

GESTIÓN DE DESPACHOS EN UN ENTORNO DE CRISIS



- **LAS SEÑAS DE IDENTIDAD DE UNA FIRMA PROFESIONAL**
- **EL TAMAÑO SI IMPORTA**
- **LAS PALANCAS PARA GESTIONAR**
- **CLIENTES**
- **PERSONAS**
- **SERVICIOS**
- **PROCESOS Y TECNOLOGÍA**
- **MEDIOS TANGIBLES E INTANGIBLES**
- **GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA**
- **GESTIÓN INTERNA**
- **DESARROLLO Y CRECIMIENTO**
- **GESTIÓN DE DESPACHOS EN UN ENTORNO DE CRISIS**



❖ POSICIONAMIENTO

CARACTERISTICAS O ATRIBUTOS POR LOS QUE UN CLIENTE CONTRATA LOS SERVICIOS, EN FUNCIÓN DE LA POSICIÓN DE LA FIRMA Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS

«PRET A PORTER»

- ✓ **BAJO COSTE**
- ✓ **CUMPLIMIENTO DE FORMALIDADES**
- ✓ **CALIDAD LIMITADA**
- ✓ **ESTRATEGIA DE VOLUMEN-ECONOMÍAS DE ESCALA-HONORARIOS BAJOS**

«GRANDES MARCAS»

- ✓ **SERVICIOS EXCELENTES, DE GRAN VALOR AÑADIDO**
- ✓ **PRECIO NO ES DETERMINANTE**
- ✓ **REQUIERE DE PROFESIONALES ALTAMENTE CUALIFICADOS**
- ✓ **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

«ALTA COSTURA»

- ✓ **ALTA ESPECIALIZACIÓN**
- ✓ **HONORARIOS ALTOS**
- ✓ **ESCASA COMPETENCIA**



❖ VALORES

COMPORTAMIENTOS, ACTITUDES, COSTUMBRES O PENSAMIENTOS QUE LA FIRMA ASUME COMO NORMAS DE CONDUCTA

VALORES PROFESIONALES

- RESPONSABILIDAD
- EFICIENCIA
- CALIDAD
- CUALIFICACIÓN TÉCNICA
- FORMACIÓN PERMANENTE
- PROXIMIDAD
- ÉTICA PROFESIONAL
- PROACTIVIDAD
- INNOVACIÓN

VALORES PERSONALES

- HONESTIDAD E INTEGRIDAD
- OBJETIVIDAD
- RESPECTO A LA PERSONA
- COMPAÑERISMO
- TRABAJO EN EQUIPO
- LIDERAZGO
- TRANSPARENCIA

