, en exclusiva o compatibilizando con la dirección de trabajos para clientes, han de realizar las labores propias de todo **líder empresarial**: deberán gestionar las personas y los clientes; velarán por la calidad del servicio; determinarán la estrategia y la organización de la firma; harán eficientes los recursos materiales y financieros; ten-

155

drán que dirigir la política comercial y de marketing; y se preocuparán por la innovación, el crecimiento, las alianzas, etc.

Precisamente sobre estos aspectos de gestión empresarial que deben impregnar a todo despacho y firma profesional, sea cual sea su tamaño o su especialidad, se desarrollarán distintas reflexiones en las próximas páginas.

**160 ¿Sociedades de personas o sociedades de capital?** Otro viejo dilema que suele debatirse cuando se analizan las empresas de servicios profesionales es si en ellas deben concurrir socios capitalistas y socios trabajadores (profesionales) o si realmente «la tierra es para quien la trabaja».

La realidad es que estas empresas, aunque lógicamente necesitan un capital mínimo que cubra el inmovilizado, y no tan pequeño, que financie el circulante necesario, no son organizaciones en las que el capital sea el factor fundamental.

Por lo tanto, no parece aconsejable incorporar socios puros capitalistas, ya que el rendimiento de las firmas profesionales debe destinarse a retribuir a los **socios profesionales**, auténticos generadores del valor añadido.

La experiencia ha venido a demostrar que dicha simbiosis de socios es fuente de múltiples conflictos que pueden dar al traste con el proyecto empresarial.

## 165 EL MERCADO DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES

*Hay una oferta para cada demanda. Florence Scovel.*

En la mayoría de los países, el peso específico de los servicios dentro de las economías nacionales ha presentado un extraordinario **crecimiento** en las últimas décadas.

En este sentido, en España, según los datos del Instituto Nacional de Estadística que se muestran en el Cuadro nº 2, el porcentaje del Producto Interior Bruto del sector Servicios pasó del 46,3% en 1970 al 72,1% en 2013. La estructura económica de nuestro país debe confirmar que esta tendencia se mantenga en los próximos años, dado que gran parte de la inversión española en el exterior está en los sectores bancarios, ingeniería, hoteles, seguros, telefonía, etc.

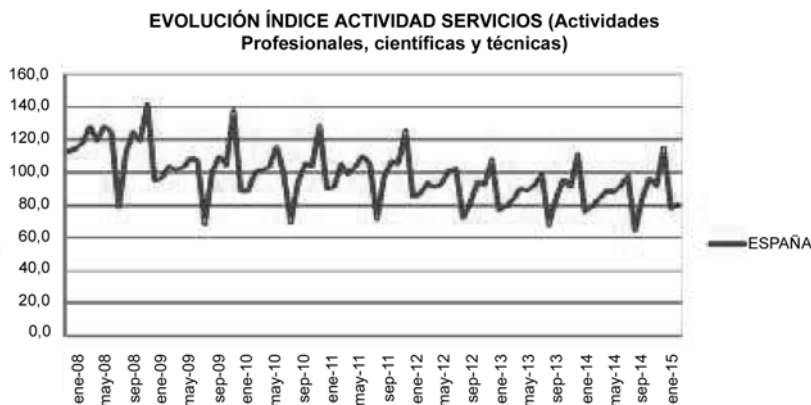
## 170 Cuadro 2. Evolución de la estructura económica de España

| Año  | Agricultura y Pesca | Industria y energía | Construcción | Servicios |
|------|---------------------|---------------------|--------------|-----------|
| 1970 | 11,0                | 34,0                | 8,8          | 46,3      |
| 1980 | 7,0                 | 28,6                | 7,9          | 56,5      |
| 1990 | 5,5                 | 25,1                | 8,8          | 60,6      |
| 2000 | 4,4                 | 20,9                | 8,3          | 66,4      |
| 2005 | 3,1                 | 18,4                | 11,6         | 66,8      |
| 2009 | 2,5                 | 15,1                | 10,7         | 71,7      |
| 2010 | 2,6                 | 16,1                | 11,9         | 69,3      |
| 2011 | 2,7                 | 16,9                | 11,5         | 69,0      |
| 2012 | 2,5                 | 17,4                | 8,6          | 71,5      |
| 2013 | 2,6                 | 17,5                | 7,8          | 72,1      |

*Porcentaje del PIB. Fuente INE.*

**173** Refiriéndonos en concreto a los servicios profesionales, hasta 2007, experimentaron notabilísimos crecimientos en los diez años anteriores, en los que se dobló la facturación y se superó el 50% en crecimiento del empleo en el sector. El declive generalizado de la economía española ha afectado profundamente, y aunque en 2014 se aprecia un repunte, aún no estamos en cifras de crecimiento anteriores a la crisis. (Ver cuadro 3.)

