

## Repensando el modelo de negocios del estudio profesional Doria, Mariela Rosana

Abstract: La idea del artículo es poder examinar que, para el ejercicio profesional, ya sea un estudio o una consultora, se debería aplicar conceptos similares de los que se utilizan para evaluar el modelo de negocio de los clientes.

Lo vertiginoso del trabajo cotidiano, muchas veces, nos impide darnos cuenta de que es necesario e importante hacernos un espacio para repensar nuestro propio modelo de negocios. Para el ejercicio profesional, tanto en formato de estudio como de consultora, deberíamos aplicar similares conceptos de los que utilizamos para evaluar el modelo de negocio de nuestros clientes, pero en casa de herrero, cuchillo de palo dice el dicho y en este caso, lamentablemente con frecuencia, se define perfecto lo que nos sucede.

Por eso, les propongo reflexionar y permitírnos cuestionar nuestro modelo de negocio para así poder mejorarlo. Algunas preguntas disparadoras podrían ser:

- ¿Para quién brindamos nuestros servicios?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- ¿Cómo es nuestra metodología de trabajo?
- ¿Con quienes atendemos a nuestros clientes?
- ¿Cuáles son nuestros recursos clave?
- ¿Cómo ejercemos nuestro liderazgo?
- ¿Es rentable lo que hacemos?

Para iniciar este recorrido, comenzaremos definiendo que es un modelo de negocios:

Es una herramienta que describe de manera racional cómo una organización crea, distribuye y captura valor.

Permite distinguir el valor que una organización ofrece a sus clientes y representa las capacidades y alianzas requeridas para crear, comercializar y entregar ese valor con el objetivo de generar fuentes de ingresos rentables y sustentables.

En este sentido, me parece fundamental definir cuáles son y que características tienen nuestros clientes objetivo.

¿Ofrecemos servicios para empresas de algún rubro en particular?, ¿lo hacemos para todo el segmento pyme, pero que a su vez sabemos que se compone de subsegmentos con sus propias particularidades? Nuestros clientes objetivo, pueden ser pymes industriales, comerciales, exportadoras, importadoras y cada una tendrá sus particularidades, o quizás se trate de empresas familiares, sobre las que debemos entender sus aristas más complejas. Puede suceder también que tengamos clientes que requieren de fuerte apoyo en su estructura administrativa y debemos considerarlo. Además del segmento pyme con formato societario, podríamos tener empresas unipersonales o pequeños comercios con formato monotributista, todos tendrán características diferentes, por nombrar algunos casos.

Es decir, identificar a qué tipo de clientes apuntaremos nuestros servicios y luego analizar cuáles son sus necesidades y problemáticas.

El conocimiento del cliente se inicia desde el momento de la primera cotización, por ello, es relevante las preguntas que hagamos previamente a realizar la elaboración del presupuesto.

Algunos temas para conocer son los siguientes:

AREA CONTABLE	AREA IMPOSITIVA	AREA PREVISIONAL
¿Tienen software contable? ¿Cuál? ¿Qué tipo de información contiene?	Categoría impositiva	Cantidad de empleados en nómina. ¿Nivel de rotación?
Cantidad promedio mensual de operaciones de venta	¿Es agente de percepción o retención?	Convenio colectivo de trabajo que están aplicando
Cantidad promedio de operaciones de compra	¿Está exento en algún impuesto? ¿En cuál?	Frecuencia en la liquidación de haberes
¿Importa? ¿Exporta?	Impuestos mensuales que presenta	¿En qué estado se encuentra el libro sueldos?
¿Cuándo es el cierre de ejercicio económico?	Impuestos anuales que presenta	
¿Cuál fue el último balance emitido?	¿Hay deuda? ¿Existen moratorias vigentes?	
¿Conforma grupo económico?	¿Existen presentaciones atrasadas?	
Facturación mensual en pesos promedio	¿En qué estado están los subdiarios?	
¿En qué estado están los libros contables?		

En un segundo paso, los invito a pensar cual es realmente nuestra propuesta de valor, para esto definamos qué significa una propuesta de valor:

Una propuesta de valor es un recurso para transmitir, de manera objetiva y directa, las ventajas que una empresa/ profesional puede aportar a sus clientes. Definir una buena propuesta de valor es el primer paso para mostrar cómo tu empresa puede satisfacer a un cliente de nicho de manera eficiente y precisa.

El desafío está en empezar a pensarnos como solucionadores de problemas con aporte de valor agregado.