VALORES SOCIALES

- SOLIDARIDAD Y ACCIÓN SOCIAL
- RESPECTO Y PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS
- RESPECTO AL ENTORNO

IMPLANTACIÓN DE LOS VALORES

- EJEMPLO
- INTERIORIZACIÓN - COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN DE LOS VALORES AL MERCADO

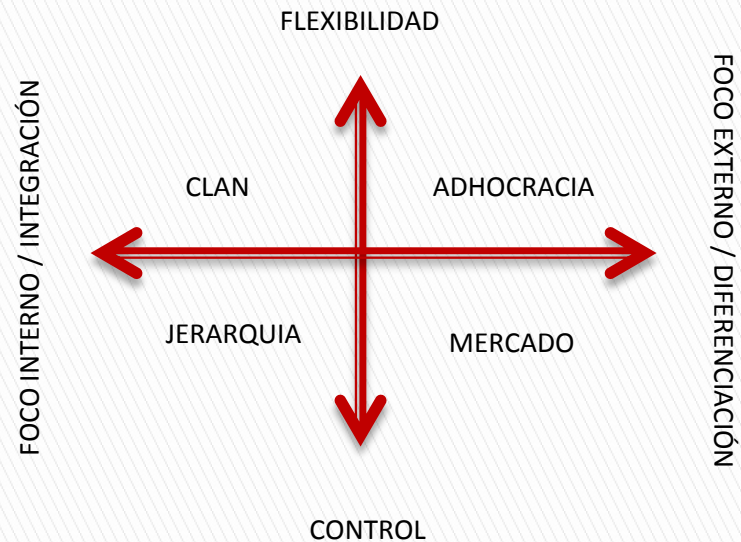


❖ CULTURA

VALORES ASUMIDOS POR LA FIRMA INTERNAMENTE, QUE PUEDEN SER RECONOCIDOS EXTERNAMENTE. FORMA DE SER Y DE ACTUAR DEL DESPACHO Y SUS PROFESIONALES: EN RELACIÓN A LOS CLIENTES, OTROS GRUPOS DE INTERÉS Y AL EQUIPO HUMANO

EN FUNCIÓN DE LOS VALORES PREDOMINANTES

AUTORITARIAS
NORMATIVISTAS
HUMANISTAS
MERCANTILISTAS





❖ **MARCA**

PROMESA DE UNA PARTE VENDEDORA DE PROPORCIONAR DE FORMA CONSISTENTE A LOS COMPRADORES UN CONJUNTO ESPECÍFICO DE CARACTERÍSTICAS EN EL SERVICIO

MATERIAL ➔ **DENOMINACIÓN
(NOMBRE DE MARCA)**
➔ **LOGOTIPO
(SÍMBOLO DE MARCA)**





❖ **NOMBRE DE MARCA:**

- ✓ **FONÉTICA**
- ✓ **PERSONALISTA O ANÓNIMO**
- ✓ **IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO**

❖ **LOGOTIPO:**

- ✓ **TRANSMISOR DE IMPRESIONES Y EMOCIONES**
- ✓ **SENCILLEZ**
- ✓ **FACIL DE REPRODUCIR, IDENTIFICAR Y RECORDAR**

❖ **SLOGANS**

❖ **CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA MARCA:**

- ✓ **DIFUSIÓN EXTERNA**
- ✓ **SENSIBILIDAD INTERNA**



TODA FIRMA PROFESIONAL HA DE EQUILIBRAR:



MERCADO

- MARCA RECONOCIBLE
- MARKETING
- MULTISERVICIOS
- MAYOR ESTABILIDAD
- MENOR RIESGO
- MAYOR ESPECIALIZACIÓN
- MAYOR CALIDAD

**SOCIOS
Y EQUIPOS
PROFESIONALES**

- CAPTAR TALENTO
- CARRERA PROFESIONAL
- MAYOR DELEGACIÓN DE TAREAS
- MAYOR FORMACIÓN
- FACILITA RELEVO GENERACIONAL

RENTABILIDAD

- EQUIPOS EN PIRÁMIDE
- ECONOMÍAS DE ESCALA





POSICIONAMIENTO – SEGMENTACIÓN DE CLIENTES:





❖ ¿COMO CONSEGUIR CLIENTES?



CAUSAS DEL CRECIMIENTO DEL MARKETING EN SERVICIOS PROFESIONALES:

- **AUMENTO DE LA COMPETENCIA**
- **IMPORTANCIA CRECIENTE DE LAS MARCAS**
- **NOTABLE INCREMENTO DE LA FORMACIÓN TÉCNICA DE LOS CLIENTES**
- **CRECIMIENTO: OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LAS FIRMAS**



❖ EL PLAN DE MARKETING





❖ ACCIONES COMERCIALES (1/2)

ACCIONES GENERALES

NOTORIEDAD DE LOS SOCIOS

- **ARTÍCULOS DE PRENSA / NOTICIAS**
- **PROFESORES EN UNIVERSIDADES ESCUELAS DE NEGOCIO, ETC**
- **CONFERENCIAS, ACTOS SOCIALES**
- **ORGANIZACIONES PROFESIONALES Y EMPRESARIALES**
- **REDES SOCIALES**

ACCIONES DIRECTAS

- **MAILING**
- **TELEMARKETING**
- **FAXING**
- **CORREOS ELECTRÓNICOS**
- **VISITAS**

OTRAS ACCIONES

- **NUESTROS TÉCNICOS**
- **LOS PROPIOS CLIENTES**
- **PRESCRIPTORES Y COLABORADORES**



❖ ACCIONES COMERCIALES (2/2)