## Cuadro 3. Evolución índice actividad servicios.



- En cualquier caso, y analizando los datos disponibles, se contrasta como dicha recuperación se puede **desagregar** en dos servicios diferenciados: **175**
- ✓ **Actividades Jurídicas y Contabilidad:** todavía en fase de **recesión**.
  - ✓ **Actividades en Consultoría de Gestión:** Que en el año 2014 experimenta **crecimiento** tanto en volumen de negocio como en número de empleados.

| SECTORES DE ACTIVIDAD                       | Cifra de negocio |               |                     | Personal ocupado |               |                     |
|---|------------------|---------------|---------------------|------------------|---------------|---------------------|
|   | Millones de €    | % sobre total | Variación Anual (%) | Media Anual      | % sobre total | Variación Anual (%) |
| Actividades Jurídicas y Contabilidad        | 20.551,4         | 4,9           | -1,6                | 362.102          | 6,8           | -1,6                |
| Actividades consultoría gestión empresarial | 6.851,0          | 1,6           | 5                   | 58.092           | 1,1           | 4,6                 |

- El sector correspondiente a **Actividades Jurídicas y de Contabilidad** en el que ha experimentado un **mayor número de bajas de empresas** en el año 2014, incluso por encima de las empresas dedicadas a la construcción.

| Permanencia Empresas Año 2014        | Altas | Bajas  | Saldo Neto |
|--------------------------------------|-------|--------|------------|
| Actividades Jurídicas y Contabilidad | 8.947 | 19.673 | -11,176    |

- A su vez existen diferencias en cuanto al valor añadido de una y de otra actividad, siendo casi el doble la **productividad media del empleo** de las empresas de **consultoría empresarial**.

| Productividad (Valor Añadido por Persona) Año 2012 | € trabajador/año |
|--|------------------|
| Actividades Jurídicas y Contabilidad               | 35.416           |
| Actividades consultoría gestión empresarial        | 66.471           |

Respecto a la evolución de los despachos de contabilidad, auditoría y asesoría fiscal durante la crisis, se muestran en el siguiente cuadro:

**180 Cuadro 4. Indicadores de Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal.**

| Indicadores de actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal | 2012       | 2013       | % Variación |
|--|------------|------------|-------------|
| Número de empresas   | 60.440     | 60.723     | 0,5%        |
| Número de locales  | 63.678     | 63.126     | -0,9%       |
| Volumen de negocio (miles €)   | 10.904.315 | 10.039.726 | -7,9%       |
| Facturación media por despacho (€)   | 180.416    | 165.336    | -8,4%       |
| Valor de la producción   | 9.685.797  | 8.815.885  | -9,0%       |
| Dif facturación menos valor producción   | 1.218.518  | 1.223.841  | 0,4%        |
| % Rentabilidad   | 11,2%      | 12,2%      | 9,1%        |
| Valor añadido a precios de mercado   | 6.609.769  | 6.031.937  | -8,7%       |
| Valor añadido al coste de los factores   | 6.606.904  | 6.029.938  | -8,7%       |
| Gastos de personal (miles €)   | 4.705.012  | 4.182.013  | -11,1%      |
| % gastos personal vs facturación   | 43,1%      | 41,7%      | -3,5%       |
| Compras y gastos en bienes y servicios (miles €)   | 4.463.924  | 4.233.775  | -5,2%       |
| Compras de bienes y servicios para la reventa (miles €)                                      | 1.387.956  | 1.449.104  | 4,4%        |
| Inversión en activos materiales (miles €)  | 407.917    | 236.484    | -42,0%      |
| % inversión vs facturación   | 3,7%       | 2,4%       | -37,0%      |
| Personal ocupado (media anual)   | 195.709    | 178.185    | -9,0%       |
| Media de personal por asesoría   | 3,24       | 2,93       | -9,4%       |
| Facturación media en € por empleado  | 55.717     | 56.344     | 1,1%        |
| Personal remunerado (media anual)  | 146.701    | 129.598    | -11,7%      |
| Coste medio de personal remunerado (€)   | 32.072     | 32.269     | 0,6%        |
| Diferencia entre ingresos y coste de personal  | 23.645     | 24.075     | 1,8%        |

