



**¿CÓMO CREAR MI DESPACHO PROFESIONAL?**

**> Guía de utilidad para la creación de despachos profesionales por universitarios**



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Consejo Social

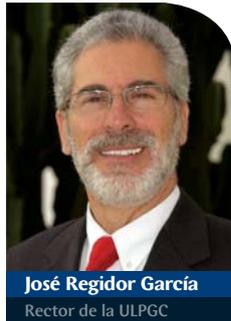


11,385  
3,338  
3,898  
12,142  
3,319  
5,899  
7,494  
6,377  
4,100  
8,940  
1,183  
2,227  
3,338





La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria está seriamente implicada en la formación de nuestros jóvenes para que puedan insertarse en el mundo laboral de la manera más adecuada y beneficiosa. Para ello, con el compromiso del Vicerrectorado de Estudiantes y Extensión Universitaria y la colaboración de instituciones públicas y privadas, se está desarrollando un Plan de Empleo Universitario que incluye, entre otras iniciativas, un servicio de orientación laboral, un programa de emprendeduría, cursos de formación y un Observatorio de Empleo.



**José Regidor García**  
Rector de la ULPGC

En este marco, la *Guía de utilidad para la creación de despachos profesionales por universitarios*, que edita el Consejo Social de nuestra Universidad, es una pieza más en la promoción, fomento y apoyo al espíritu emprendedor dentro del ámbito universitario. La guía nace con la intención de proporcionar orientación a los estudiantes de la ULPGC que deseen canalizar su futuro laboral a través del libre ejercicio de su profesión y para ello quieran conocer los pasos necesarios para la creación de un despacho profesional.

Es evidente que el marco de relaciones laborales tal y como lo hemos conocido hasta este momento está superado y la crisis mundial que vivimos va a suponer un cambio de paradigma en el que cada vez van a tener más peso las iniciativas laborales amparadas en la competitividad.

El Consejo Europeo aprobó en el año 2000 un objetivo estratégico para la Unión Europea basado en lograr “la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de generar un crecimiento económico sostenible que ofrezca más y mejores puestos de trabajo y una mayor cohesión social”.

En este camino, la ULPGC se esfuerza en apoyar la meta de crear un ámbito favorable para la constitución de empresas y su desarrollo, con especial atención a las pequeñas y medianas empresas, por su gran capacidad innovadora y de generación de empleo y de riqueza.

Nuestros estudiantes universitarios son los líderes del futuro reciente porque ellos serán los que diseñen esa nueva economía del conocimiento. Esta guía pretende ser un instrumento que les ayude en esa empresa.



La presente *Guía de utilidad para la creación de despachos profesionales por universitarios* es la tercera que edita el Consejo Social de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria para proporcionar a los recién titulados una orientación que les permita encauzar su futuro laboral.



**Lothar Siemens Hernández**  
Presidente del Consejo Social de La ULPGC

La primera de las ediciones se dedicó a la inserción laboral por cuenta ajena, en concreto me refiero a la *Guía de utilidad para la incorporación laboral de los titulados universitarios*. En ella se hacía un análisis sobre la coyuntura existente para la búsqueda del empleo y qué instrumentos eran necesarios para alcanzar el éxito en ese cometido.

Para abundar en otras alternativas, el Consejo Social editó una segunda *Guía para la creación de empresas por universitarios* que facilitara a nuestros estudiantes y recién titulados, la labor emprendedora como oportunidad de negocio.

Con esta tercera publicación el Consejo Social prosigue en la línea de lo manifestado respecto a la necesidad de vincular la educación universitaria y el empleo incorporando, por tanto, esta iniciativa a las anteriormente desarrolladas para facilitar la inserción al mundo laboral de los recién egresados de nuestra universidad.

Como ejemplo de las actuaciones llevadas a cabo, quisiera destacar la creación en 1998 de la Unidad de Cooperación Educativa y Fomento del Empleo (UCEFE), que gestionada desde la Fundación Canaria Universitaria de Las Palmas (FULP) canaliza la necesidad que tienen los empleadores de titulados universitarios. Posteriormente, nace en 2002 el Centro de Formación Continua (CFC) con el objeto de diseñar y gestionar la oferta de postgrado y cursos de actualización de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). También, desde 2003, colaboramos con el Foro de Empleo que la ULPGC celebra anualmente y que sirve a los universitarios para conocer la realidad profesional de los estudios que pronto van a finalizar.

Desde el Consejo Social queremos agradecer la ayuda prestada por la representación de los Colegios Profesionales en este Órgano para la elaboración de esta Guía y confiamos que su lectura sea de tu interés y contribuya a la incorporación laboral que persigues.

La presente guía ha sido elaborada bajo la coordinación de Miguel Ángel Acosta Rodríguez, siendo los autores Agustín J. Sánchez Medina, Leonardo Romero Quintero y Ángel S. Gutiérrez Padrón.

© Consejo Social de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.  
Secretaría.

Primera edición, Julio 2011.

D.L.: GC 413-2011.

Maquetación: Kubo Publicidad y Servicios Web.

Edita: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Impresión: Gráficas Abemak.

Impreso en las Islas Canarias. España.