NOTORIEDAD DE LA FIRMA

- **DOSSIER DE PRESENTACIÓN, MEMORIA, FICHAS DE PRODUCTO**
- **PUBLICACIONES**
- **NOTICIAS EN MEDIOS**
- **ENTREVISTAS**
- **ANUNCIOS**
- **PATROCINIOS**
- **SEMINARIOS, JORNADAS, ETC.**
- **ENCUESTAS, ESTUDIOS**
- **RANKINGS, GUÍAS PROFESIONALES**
- **SELECCIONES DE PERSONAL EN UNIVERSIDADES O ESCUELAS**
- **LISTADOS DE REFERENCIAS**
- **FIESTAS, EVENTOS**
- **REDES SOCIALES Y MARKETING ON LINE**



❖ ¿QUIÉNES VENDEN?

- **SOCIOS**
- **DIRECTIVOS Y RESTO DE LA FIRMA. INCENTIVOS**
 - DIRECTOS
 - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- **DEPARTAMENTO / RESPONSABLE DE DESARROLLO DE NEGOCIO**



❖ FIDELIZACIÓN Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES



- **NIVEL TÉCNICO DE LOS PROFESIONALES**
- **TRATO: PROXIMIDAD Y DISPONIBILIDAD**
- **RAPIDEZ**
- **CUMPLIMIENTO DE PLAZOS**
- **ATENCIÓN AL CLIENTE**
- **ACCESIBILIDAD**
- **PROACTIVIDAD**



❖ FIDELIZACIÓN



- ❑ **LA QUEJA COMO OPORTUNIDAD**
- ❑ **COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES**



❖ **GESTIONAR A LOS CLIENTES**

➤ **CONOCIMIENTO DE LA CLIENTELA:**

- ✓ **FACTURACIÓN (DESGLOSADA POR SERVICIOS RECURRENTES Y ESPORÁDICOS)**
- ✓ **SERVICIOS QUE SE PRESTAN**
- ✓ **TIEMPO DEDICADO (POR CATEGORÍA PROFESIONAL)**
- ✓ **DEUDA ACTUAL Y MEDIA**
- ✓ **POTENCIAR EL CRECIMIENTO**

➤ **CLASIFICACIÓN ABC**

➤ **INTENSIFICAR LA VENTA CRUZADA**



RECLUTAMIENTO

PROMOCIÓN INTERNA

SELECCIÓN EXTERNA:

- CONTACTOS DE OTROS EMPLEADOS
- ANUNCIOS
- UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS
- ETT
- OTROS: FERIAS, COLEGIOS PROFESIONALES, EMPRESAS DE SELECCIÓN.

INCORPORACIÓN

- ACCIONES A REALIZAR ANTES, DURANTE Y CON POSTERIORIDAD A LA INCORPORACIÓN
- MANUAL DE ACOGIDA

ROTACIÓN

- RAZONABLE/EXCESIVA
- COSTES/BENEFICIOS
- GESTIÓN DE LA ROTACIÓN: ENTREVISTA DE SALIDA, «PUERTAS ABIERTAS», COMUNICACIÓN INTERNA



❖ MOTIVACIÓN



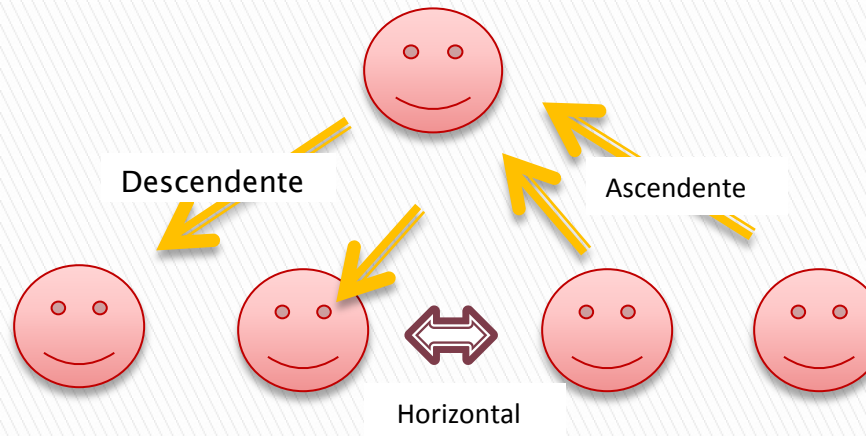


❖ COMUNICACIÓN INTERNA

¿VENTANAS O ESPEJOS?