**185 Cuadro 5. Variación de la dimensión del despacho.**

| Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal | 2012    | 2013    | % Variación |
|---|---------|---------|-------------|
| 0. TOTAL OCUPADOS   | 199.733 | 182.071 | -8,8%       |
| 1. REMUNERADOS  | 150.173 | 133.288 | -11,2%      |
| 1.1. Fijos  | 138.231 | 123.190 | -10,9%      |
| 1.1.1. Hombres  | 53.790  | 47.763  | -11,2%      |
| 1.1.2. Mujeres  | 84.441  | 75.427  | -10,7%      |
| 1.2. Eventuales   | 11.942  | 10.098  | -15,4%      |
| 1.2.1. Hombres  | 3.684   | 3.551   | -3,6%       |
| 1.2.2. Mujeres  | 8.257   | 6.547   | -20,7%      |
| 2. NO REMUNERADOS   | 49.561  | 48.783  | -1,6%       |
| 2.1. Hombres  | 33.042  | 33.068  | 0,1%        |
| 2.2. Mujeres  | 16.519  | 15.715  | -4,9%       |

Sin embargo, y a pesar de su importancia y de su comportamiento en las tres últimas décadas, son muchos los factores que inquietan sobre el presente y el futuro de los servicios profesionales en España:

– **Tamaño de los despachos**

Aunque esta cuestión será analizada en detalle en nº 410 s., se puede afirmar con rotundidad que una característica, y en mi opinión uno de los problemas fundamentales de nuestro mercado profesional, es su gran atomización. El número de despachos y firmas dedicadas a la prestación de servicios de asesoría, consultoría o auditoría es muy elevado, lo que condiciona la competencia, la calidad y la capacidad de muchos de ellos. Se estima que solo el 20% de los despachos tienen más de 10 empleados y los que superan los 250 no son más de 200.

– **Honorarios bajos o muy bajos**

En España los honorarios que facturan los profesionales, en comparación con los de nuestro entorno, son francamente bajos, llegando en muchos casos a no superar el 50% de los existentes en otros países.

Algunos servicios, como los de **abogacía** se habían mantenido en cifras razonables hasta la llegada de la crisis, mientras otros, como la **auditoría** o la consultoría, han caído a límites que carecen de toda lógica. En los últimos datos publicados por el ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas), el precio medio declarado por las firmas de auditoría se situaba en ¡poco más de 65 euros! la hora de equipo de auditoría. Parece increíble que en una profesión tan compleja y de tanta responsabilidad se esté facturando a precio inferior al de un taller de reparación de vehículos...

– **Competencia**

El mercado en España presenta una gran competencia y un claro exceso de oferta, debido a la atomización antes referida, pero también a otros factores como los relacionados con la llegada de firmas y **despachos extranjeros**, tanto en asesoría como en auditoría y, en menor medida, en las actividades de consultoría y con el intrusismo profesional, especialmente acusado en el ámbito del asesoramiento tributario, contable o laboral.

– **Insuficiente valoración** de los servicios prestados

A diferencia de lo que ocurre en otros países, en general, el servicio profesional en España no está suficientemente reconocido por los clientes. Probablemente en ello influye, en muchos casos, la falta de cualificación y de calidad en el servicio, pero, quizás en mayor medida, el que los profesionales no hayamos sabido explicar o «vender» el valor añadido que pueden aportar nuestros servicios. Existe cierta carencia de «educación» en los ciudadanos y en las empresas que no les permite percibir y valorar adecuadamente un servicio profesional.

– **Falta de preparación y de vocación empresarial**

Ya se ha indicado que en general los profesionales no reconocen, y muchos no lo quieren asumir, su rol como empresarios, lo cual explica, en cierto modo, muchas de las circunstancias del mercado: dificultades para la comercialización de los servicios; falta de planificación y organización de las firmas; ausencia de control de calidad, de la evaluación de la satisfacción del cliente o del aseguramiento de riesgos; problemas de sucesión o de relaciones entre socios; y un largo etcétera.