## ¿CÓMO CREAR MI DESPACHO PROFESIONAL?

Guía de utilidad para la creación de despachos profesionales por universitarios

- 05 > Introducción
- 06 > ¿Qué es un despacho profesional?
- 08 > Antes de tomar la decisión
- 09 > Viabilidad de un despacho profesional
- 10 > Propiedades de los servicios que ofrece un despacho profesional
- 11 > El *marketing* en los despachos profesionales
- 12 > Las nuevas tecnologías en lo despachos profesionales
- 14 > La retribución en los despachos profesionales
- 19 > Los honorarios en los despachos profesionales
- 25 > Webs de Colegios Profesionales
- 26 > Para seguir leyendo



Ser empresario es un sueño que muchos hemos tenido en alguna ocasión. Si a ello unimos la complicada etapa económica que nos ha tocado vivir, la idea del autoempleo es una atractiva alternativa que nos puede permitir afrontar la baja demanda del mercado de trabajo, convirtiéndonos, además, en nuestros propios jefes. Por ello, este manual nace con la intención de proporcionar orientación a los estudiantes de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria que contemplan la opción de encauzar su futuro laboral a través del libre ejercicio de su actividad profesional. Así, en el presente documento trataremos “cómo” afrontar las cuestiones más relevantes que debes tener en cuenta en el momento de crear tu propio despacho profesional.

En muchos manuales se afirma que para llevar a buen fin la aventura de crear una empresa se necesitan una serie de cualidades y capacidades como son, entre otras, la confianza, la iniciativa, la motivación, la constancia, la tenacidad, la ilusión, la creatividad, la aptitud de comunicación, la estabilidad emocional, la capacidad de organizar, etc. No cabe duda de que son atributos que pueden contribuir de forma positiva al proceso; sin embargo, no debes percibir que no contar con todas ellas es una restricción ineludible que te impide el acceso a este tipo de carrera profesional. Simplemente, si observas la realidad que te rodea podrás advertir que muchos de los empresarios que conoces no poseen todas estas características y, sin embargo, han tenido éxito con sus empresas. No obstante, sí has de tener en cuenta que nunca se debe afrontar una iniciativa de este tipo sin haberlo madurado de forma adecuada. No puede ser tu única motivación para emprender un negocio el impulso que provoca el que se te haya ocurrido una buena idea, o, simplemente, que no tengas trabajo. Si no has reflexionado sobre lo que supone asumir un reto de este tipo y no estás motivado y con fuerzas para hacerlo, es mejor desistir.

Por otra parte, tienes que considerar que los emprendedores han de hacer frente a una serie de, llamémosles, dificultades. Estas pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

**1** **Asunción de riesgo económico y personal**  
Cualquier actividad empresarial requiere una cierta inversión económica. Además, está el coste de oportunidad que representa el dedicar el tiempo a este tipo de iniciativas y no a trabajar por cuenta ajena.

**2** **Esfuerzo y dedicación**  
Sin duda alguna, para alcanzar el éxito del emprendedor tiene que dedicar mucho tiempo y esfuerzo al negocio, sobre todo, en los primeros años de vida de la empresa.

**3** **Responsabilidad**  
Evidentemente, el emprendedor es responsable de todos aquellos problemas y situaciones que se planteen en el desarrollo normal de la actividad empresarial.

Debemos aclarar que el contenido de este manual se centrará en exponer algunas de las cuestiones más importantes que has de conocer para tener más probabilidades de éxito, si decides crear tu propio despacho profesional. No obstante, no hemos abordado un aspecto clave antes de iniciar cualquier actividad empresarial como es “cómo crear la empresa”, ya que esta problemática es tratada en la *Guía de utilidad para la creación de empresas por universitarios*, editada por el Consejo Social de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Finalmente, hemos de mencionar que se ha estructurado la presente guía en tres grandes bloques. Así, en el primero de ellos se da una visión general sobre lo que son los despachos profesionales. En el segundo, se aborda la remuneración de los empleados, aspecto relevante para organizaciones que, como estas, se fundamentan en mano de obra cualificada. Ya, en el tercer y último tratamos de las tarifas y honorarios que se cobrarán, qué tipos existen y cómo deben calcularse.

## ¿Qué es un despacho profesional?

Antes de comenzar, debemos aclarar qué se entiende por un despacho profesional. Así, los **despachos profesionales** son organizaciones individuales o colectivas que tienen como objeto social el ejercicio de una o varias actividades profesionales, las cuales se desarrollarán para proporcionar un servicio especializado a los clientes. Se consideran actividades profesionales a aquellas para cuyo desempeño se requiere de una **titulación universitaria** y de una inscripción en el **Colegio Profesional** que corresponda.

Dicha colegiación es obligatoria para ejercer la profesión, de acuerdo con la normativa estatal (Ley 2/74 de Colegios Profesionales, modificada por la Ley 7/1977 de 14 de abril).

En la composición de los despachos profesionales pueden formar parte las personas físicas que cumplan con los requisitos antes mencionados y las sociedades profesionales reguladas por la Ley 2/2007 de Sociedades Profesionales. “A los efectos de esta Ley se entiende que hay ejercicio en común de una actividad profesional cuando los actos propios de la misma sean ejecutados directamente bajo la razón o denominación social y le sean atribuidos a la sociedad los derechos y obligaciones inherentes al ejercicio de la actividad profesional como titular de la relación jurídica establecida con el cliente”. Además, este tipo

de sociedad podrá desempeñar varias actividades, a no ser que este desempeño conjunto haya sido declarado incompatible por alguna norma con rango de ley.

La mayoría del capital y de los derechos de voto, o la mayoría del patrimonio social y del número de socios en las sociedades no capitalistas, habrán de pertenecer a socios profesionales. También habrán de ser socios profesionales como mínimo la mitad más uno de los miembros de los órganos de administración. En el caso de que el órgano de administración fuese unipersonal, dichas funciones habrán de ser desempeñadas por un socio profesional.