¿QUÉ, CÓMO, CUANDO Y A QUIEN COMUNICAR?

TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA FIRMA:



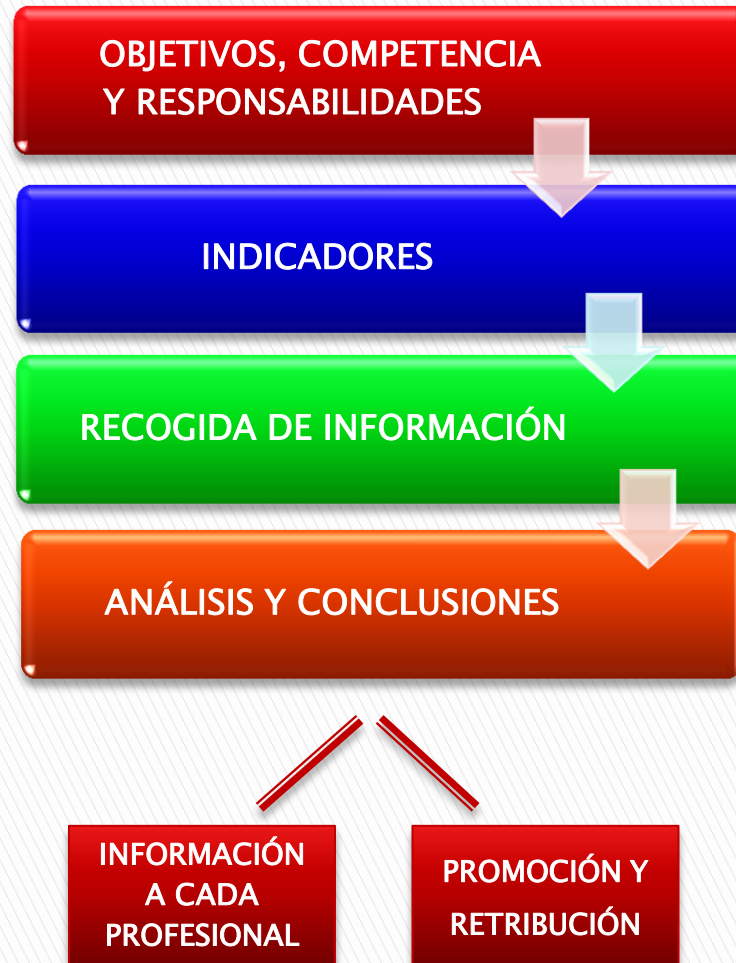
LA CLAVE ESTÁ EN LOS LIDERES: 4H Y 7C

FUNCIONES DEL LIDER: DE HACER, A HACER HACER, A PENSAR QUE HACER, HASTA HACER CREER

EQUIPOS DE LIDERAZGO: AUTORITAS Y NO POTESTAS



❖ **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CARRERA PROFESIONAL**





❖ **RETRIBUCIÓN**

❑ **PODERES RELACIONADOS CON LA REMUNERACIÓN:**

- **ECONÓMICO**
- **SOCIOLÓGICO**
- **PSICOLÓGICO**

❑ **OBJETIVOS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA:**

- **CAPTAR TALENTO**
- **RETENER A LOS PROFESIONALES**
- **INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD**
- **MOTIVAR**

❑ **MODELOS DE RETRIBUCIÓN:**

- **EQUIDAD INTERNA Y EXTERNA**
- **RETRIBUCIÓN FIJA, VARIABLE Y EN ESPECIE**
- **SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE: BOLSA / PORCENTAJE DE RETRIBUCIÓN**