A estas características estructurales del mercado español, han de añadirse otras que tienen su causa en la coyuntura de crisis que atravesamos, que ha originado que problemas como los de la reducción de honorarios o del incremento de la competencia se hayan acentuado. Cuestiones como la alta morosidad y las dificultades de cobro de los trabajos; la necesidad de realizar extraordinarios esfuerzos comerciales para mantener la facturación, consecuencia de la desaparición de miles de empresas que han hecho reducir la «tarta» y no tanto los que se la tienen que «repartir»; o la adaptación de los recursos humanos al nuevo entorno, han venido a añadir más dificultades a la ya compleja situación del sector.

Respecto a la **estructura del mercado español** en función de su tamaño, también aquí encontramos grandes diferencias con los países de nuestro ámbito, en los que existe una configuración mucho más equilibrada.

190

195

200

En nuestro país operan **miles de pequeños despachos**, muchos de ellos con escaso personal o incluso sin personal, tutelados por una persona física, en general mono-servicios y focalizados en pequeños clientes. Sirva de ejemplo que en el campo de la **auditoría** operan 1.600 auditores individuales, de los que 1.000 facturan por servicios de auditoría menos de 14.000 euros anuales, o que de los 39.000 despachos de asesoramiento contable, fiscal y de auditoría de la Comunidad de Madrid, según el INE, más de 25.000 no tienen asalariados a su cargo y 12.000 tienen menos de 9 empleados.

En la parte superior de los rankings se sitúan, por una parte, las «**Big Four**», que ofrecen servicios plenos de auditoría, asesoría y consultoría, disponiendo de una amplia cobertura nacional e internacional. Son firmas con notoriedad mundial, de gran tamaño, con acceso a expertos en todo el mundo. En este momento existe un gran debate en Europa, y por ende en España, sobre la concentración del mercado de auditoría en estas cuatro firmas. Europa ha aprobado una nueva Directiva y un Reglamento, específico para las auditorías de Entidades de Interés Público, que han sido adoptados en España con la aprobación de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas. Entre otros cambios relevantes, se ha impuesto la **rotación obligatoria** de auditor cada 10 años; la limitación de servicios de no auditoría, tanto por su tipología como por no poder superar el 70% de los honorarios anuales de la auditoría; así como la prohibición de cláusulas restrictivas de la competencia en concursos públicos.

También en la zona alta del escalado se encuentran los grandes despachos de **abogados**, tanto españoles como internacionales, y alguna gran consultora, en la mayoría de los casos extranjera.

Entre ambos extremos se encuentran un reducido grupo de firmas medianas, que «atacan» todo el mercado y que deben aumentar su protagonismo en el sector en los próximos años. Suelen tener menores costes que las grandes firmas y despachos, y por tanto pueden competir en precio y calidad.

El Cuadro nº. 6 recoge, de forma muy simplificada, la estructura del mercado español de servicios profesionales, en función del tamaño, cobertura geográfica y tipo de servicio.

## 205 Cuadro 6. Estructura del mercado español de servicios profesionales

|                                 | TIPO DE SERVICIO              | TIPO DE CLIENTE | COBERTURA GEOGRÁFICA   |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------------|
| Big Four                        | multidisciplinar              | grande/mediano  | nacional/internacional |
| Grandes bufetes de abogados     | monoservicio                  | grande/mediano  | nacional/internacional |
| Firmas medianas internacionales | multidisciplinar              | todo tipo       | nacional/internacional |
| Firmas medianas nacionales      | multidisciplinar              | todo tipo       | nacional/internacional |
| Firmas medianas locales         | multidisciplinar monoservicio | mediano/pequeño | local                  |
| Pequeños despachos              | monoservicio                  | pequeño         | local                  |

### Anexo. Formas jurídicas para el ejercicio de la actividad profesional

**210** Se expone a continuación una síntesis extrema de algunas de las características y requisitos propios de las diversas formas de ejercicio de una actividad profesional. (Ver cuadro nº 140).

Se indican los números marginales de los diversos **Mementos Francis Lefebvre** en los que se contiene un análisis completo de la correspondiente figura.