La sociedad profesional solamente podrá realizar el **ejercicio** de activi-

dades que constituyen su objeto social. Además, los derechos y obligaciones en que se incurra por el ejercicio de la actividad profesional recaerán en la sociedad, sin perjuicio de la responsabilidad personal de los profesionales contemplada en la ley.

La **denominación social** de este tipo de empresas puede ser tanto objetiva como subjetiva. En este último caso estaría formada por el nombre de todos, de varios o de alguno de los socios profesionales. En la denominación social deberá figurar, junto a la indicación de la forma social de que se trate, la expresión “profesional” o, de forma abreviada, “p”.



La **formalización del contrato** de sociedad profesional deberá realizarse en escritura pública, expresando la identificación de los otorgantes, el Colegio Profesional, la actividad que conforman el objeto social y la identificación de la administración y representación.

La **inscripción registral** deberá realizarse en escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil de su domicilio social. Con dicha inscripción, la sociedad profesional adquirirá su personalidad jurídica. En dicha inscripción deberá constar: **a.** Denominación o razón social y domicilio; **b.** Fecha y reseña identificativa de la escritura pública de constitución y notario autorizante; y duración de la sociedad si se hubiera formado por tiempo determinado; **c.** La actividad o actividades profesionales que compongan el objeto social; **d.** Identificación de los socios profesionales y no profesionales y, en relación con aquellos, número de colegiado y Colegio Profesional de pertenencia y **e.** Identificación de las personas que se encarguen de la administración y representación, expresando la condición o no de socio profesional de cada una de ellas.

De oficio, el registrador mercantil comunicará al Registro de Sociedades Profesionales la inscripción. De este modo, le constará al Colegio la existencia de dicha sociedad.

En el **desarrollo de la actividad profesional** deberá tenerse en cuenta,



entre otros aspectos, las siguientes cuestiones: **a.** La sociedad profesional y los profesionales que actúan en su seno ejercerán la actividad profesional que constituya el objeto social de conformidad con el régimen deontológico y disciplinario propio de la correspondiente actividad profesional; **b.** En ningún caso, será obstáculo el ejercicio de la actividad profesional a través de la sociedad para la efectiva aplicación a los profesionales, socios o no, del régimen disciplinario que corresponda según su ordenamiento profesional; **c.** En los trabajos profesionales que se sometan a visado, este se expedirá a favor de la sociedad profesional o del profesional o profesionales colegiados que se responsabilicen del trabajo y **d.** La sociedad profesional y su contratante podrán acordar que, antes del inicio de la prestación, la sociedad profesional

ponga a disposición del contratante, al menos, los siguientes datos identificativos del profesional o profesionales que vayan a prestar dichos servicios: nombre y apellidos, título profesional, Colegio Profesional al que pertenece y expresión de si es o no socio de la sociedad profesional.

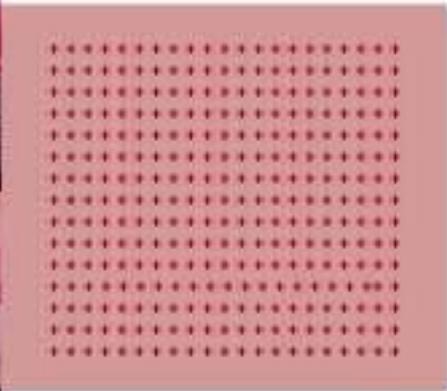
La **participación en beneficios y pérdidas** estará determinada por el contrato social. Si no se ha establecido contractualmente, se hará en proporción a la participación de cada socio en el capital social. Si se desea que el resultado se reparta en función de la contribución de cada socio, dicho acuerdo debe recogerse en el contrato, en el cual deben figurar los criterios de reparto. No obstante, el reparto final debe aprobarse en la junta de socios con las mayorías estipuladas contractualmente.

## Antes de tomar la decisión

Como paso previo a afrontar un reto de este tipo, te debes plantear una serie de cuestiones a las que es recomendable que puedas responder afirmativamente si deseas tener unas expectativas razonables de éxito.

- ¿Dominas los servicios que van a ser la base que fundamenta tu despacho?
- ¿Estás convencido de que puedes ser competitivo en el mercado de los despachos profesionales?
- ¿Aportas algún componente innovador o diferenciador respecto al resto de despachos?
- ¿Has reflexionado sobre el realismo de tu idea?
  - ¿Es estratégicamente viable?
  - ¿Es organizativamente viable?
  - ¿Es comercialmente viable?
  - ¿Es económicamente viable?
- ¿La rentabilidad que esperas justifica la inversión económica y personal que supone su puesta en marcha?
- ¿Cuentas con la suficiente preparación para llevarlo a cabo con éxito?
- ¿Conoces bien a tus socios?

Esta última cuestión merece un comentario adicional, ya que en muchas ocasiones se considera un tema menor y, sin embargo, muchas sociedades se disuelven por las desavenencias entre sus dueños. Es importante que la elección de quienes se embarquen contigo en un proyecto de este tipo la hagas por motivos meramente objetivos. Así, las personas que elijas no deben serlo por el mero hecho de haber sido compañeros de facultad o de ser tus amigos. Los socios deben “aportar algo” al despacho, complementarse y, por supuesto, ser compatibles para trabajar de forma conjunta. De este modo, no solo debes poner especial cuidado en la selección de personal, sino también en la de tus compañeros de viaje.