❖ **FORMACIÓN**

- **IMPORTANCIA:** | **CALIDAD
MOTIVACIÓN**
- **TIPOS:** | **TÉCNICAS
HABILIDADES
VALORES Y ÉTICA PROFESIONAL
OTROS**
- **PLAN DE FORMACIÓN**
- **COSTE DE LA FORMACIÓN**



- **MULTIDISCIPLINARIEDAD**
- **EL VALOR AÑADIDO DE LOS SERVICIOS**



NIVELES DEL VALOR DE LOS SERVICIOS



- **COBERTURA TERRITORIAL**



- **LA CALIDAD Y SU CERTIFICACIÓN**



TIPOS DE PROCESOS

- **INTERNOS**
- **EXTERNOS**
- **DEL SERVICIO**

TECNOLOGÍA

- **SOFTWARE DE GESTIÓN INTERNA (ERP)**
- **INTRANET**
- **EXTRANET**
- **CROSS-SOURCING**
- **GESTIÓN ON-LINE**



OFICINAS Y EQUIPAMIENTO

- ✓ **LUGAR DE TRABAJO**
- ✓ **IMAGEN DE LA FIRMA**
- ✓ **TELETRABAJO Y PUESTOS CALIENTES**

LA VENTANA VIRTUAL

- ✓ **WEB**
- ✓ **BLOGS**
- ✓ **REDES SOCIALES**
- ✓ **SEGURIDAD Y CONTINGENCIAS**



- **CONTROL DE TIEMPOS**
- **FACTURACIÓN Y COBROS**
- **LA CUENTA DE RESULTADOS**
- **PLAN DE INVERSIONES, PRESUPUESTO DE TESORERÍA Y FINANCIACIÓN**
- **CUADRO DE MANDO E INDICADORES**
- **EJERCICIO SOCIAL**
- **CONTROL DE TRABAJOS EN CURSO**



- **ACCESO A LA CONDICIÓN DE SOCIO**
- **SALIDAS DE SOCIOS**
 - **JUBILACIÓN**
 - **FALLECIMIENTO / INCAPACIDAD**
 - **SALIDA VOLUNTARIA**
 - **EXPULSIÓN**
- **VALORACIÓN DE PARTICIPACIONES**
- **MODELOS DE RETRIBUCIÓN DE SOCIOS**
- **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES ENTRE SOCIOS**
- **HIJOS Y FAMILIARES**



- **CRECIMIENTO**  **ORGÁNICO**
 **ALIANZAS**

- **ALIANZAS**

- **JOINT VENTURE**
- **FUSIONES Y ADQUISICIONES**
- **REDES**
- **FRANQUICIAS**
- **MARCA DE BANDERA**
- **FIRMA**

- **OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS**

- **GANAR TAMAÑO**
- **AUMENTAR SERVICIOS**
- **ESTAR PRESENTE EN MERCADOS LOCALES**
- **ESPECIALIZACIÓN**
- **LA ALIADA ES UNA ESTRATEGIA NO UN OBJETIVO**

■ **RETOS EN LAS ALIANZAS**

- **CULTURA**
- **ESTRATEGIA**
- **LAS DECISIONES SE TOMAN POR CONSENSO**
- **DIFÍCIL OBTENER ECONOMÍAS DE ESCALA**
- **EXCESIVO ENFASIS EN LAS PERSONAS Y NO EN LOS PROCESOS**

■ **LOS GRANDES TEMAS DE DISCUSIÓN**

- **PARTICIPACIONES SOCIALES**
- **PODER:**
 - **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**
 - **RESPONSABILIDADES**
- **RETRIBUCIONES A LOS SOCIOS:**
 - **FIJO**
 - **VARIABLE:**
 - . **COMERCIAL**
 - . **GESTIÓN**
 - . **CAPITAL**
 - **VENTAJAS (COCHE, MOVIL, GASTOS, ETC.)**
- **RETRIBUCIONES AL PERSONAL**
- **POLÍTICAS INTERNAS:**
 - **HORARIO**
 - **VACACIONES**
 - **VENTAJAS SOCIALES**
 - **SECRETARIAS**
- **POLÍTICAS EXTERNAS:**
 - **HONORARIOS**
 - **SERVICIO AL CLIENTE**
 - **CARGO DE GASTOS**
 - **CADENCIA DE FACTURACIÓN**
 - **COBROS**
 - **MARKETING**