En base a las necesidades y problemáticas de los clientes objetivo que definimos, tendremos que diseñar nuestra propuesta de valor, identificar cuáles serían nuestras ventajas competitivas, por qué el cliente debería elegirnos.

En cada línea de servicio tradicional podemos ofrecer un mayor valor agregado. A continuación, mencionaré algunos ejemplos de servicios que, si bien son prestados dentro de las áreas tradicionales, tienen un alto impacto en los clientes en cuanto a la percepción de estar recibiendo valor agregado:

AREA CONTABLE	AREA IMPOSITIVA	AREA PREVISIONAL
Contabilidad de gestión, armado de reportes económicos, financieros, tanto históricos como proyectados.	Planificación impositiva, armado de provisiones y asesoramiento para anticipar y mejorar la exposición tributaria.	Administración de personal, armado de legajos, apoyo ante el manejo de conflictos con la nómina.

Y también podemos evaluar la incorporación de otras áreas de servicios no tan tradicionales:

AREAS NO TRADICIONALES
Apoyo en el gerenciamiento financiero y asesoramiento en las finanzas personales de los socios
Consultoría de control interno y diseño o mejora de los circuitos administrativos
Consultoría de costos, optimización y mejora en la rentabilidad económica
Soporte administrativo para la gestión de cobranzas, pago a proveedores, administración de inventario

Especial soporte administrativo para el manejo de las tiendas on-line
Implementación y puesta en marcha de software
Armado de planes de negocio y apoyo en la formación de nuevas empresas
Capacitación tanto de los líderes como del equipo de trabajo
Asesoramiento en franquicias y apoyo en su gestión

El desafío está en preguntarnos para cada uno de los servicios que decidamos ofrecer, qué problema le solucionan al cliente o qué necesidad vienen a satisfacer.

Una vez definida nuestra propuesta de valor con la consecuente cartera de servicios, podemos comenzar a diseñar la metodología de trabajo, como haremos el circuito de trabajo para brindar servicios profesionales de calidad y que lleguen de manera oportuna al cliente.

Cada área de servicio tendrá sus tiempos, requerirá información por parte del cliente y enviará entregables al mismo. Pero todas deben fluir de manera integrada y alimentarse de información para evitar solicitar la misma información al cliente más de una vez.

Es muy importante la comunicación al cliente para los requerimientos de información, la misma tiene que ser en un lenguaje claro y fijando plazos precisos para su recepción. Actualmente, también debemos establecer cuáles serán los canales (correo electrónico, aplicaciones de mensajería, formato presencial etc.) a través de los cuales la documentación o información requerida llegará a nosotros. La definición del canal deberá contemplar no sólo que haya un interlocutor en nuestro equipo de trabajo en condiciones de recepcionar la información de forma oportuna por el canal elegido sino también las características de nuestro cliente; hay clientes para quienes aún es muy importante interactuar en forma presencial y otros que prefieren utilizar las herramientas tecnológicas y sean adaptado más fácilmente a la interacción virtual.

Para que la metodología de trabajo funcione tal cual la diseñemos, el equipo de trabajo debe contar con los conocimientos y habilidades requeridos para cumplir adecuadamente y en forma oportuna con la tarea asignada. El equipo de trabajo debe poder administrar su tiempo de manera eficiente. Este último es un factor clave en nuestro modelo de negocio, por ello los convoco a dedicarle tiempo de supervisión y de ser necesario, capacitación para ayudar a nuestros colaboradores y asistentes a mejorar la identificación de prioridades, a moderar el perfeccionismo evaluando la relación costo-beneficio de las tareas en la que se está invirtiendo tiempo de trabajo, a ser organizados estableciendo objetivos diarios, a evitar las reuniones improductivas y el tiempo excesivo en redes sociales, a encontrar el mejor método para cada uno para llevar su agenda o registro de recordatorios etc.

Y otro factor para tener en cuenta que muchas veces termina afectando la eficiencia de nuestra metodología de trabajo, es la falta de organización interna de nuestros clientes. Con lo cual si identificamos que esto sucede debemos tratar de proponerles trabajos de consultorías de control interno para mejorar sus circuitos administrativos con el doble propósito, por un lado, de lograr optimizar su funcionamiento interno y por otro, de mejorar el flujo y la calidad de información hacia nuestro estudio.

El siguiente paso será, una vez definido a quienes atenderemos, que servicios les ofreceremos y cómo les brindaremos los mismos, el armado de nuestro equipo de trabajo.