## Viabilidad de un despacho profesional

Antes de comenzar cualquier actividad empresarial resulta conveniente que estudies la viabilidad de esta y, por supuesto, los despachos profesionales no son una excepción a ello. Evidentemente, dicho estudio no garantiza un resultado positivo posterior del nuevo negocio. Sin embargo, sí te puede ofrecer de forma anticipada un esbozo de cómo puede ser el panorama en que se encuentre inmersa tu empresa, mostrándote previsiones razonables de los escenarios en donde esta se moverá. Aunque, como ya se ha mencionado al comienzo de esta guía, no es el propósito de este texto explicar cómo debe elaborarse un plan de empresa, sí debemos citar que el plan de viabilidad debe contemplar al menos las siguientes cuestiones (véase figura 1).

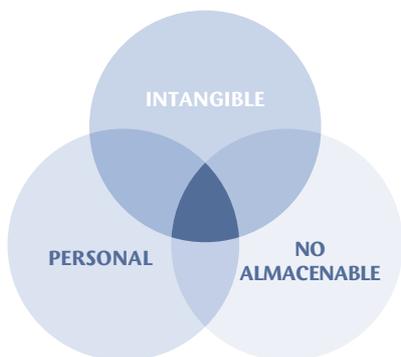


Figura 1. Contenido de un plan de viabilidad empresarial



## Propiedades de los servicios que ofrece un despacho profesional

Los servicios que prestan los despachos profesionales están basados en el conocimiento de sus integrantes. Por ello, poseen las propiedades que se presenta en la figura 2 y que se explican a continuación.



**Figura 2.** Propiedades de los servicios de un despacho profesional.

### Intangible

Cuando se compra un producto, normalmente podemos verlo antes de adquirirlo. No obstante, los despachos profesionales no ofrecen productos, sino servicios que, por su naturaleza, son intangibles. Como consecuencia de ello, no se pueden apreciar con los sentidos antes de su compra y, a lo más que se podrá llegar, es a establecer las condiciones de la prestación y a una explicación de cómo será. Por tanto, la reputación, imagen y confianza del despacho resultan aspectos clave. Evidentemente, en el inicio de la actividad es difícil que se

cuenta con estos activos. Por ello, debes intentar ofrecer indicios de calidad a través de cuestiones como una buena localización y decoración, la profesionalidad y actitud del personal -sobre todo, de aquellos que se relacionan directamente con el cliente- o el fomento de la buena imagen del despacho.

### Personal

El tipo de servicio que se presta en los despachos profesionales depende de forma importante tanto de la persona que lo da como de la que lo recibe. Esto implica que, en muchas ocasiones, el cliente busque a una persona concreta dentro del despacho para que sea esta quien le atienda, no aceptando que sea otra. Dicha circunstancia, si bien puede ser una ventaja en el sentido de que incrementa la confianza del cliente, también tiene su parte negativa, ya que limita la operatividad del despacho. Posibles soluciones de las que dispones para resolver este problema son las siguientes:

- Crea grupos de trabajo que, en los primeros contactos, se reúnan con el cliente. Cuando ya se tenga la cofianza de este, será atendido solo por la persona del grupo más conveniente en cada momento, ya sea por la carga de trabajo o por sus conocimientos.

- Crea la figura del director de cuenta. Este será la persona de contacto para todos los asuntos del cliente. Luego, internamente, dicho director repartirá entre los miembros del despacho el trabajo que deberá realizarse.
- Crea una imagen de marca potente, de tal forma que los clientes no busquen a los profesionales que trabajan en el despacho, sino al propio despacho.

### No almacenable

Evidentemente, los servicios que se basan en el conocimiento son difícilmente almacenables. Este problema hace que no sea sencillo calcular la carga de trabajo que puede soportar un despacho. Así, en determinadas épocas del año, por ejemplo, en aquella en la que se debe realizar los pagos de impuestos, los despachos de los asesores fiscales tendrán cargas de trabajo elevadas, mientras que en otras fechas dicha carga puede resultar significativamente menor.

A pesar de todo lo dicho, sí existe conocimiento que es susceptible de ser almacenado a través de los sistemas de información. Indiscutiblemente, una buena práctica sería el que intentases maximizar el conocimiento almacenado, ya que con ello, se depende menos de las personas, se facilita el que se pueda compartir y se gana en agilidad.

## El marketing en los despachos profesionales

No cabe duda de que el número de profesionales ha crecido considerablemente en los últimos años. Si a esto se une las pocas barreras de entrada existentes para montar un despacho profesional, es fácil deducir que la competencia es muy grande. Por ello, contar con una buena cartera de clientes resulta fundamental. De este modo, en el caso de los nuevos despachos, crear dicha cartera se convierte en un objetivo prioritario. En este sentido, el *marketing* se convierte en una herramienta que puedes utilizar para lograr dicho propósito. Además, no debes perder de vista que debido a la naturaleza de la actividad realizada en los despachos profesionales, el conocer las necesidades de los clientes resulta importante para ofrecer un servicio satisfactorio y de calidad. Por otra parte, también debes realizar un esfuerzo de comunicación que permita a tu despacho estar presente en los ámbitos en que se muevan tus clientes reales y potenciales.

### Publicidad corporativa

El principal objetivo de este tipo de publicidad es lograr tener presencia en el sector y, por tanto, que los clientes tengan en cuenta a tu despacho cuando necesiten cualquiera de los servicios que ofrece. Así, debes buscar la notoriedad y buena reputación en aspectos clave para los clientes, como son la seriedad o la profesionalidad.