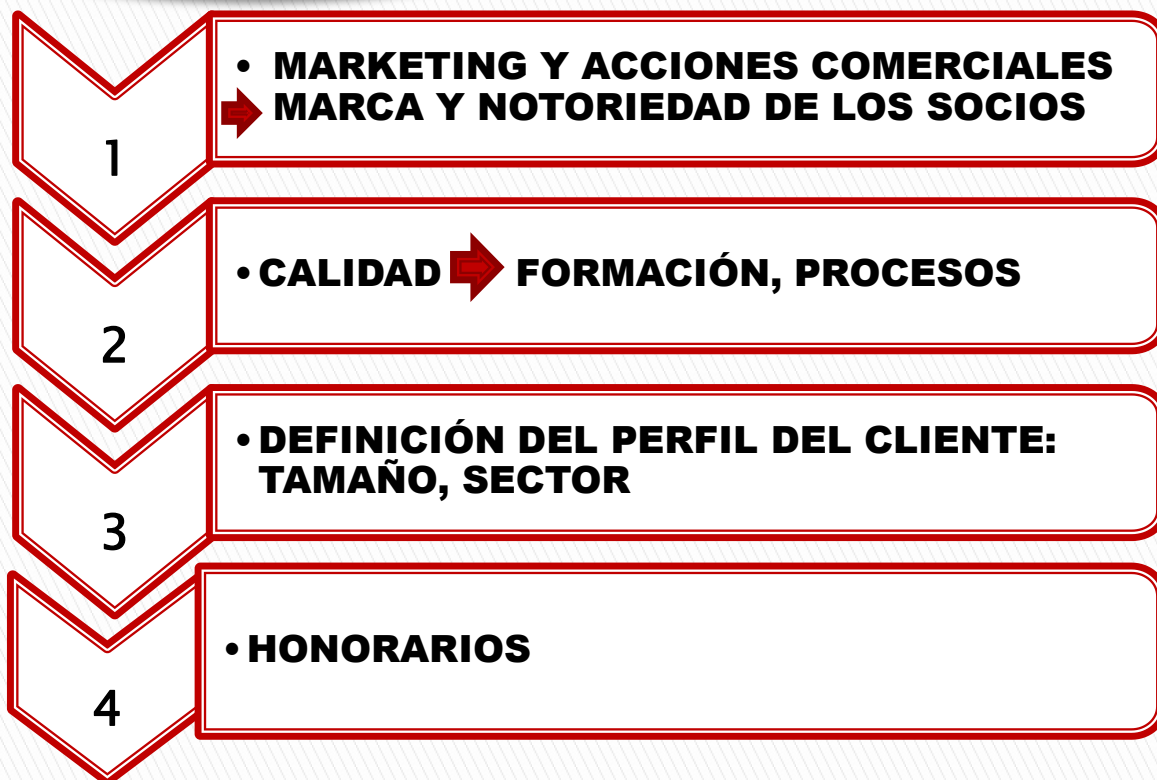


❖ **CLIENTES**

- **MENOR TAMAÑO DEL MERCADO**
- **PRESIÓN A LA BAJA SOBRE HONORARIOS**



ESTRATEGIAS



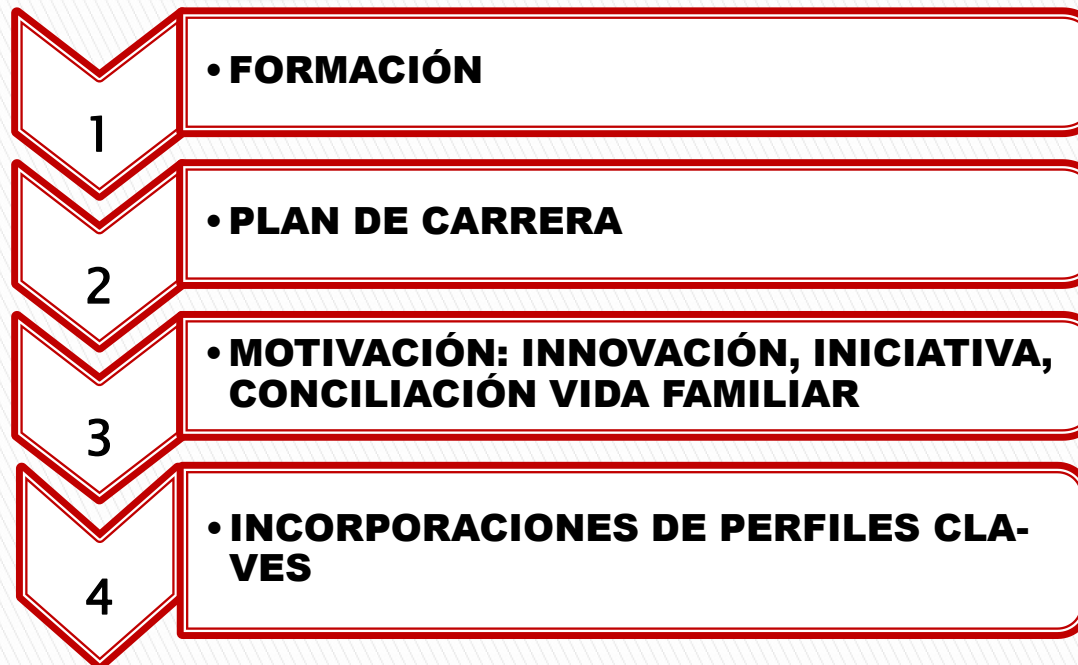


❖ **PERSONAS**

- **INCERTIDUMBRE**
- **CONGELACIÓN DE SUELDOS**
- **DESMOTIVACIÓN**