Hoy el concepto de asociatividad está cada vez más presente y nos alejamos de los modelos de estudios unipersonales o con dos socios como único staff. Además, la profesión tiene un fuerte perfil de especialización, un alto grado de complejidad y una vertiginosa demanda de requerimientos tanto por parte del cliente como de los organismos de contralor. Con lo cual es casi imprescindible, si queremos mantener un equilibrio vida-trabajo y cuidar

nuestra salud tanto física como emocional, el trabajar con otros. Sin olvidar, desde ya, la posibilidad de enriquecernos mucho más y crecer mutuamente en el intercambio con un otro.

Dentro de un equipo de trabajo de un estudio profesional o consultora, mínimamente podríamos definir los siguientes roles que son bien diferenciados:

SOCIO	COLABORADOR	ASISTENTE JUNIOR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Profesional a cargo del estudio	Profesional experto en general en una o dos áreas de servicio	Estudiante de Ciencias Económicas próximo a graduarse o profesional recién graduado	Estudiante secundario y /o de otras disciplinas
Es el responsable final ante el cliente	Reporta al socio pero posee gran autonomía en su área	Brinda asistencia al colaborador	Brinda asistencia al colaborador
Capta clientes — rol comercial	En general posee equipo de trabajo a cargo	Realiza tareas de complejidad media	Realiza tareas de baja complejidad (data entry, archivo etc.)
Provee la estructura y/o los medios de trabajo	Es responsable de la revisión y supervisión de los papeles de trabajo del área a su cargo	No envía entregables al cliente sin supervisión previa del colaborador o del socio	No envía entregables al cliente sin supervisión previa del colaborador o del socio
Establece la metodología de trabajo	Explica la metodología de trabajo a los asistentes		
Realiza las cotizaciones al cliente	Realiza los requerimientos de información al cliente		
Tiene a su cargo la supervisión general de todas las áreas de servicio	Envía entregables al cliente con copia al socio		
Realiza trabajo técnico, en general, en un área de servicio específica			

Para evaluar la posibilidad de crecimiento del equipo de trabajo, que a su vez generará la expansión de la organización profesional, es necesario incorporar:

- el concepto de compartir para ganar, valorando la sinergia que se produce en un equipo que trabaja motivado y con objetivos comunes;

- que siempre habrá un colega que sea posea un manejo más profundo en un área de servicio que los propios líderes del estudio y la clave reside en reconocerlo, captar talentos y ponerlos a que se desarrollen en el mejor rol para cada uno de ellos;

- que el tiempo de dedicación al ejercicio profesional por parte de los socios es finito y si no se incorporan nuevos miembros al equipo de trabajo provocará el estancamiento en el crecimiento del estudio hasta llegar a no atender adecuadamente a los clientes poniendo en riesgo la contratación por parte de estos.

Para mejorar la gestión del equipo de trabajo a cargo debemos capacitarnos fuertemente en las habilidades interpersonales, tales como:

HABILIDADES INTERPERSONALES
Delegación
Puesta de límites
Motivación
Gestión de la diversidad (ajustar nuestro comportamiento según la generación a la cual pertenezca cada miembro de nuestro equipo de trabajo por ejemplo)
Supervisión

Manejo del conflicto
Evaluación de desempeño
Capacidad de escucha activa
Generación de empatía

STAFF NO PERMANENTE	ALIANZAS SERVICIOS RELACIONADOS
Constitución de Sociedades	Abogados
Comercio Exterior	Escribanos
Precios de transferencia	Despachantes de aduana
Jubilaciones	Productor de seguros
Aplicación a planes de financiamiento	Empresas de software
Consultoría de procesos administrativos	Consultoras de marketing
Implementación y puesta en marcha de software	Community manager
Planes de negocio	Proveedores de tiendas on-line
Reportes de gestión	Programadores
Consultoría de optimización de costos	Diseño tecnológico

Ahora bien, tenemos definido cómo serán nuestros perfiles de clientes potenciales, cual será nuestra propuesta de valor, a través de qué servicios profesionales acercaremos dicha propuesta, cómo será nuestra metodología de trabajo y con qué RR.HH. le brindaremos nuestros servicios al cliente, llegó el momento de pensar en nuestro rol como líderes.