Ciertamente, una cuestión fundamental que tienes que considerar es el presupuesto con el que cuentas para este propósito. Este va a determinar los recursos que puedes utilizar y la forma en que realices la campaña. Alguno de los medios que puedes emplear son los siguientes:

- **El folleto de empresa.** Consiste, simplemente, en un dossier de presentación y debe contener, al menos, una breve explicación de “quiénes somos”, una pequeña historia, la relación de los medios con que se cuenta, qué tipos de servicios realiza y, en el caso en que se hayan tenido, quiénes han sido los principales clientes.

- **La *publicity*.** Este es un recurso a través del cual la empresa logra estar presente en los medios de comunicación de forma gratuita. De este modo, el despacho puede colaborar en la elaboración de artículos para revistas especializadas, colaborar con programas en las radios locales como expertos, etc.

- **Las publicaciones.** Puedes elaborar de forma periódica boletines o memorias donde se muestre el valor añadido que el despacho es capaz de dar a sus clientes.

- **El *mailing*.** Se trata de dar a conocer, ya sea a través de envíos postales o correos electrónicos, los servicios que puede dar el despacho profesional.



## Las nuevas tecnologías en lo despachos profesionales

No debemos olvidar que los despachos profesionales son empresas intensivas en información y unas grandes generadoras de documentos; por ello, el correcto tratamiento de la información resulta una tarea fundamental. Consecuentemente, contar con la tecnología adecuada resulta vital en el desarrollo de este tipo de organizaciones. Así, entre otras cuestiones, estas tecnologías son de gran utilidad para lo siguiente:

**1** Permiten un mejor control de los recursos, tanto materiales como humanos, de la organización.

**2** Aportan un mejor tratamiento de la información que maneja el despacho y de la gestión documental.

**3** Mejora la confidencialidad si se tiene establecido un adecuado sistema de claves y cifrados.

No poseer un sistema de información correcto conlleva, entre otras cuestiones, que se conserven documentos duplicados o que ya no tengan vigencia y, de esta manera, se pierda tiempo en localizar información. Además, esta mala calidad en la gestión de la información y/o documentos provoca que el servicio pierda calidad y que se vuelva menos seguro, con la consecuente repercusión en la rentabilidad. De este modo, debes plantearte como objetivos: **a.** Evitar la existencia de documentos innecesarios o incorrectos, **b.** Facilitar el acceso efectivo a la información y **c.** Asegurar que

los documentos sean almacenados de forma eficiente. En resumidas cuentas, tu objetivo debe ser optimizar el uso de la información que posee la empresa.

A la hora de afrontar la informatización de un despacho, resulta conveniente que te hagas la pregunta sobre qué elementos son susceptibles de ser automatizados y cuál es la forma en que deberías realizar dicha automatización. Así, algunos aspectos que parece más que razonable someter a este tipo de procesos son, entre otros, los recogidos en la figura 3:



Figura 3. Aspectos susceptibles de automatización.

Se trata, en definitiva, de lograr mejorar la organización interna del despacho, agilizando y flexibilizando las tareas que en él se realizan. Así, debe garantizarse lo siguiente:

1 Todos los miembros de la organización que posean los permisos adecuados pueden tener fácil acceso a toda la documentación e información que necesiten, con independencia de dónde estén ubicadas.

2 Se puede trabajar con un número ilimitado de copias digitales de los documentos sin necesidad de recurrir al original. Además, se reduce la utilización de papel.

3 La gestión y almacenamiento de la información se realiza de forma segura.

4 Existe una mayor eficiencia en la realización de los procedimientos que se llevan a cabo en el despacho, con el consiguiente incremento de la rentabilidad.

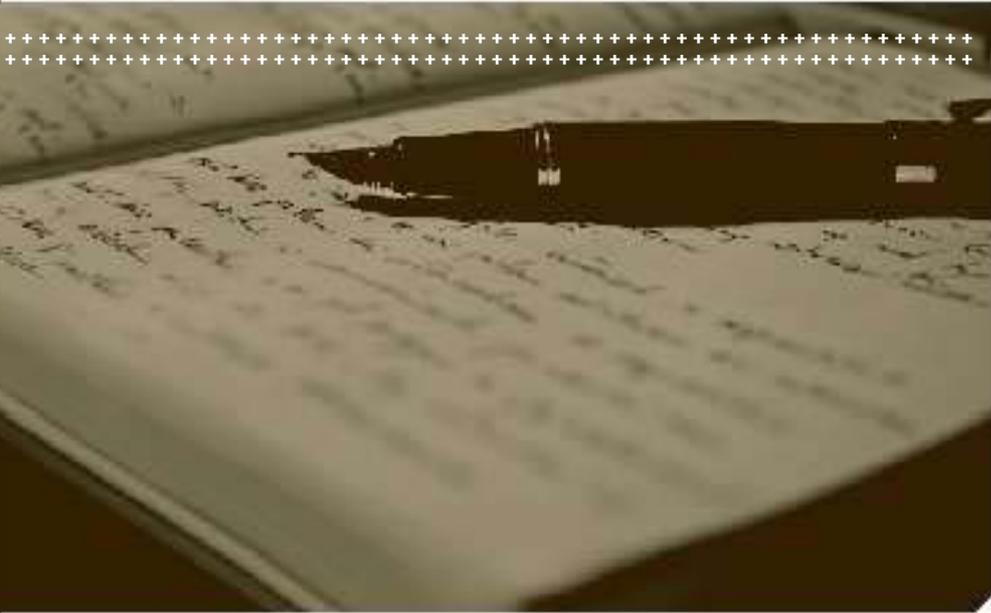
5 Permite sustituir el correo tradicional por el electrónico, con lo que ello supone de reducción de costes y ganancias en tiempo.