- **TALENTO DISPONIBLE**



ESTRATEGIAS



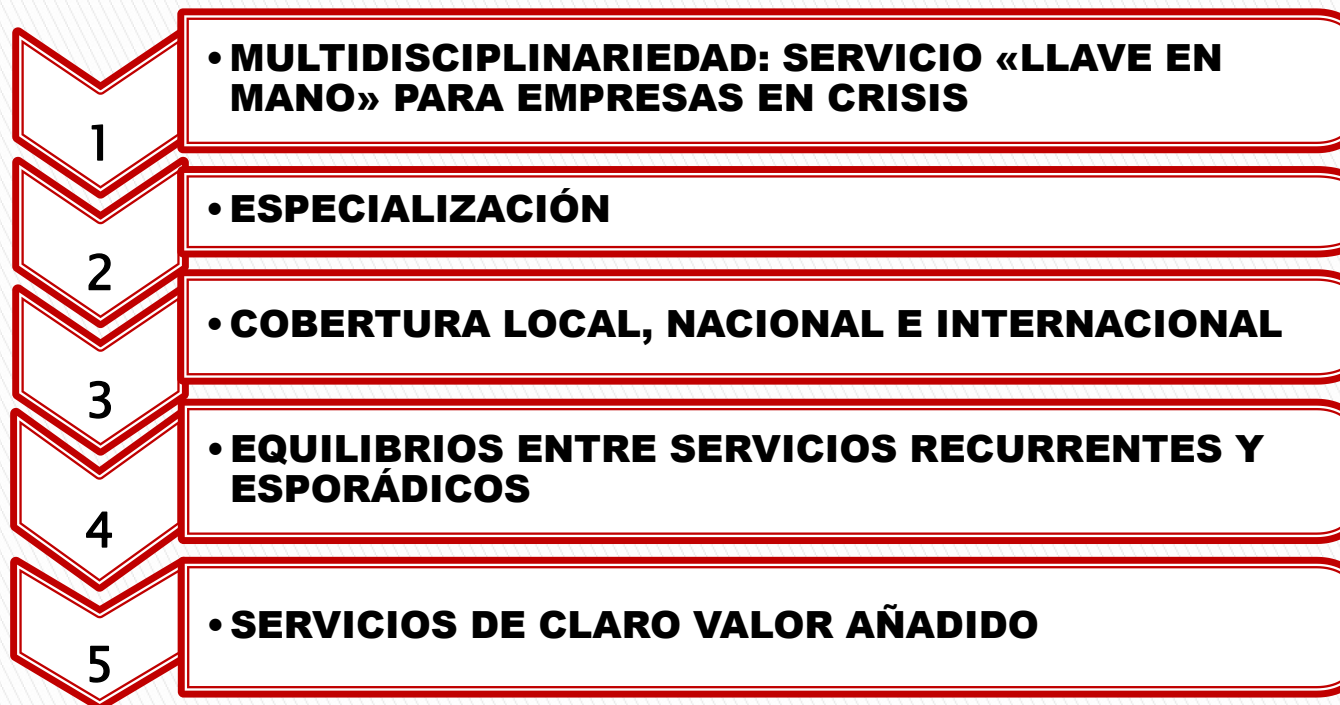


❖ **SERVICIOS**

- **CONCENTRACIÓN EN UN SOLO PROVEEDOR**
- **LA CRISIS POTENCIA ALGUNOS SERVICIOS Y HUNDE A OTROS**
- **MERCADO GLOBAL**



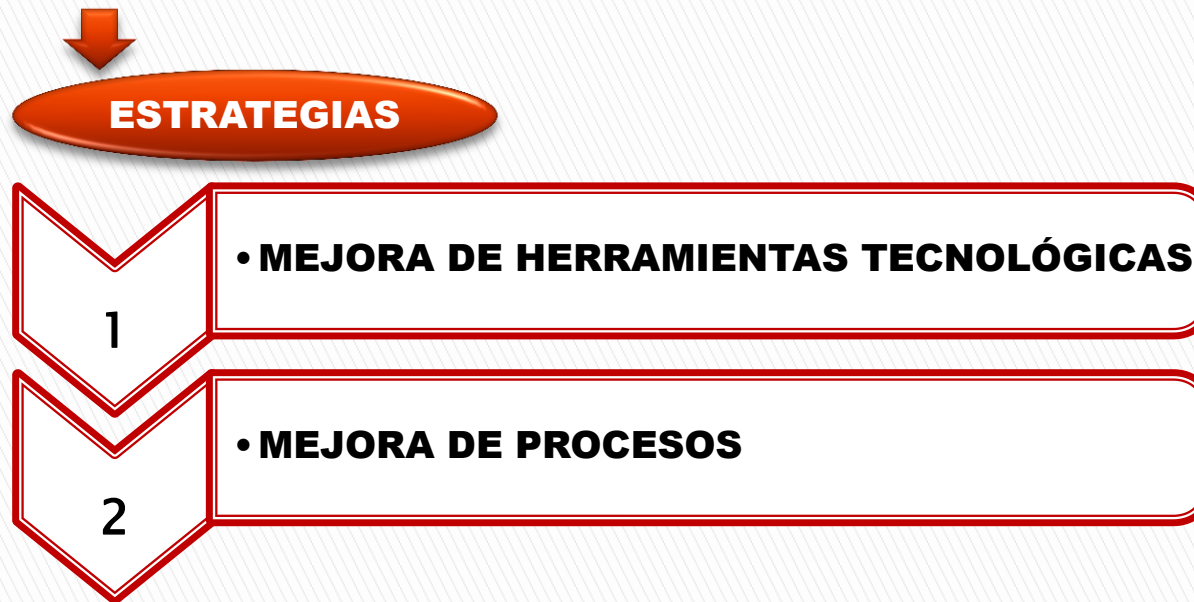
ESTRATEGIAS





❖ **PROCESOS Y TECNOLOGÍA**

- **DEPENDENCIA DE LA TECNOLOGÍA**
- **REDUCCIÓN DE MÁRGENES OBLIGA A REDUCIR COSTES**





❖ **ESTRATEGIA GLOBAL**

- **GANAR TAMAÑO**
- **AUMENTAR EL NÚMERO DE SERVICIOS**
- **INCREMENTAR COBERTURA TERRITORIAL**
- **REDUCIR COSTES GENERALES**



ESTRATEGIAS