Para ejercer nuestro liderazgo, sugiero reflexionar sobre la incorporación de las siguientes competencias saludables:

ESPIRITU EMPRENDEDOR	RELACIONES INTERPERSONALES	TRABAJO EN EQUIPO	HABILIDADES DE GESTIÓN
- Compromiso con el éxito del negocio - Perseverancia para gestionar	- Capacidad para transmitir mensajes en forma clara y según el interlocutor	- Impulsar equipos eficaces - Lograr sinergia, compartir conocimiento	- Determinar las metas y prioridades - Manejar el tiempo en forma eficiente
- Capacidad de adaptación - Voluntad de asumir riesgos	- Habilidad para escuchar - Lograr empatía	- Defender las decisiones del equipo por sobre la opinión personal	- Organizar tareas y asignar recursos
- Creatividad y deseo de superación	- Manejar situaciones de estrés	- Evitar y resolver conflictos	- Espíritu de decisión
	- Auto confianza	- Gestionar integrando estilos	- Identificar oportunidades

Nuestro comportamiento impacta en los demás, nuestra actitud contagia. Con lo cual, si nos mostramos proactivos, escuchamos la opinión del otro y damos espacio para que cada uno aporte desde su lugar, generaremos un equipo involucrado y con un alto nivel de motivación.

Desde cuidar la forma en la que damos una indicación, tratar de evaluar el desempeño por objetivos, evitar rehacer tareas en lugar de supervisarlas (tarea delegada, tarea que no debe volver sin ser realizada por quien recibió la delegación), ejercer especial supervisión sobre aquellos colaboradores que trabajan bajo el formato de teletrabajo, realizar una evaluación para establecer si el formato de trabajo remoto es el adecuado para cada uno de los miembros del equipo de trabajo involucrado etc. todas estas acciones hacen a lograr ejercer un liderazgo sostenido y reconocido por el resto del equipo.

Finalmente, trabajaremos sobre nuestra estructura de costos y la consecuente cotización a

nuestros clientes para alcanzar un modelo de negocios rentable y que se apoye en un trabajo saludable para todos los participantes.

Para esto es muy importante lograr costear cada uno de nuestros clientes, identificando las tareas que los mismos requieren, la calificación profesional de quien debe realizar esa tarea, el tiempo que dicha tarea demandará y el valor hora de costo que dicho RR.HH. posee. De esta manera, podremos obtener el costo total por cliente y luego adicionarle nuestro margen de utilidad para llegar así al importe de honorarios a cobrar.

Este tipo de ficha de costo por cliente, también nos posibilitará poder realizar diferentes agrupamientos:

- Por total de horas de trabajo de cada área.
- Por total de horas de trabajo por tipo de staff.
- Por total de facturación por segmento de cartera de clientes.

Un aporte muy valioso de este tipo de método de costeo es poder determinar cuál es el equipo de trabajo de equilibrio que requiere nuestra cartera de clientes.

Podremos contemplar también la incorporación de horas de trabajo de socios por reuniones que éste mantendrá con el cliente o por tareas de supervisión del equipo de trabajo.

Si nos manejamos con esta metodología de costeo para realizar las cotizaciones a clientes, luego podremos comparar las horas presupuestadas con las horas de trabajo reales y analizar los desvíos producidos. Evaluaremos, entre otras cuestiones, en qué tareas se nos fue más tiempo del previsto y si algunas de ellas debieron ser realizadas por el cliente y si el trabajo fue desempeñado por la categoría del equipo de trabajo que correspondía o faltó realizar la delegación correspondiente.

La rentabilidad deberemos analizarla tanto por cliente como de manera global del estudio, armando en este último caso un EERR mensual, detallando ganancias y pérdidas: ingresos por servicios, costo de staff y gastos de estructura.

Los honorarios luego podrán variar por cambios en la demanda de tiempos de trabajo, baja o incorporación de nuevos servicios, o bien por ajuste por inflación (reconocimiento del cambio en el poder adquisitivo de la moneda) e informaremos al cliente con qué frecuencia es nuestra intención realizar dicho ajuste para que lo conozca de manera anticipada.

Finalizado este recorrido, tendremos diseñado nuestro modelo de negocio a implementar o bien el modelo de negocio al que aspiramos y entonces podremos reconocer los cambios necesarios que debemos efectuar para lograr trabajar de la manera deseada.

El tiempo invertido en nuestro modelo de negocio nos proporcionará muchas satisfacciones y nos permitirá ejercer la profesión sintiendo que realmente estamos creando las organizaciones de trabajo que nos representan y que el desarrollo tanto nuestro como de quienes trabajan junto a nosotros será mucho más pleno y saludable.