Una vez se tiene claro qué procesos son los que se desea automatizar, debes tomar una serie de decisiones que condicionan la implantación de los sistemas de información. Así, tienes que elegir qué tipo de *hardware* y *software* quieres utilizar y los proveedores de estos. Además, si no dispones de informáticos en el despacho, resulta conveniente realizar un contrato de mantenimiento. No debes perder de vista que, como ya se ha mencionado, gran parte de la actividad del despacho va a descansar en el sistema de información, con lo que una paralización de este supone detener todo el proceso. Por ello, tan importante como que elijas un *hardware* y *software* adaptados a las necesidades de la empresa, es que asegures que ante cualquier avería o caída del sistema, tendrás una pronta y eficaz solución.

Otro asunto que debes considerar cuando implementes un sistema de información es la confidencialidad y la seguridad. Así, debes estar seguro de que tu sistema informático cumple la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.



## La retribución en los despachos profesionales



cusiones en los costes empresariales y en el rendimiento de los empleados y, asimismo, tiene un impacto directo sobre la eficiencia y los resultados de los despachos profesionales. Los principales objetivos de la retribución son:

**1 Captar buenos profesionales.** Mediante la implantación de sistemas retributivos que reconozcan la aportación de cada persona, se consigue aumentar la capacidad de atracción de buenos profesionales para el despacho.

**2 Retener a los empleados más valiosos.** La retribución vinculada al desempeño posibilita discriminar de manera objetiva entre los empleados más valiosos y los que no satisfacen las expectativas de rendimiento.

**3 Estimular el rendimiento individual y colectivo.** La vinculación de determinadas recompensas a la consecución de determinadas metas u objetivos del despacho, contribuye a orientar y reforzar la conducta de los empleados hacia mayores cuotas de rendimiento.

Estudios realizados sobre el comportamiento individual en los despachos profesionales apuntan cuáles son los criterios de atracción y abandono de estos, siendo los más relevantes la retribución, la estabilidad laboral, las perspectivas de desarrollo de la carrera profesional, la imagen de marca del despacho que les contrata, la realización profesional y la conciliación de la vida personal y profesional.

Por tanto, si los despachos profesionales quieren captar talentos y, además, retenerlos, la clave está en diseñar políticas de personal que integren todas estas variables de atracción y

eliminen las principales causas de desvinculación de los empleados.

Aunque, como hemos indicado, la retribución no es el único factor que condiciona la fidelización, esta sigue siendo un aspecto crucial para la retención de los profesionales en la organización. Así pues, no debes considerar la gestión retributiva solo como una cuestión esencial de la política de personal, sino también uno de los puntos fundamentales de la estrategia del despacho.

El sistema de retribución constituye una herramienta de gestión con reper-



**4 Fomentar la fidelización de las personas al despacho.** A través de programas de formación y de planes de comunicación interna, explicando cuáles son los objetivos, porque su consecución es importante, y cómo deben conseguirse, se identifica a los empleados con los fines del despacho.

**5 Favorecer la adquisición y desarrollo de capacidades.** La retribución permite estimular el desarrollo de los empleados mediante una recompensa selectiva que premie la adquisición de aquellos conocimientos, habilidades y competencias que respondan a las necesidades críticas, presentes y futuras del despacho.

**6 Difundir valores corporativos.** La retribución puede actuar como factor desencadenante o catalizador de proyectos de cambio y desarrollo organizacional.

Como consecuencia de todo ello, una utilización inconveniente o un diseño inadecuado del sistema retributivo puede tener efectos indeseables sobre la competitividad y la motivación de los recursos humanos. Por tanto, debes intentar instaurar una gestión retributiva atractiva y estimulante para el personal, a la vez que adecuada a las necesidades y objetivos particulares de tu despacho.

**Componentes de la retribución**

La **retribución total** se refiere al conjunto de recompensas que el profesional debe recibir por realizar su trabajo. Así, se pueden distinguir dos componentes: las **recompensas intrínsecas o no monetarias**, consistentes en la satisfacción que una persona recibe por ocupar un determinado puesto o por el entorno del mismo (reconocimiento y estatus, seguridad en el empleo, trabajo estimulante, oportunidades de desarrollo, etc.) y las **recompensas extrínsecas o monetarias** que consisten en el pago que recibe una persona en forma de salario e incentivos (retribución directa) y beneficios sociales (retribución indirecta).



La **retribución directa** la constituyen las recompensas monetarias que reciben los empleados en función de criterios basados en el rendimiento y en los conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo. Este tipo de retribución puede contemplar dos conceptos complementarios: una **retribución fija**, que sirva para compensar a los profesionales en función de la actividad que desarrollan, la responsabilidad que tienen o el nivel funcional que ocupan dentro de la organización y que estará determinada por los convenios o las negociaciones colectivas establecidas y la situación del mercado laboral; y una **retribución variable o incentivos**, ligados

a la productividad o al desempeño individual en la actividad que se realice y para los que se tienen en cuenta criterios cuantitativos más cercanos a una dirección por objetivos o criterios cualitativos, como el grado de integración, compromiso con la organización o motivación. Esta última forma de retribución está cobrando cada vez mayor relevancia en los despachos profesionales de nuestro entorno.

La **retribución indirecta o en especie** está constituida por las recompensas y beneficios que reciben los empleados, en forma de programas de protección y prestaciones. La importancia de esta retribución se ha visto incre-

mentada en los últimos años como consecuencia de los efectos positivos que tiene desde el punto de vista motivacional para los empleados. Dentro de los programas de protección se suelen incluir los planes de pensiones, seguros de vida, salud, etc. Por otra parte, las prestaciones que ofrece la empresa a sus empleados tienen como objetivo mejorar su calidad de vida y, entre ellas, destacan el proporcionar teléfonos móviles, equipos informáticos, vehículos de empresa, cheques restaurante, formación, etc. Este tipo de retribución debe tener en cuenta la personalización y adaptación a las necesidades de cada empleado (véase figura 4).



Figura 4. Componentes de la retribución

La forma ideal de retribución en los despachos profesionales pasa por diseñar planes de compensación totales que incluyan una retribución fija competitiva, incentivos variables, beneficios sociales y carrera profesional, de una forma personalizada, flexible y a medida de las necesidades de cada empleado.

### Políticas y estrategias retributivas en los despachos profesionales

La cuestión principal que debes tener en cuenta para el diseño y la implementación de un sistema de retribución reside en equilibrar los intereses de la dirección y de los empleados, puesto que, en un principio, estos suelen ser contrarios. Así, por un lado, la dirección del despacho tiene como objetivo aumentar la rentabilidad y la calidad de los servicios manteniendo los costes a un nivel razonable y, por otro, el objetivo del empleado es optimizar las recompensas que obtiene por la realización de su trabajo.

En este sentido, el gran reto para un despacho profesional reside no solo en minimizar los costes y aumentar la rentabilidad, sino en intentar contribuir al logro de los objetivos de los empleados y a las expectativas generadas por estos para, de esta manera, poder retenerlos.

Cuando un despacho diseña un sistema retributivo, debe plantearse tres decisiones estratégicas: la consistencia interna, la competitividad externa y la política sobre las contribuciones de los empleados.



#### ■ La consistencia interna de su estructura

Este concepto se refiere a las comparaciones entre los diferentes puestos de trabajo dentro de un despacho profesional. Se centra en el análisis del número de niveles, de las diferencias retributivas entre niveles y de los criterios utilizados para determinar esas diferencias. La estructura retributiva es uno de los elementos fundamentales del sistema de remuneración de cualquier despacho profesional, ya que influye en las actitudes y en los comportamientos de los empleados y, por tanto, condiciona en parte la eficiencia y el éxito de la organización.

Se pueden distinguir fundamentalmente dos tipos de diseño de estructuras retributivas: las jerárquicas y las igualitarias. Las **estructuras jerárquicas** se caracterizan por establecer un elevado número de niveles fijando grandes diferencias retributivas entre los empleados. Se centran

en la creencia de que los efectos motivacionales basados en las promociones frecuentes apoyan el reconocimiento de diferencias a nivel individual en conocimientos y habilidades, así como de contribuciones del empleado al despacho. Por otra parte, las **estructuras igualitarias** se caracterizan por fijar un número reducido de niveles, con pequeñas diferencias entre ellos, y se basan en la idea de que todos los empleados pueden ser tratados con igualdad y que ese trato implica una mayor satisfacción, favorece el trabajo en equipo y mejora el rendimiento de los empleados.

Independientemente del tipo de estructura retributiva que desees adoptar, las diferencias entre niveles y puestos han de ser las adecuadas y deben estar aceptadas por los empleados, ya que lo contrario afectaría al nivel de motivación y satisfacción de los mismos.

■ **La competitividad externa**

La competitividad externa hace referencia a la estrategia que el despacho profesional adopta sobre las retribuciones de sus empleados con relación a la competencia. El nivel de esas retribuciones va a depender de la posición que el despacho decida tomar dentro de su mercado de influencia: pagar igual, por encima o por debajo de sus competidores. Esta decisión dependerá de dos variables: la capacidad de captar y retener empleados (un mayor nivel salarial asegura una mayor capacidad de atracción y retención) y los

costes laborales (mayor nivel salarial implica mayores costes laborales y, por lo tanto, menor capacidad competitiva de los servicios).

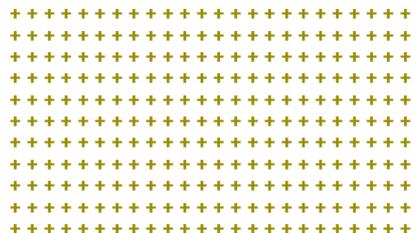
Las políticas híbridas son las que más se aplican en la práctica y consisten en posicionarse en diferentes niveles retributivos dependiendo del grupo de profesionales, lo cual puede permitir mantener los costes laborales en los niveles bajos y la capacidad de atracción y retención en los que aportan más valor al despacho.

■ **La política sobre las contribuciones del empleado**

Este tipo de política se refiere al énfasis que la empresa pone en el rendimiento del personal a la hora de fijar su retribución. La tendencia a incorporar una porción variable en la retribución total de los empleados se está asentando cada vez con más fuerza en las empresas y, en particular, en los despachos profesionales. Esta forma de remuneración, como ya hemos comentado anteriormente, está ligada a los resultados del despacho, a la consecución de objetivos y al desempeño de los profesionales.



Una política retributiva que considere de manera conjunta las tres decisiones estratégicas analizadas, constituye un elemento fundamental que contribuye a la eficiencia y a la competitividad del despacho profesional. El reto de los sistemas de retribución ha de ser el compensar y retener a los mejores profesionales, los que con sus conocimientos, competencias y compromiso dan servicio y aportan valor al despacho.



## Los honorarios en los despachos profesionales

¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes por el servicio que les ofrecemos?, ¿son razonables nuestras tarifas en el mercado en que competimos?

Para cualquier profesional la respuesta a estas cuestiones es de vital importancia, ya que el sistema de precios es uno de los puntos fundamentales que hay que tener en cuenta en la decisión del cliente a la hora de optar por uno u otro despacho. No obstante, no debes olvidar que los aspectos psicológicos y sociales, tales como imagen, prestigio, confianza, profesionalidad, etc., son también decisivos en la toma de dicha decisión.

Centrándonos en el precio, podemos definirlo como el valor monetario que los clientes entregan a cambio de un producto o servicio, y que va unido al equilibrio que proporciona la satisfacción del servicio y el contravalor entregado. De este modo, este puede transmitir una imagen de marca, conformando una señal de calidad de los servicios, pero también puede constituir un medio de captación y fidelización de clientes.

La mayoría de nuestros clientes, reales o potenciales, debido a sus circunstancias personales, no tienen la misma percepción de los honorarios establecidos, ya que el servicio que

prestamos tiene, como ya se ha indicado a lo largo de este texto, una naturaleza intangible. Contar con una correcta relación calidad-precio del servicio resulta fundamental si no se quiere defraudar las expectativas del cliente. No debes olvidar que cada día nos encontramos a un cliente más formado e informado. Este percibirá unas tarifas caras, baratas o ajustadas a su valor, dependiendo de los servicios ofrecidos por el despacho y otros valores aportados, como pueden ser la situación, accesibilidad, facilidad de aparcamiento, etc. Por todo ello, es necesario estudiar las utilidades que nuestro servicio pueda proporcionar a las personas a las que nos dirigimos. Es importante recordar que el precio puede significar:



### Para el cliente

- Forma de pago
- Posibilidades de diferenciación del servicio

### Para el despacho

- Fuente de financiación
- Elemento de diferenciación y posicionamiento en el mercado

## ¿Qué debes tener presente para fijar los honorarios?

Una vez establecida la importancia del precio, para su fijación debemos tener en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

### 1

#### Externos:

- El entorno social, económico, político y legal.
- Los competidores y colaboradores.
- La demanda.

### 2

#### Internos:

- La estructura de costes.
- Las estrategias básicas de segmentación y posicionamiento en el mercado.

Por tanto, nos podemos encontrar con una gama de precios que puede variar de forma considerable para un mismo servicio, según las circunstancias y la estrategia empleada. A continuación, vamos a analizar los factores internos, ya que estos son lo que la empresa puede controlar.

#### ▪ El coste

La estructura de costes de nuestro despacho va a condicionar el precio final del servicio. En nuestro entorno, la mayoría de los despachos se caracterizan por un elevado componente de costes fijos (no dependen del

nivel de actividad), frente a los variables (dependen del nivel de actividad), aunque la tendencia futura, tal y como hemos citado en el apartado correspondiente a las retribuciones, es la contraria. La premisa fundamental es que el precio que establezcas debe superar el coste variable unitario de cada servicio.

Para determinar el número de servicios mínimos que debemos prestar para cubrir costes y considerar que a partir de ese nivel comenzaremos a obtener beneficios, puedes recurrir al concepto económico de *punto muerto* o *umbral de rentabilidad*.

$$\text{PUNTO MUERTO} = \frac{\text{COSTES FIJOS}}{\text{PRECIO UNITARIO} - \text{COSTE VARIABLE UNITARIO}}$$

#### EJEMPLO:

Supongamos un despacho que soporta un coste fijo de 10.000 euros y un coste variable unitario de 25 euros por cada servicio prestado.

#### Caso a.

Si decidiera fijar unos honorarios de 50 euros, el número mínimo de servicios que debería realizar para cubrir la totalidad de sus costes sería:

$$\text{PUNTO MUERTO} = \frac{10.000}{50 - 25} = 400 \text{ servicios}$$

#### Caso b.

Si por el contrario se decidiera fijar unos honorarios de 75 euros, el número mínimo de servicios que debería realizar para cubrir la totalidad de sus costes sería:

$$\text{PUNTO MUERTO} = \frac{10.000}{75 - 25} = 200 \text{ servicios}$$

- **Segmentación y posicionamiento en el mercado**  
Como ya hemos indicado, la fijación del precio lleva aparejada una decisión de posicionamiento en el mercado. Así, puedes optar por una estrategia de liderazgo en coste o de diferenciación en calidad. Sobre todo, en el primer caso has de tener muy en cuenta los precios fijados por la competencia. Independientemente del criterio que fijes, no debes olvidar que, como dijimos en el apartado anterior, el precio del servicio debe siempre superar su coste variable unitario.

Otra cuestión que deberá considerarse es el establecimiento de una adecuada política de precios en la que se fijen las tarifas, los descuentos o recargos de nuestros servicios, etc. La política de precios debe definirse en función de una serie de variables y circunstancias que, a continuación, exponemos:

- La importancia del cliente para nuestro despacho
- El tamaño económico del cliente
- La actividad empresarial del cliente
- La fidelidad del cliente
- El deseo de captar a un nuevo cliente

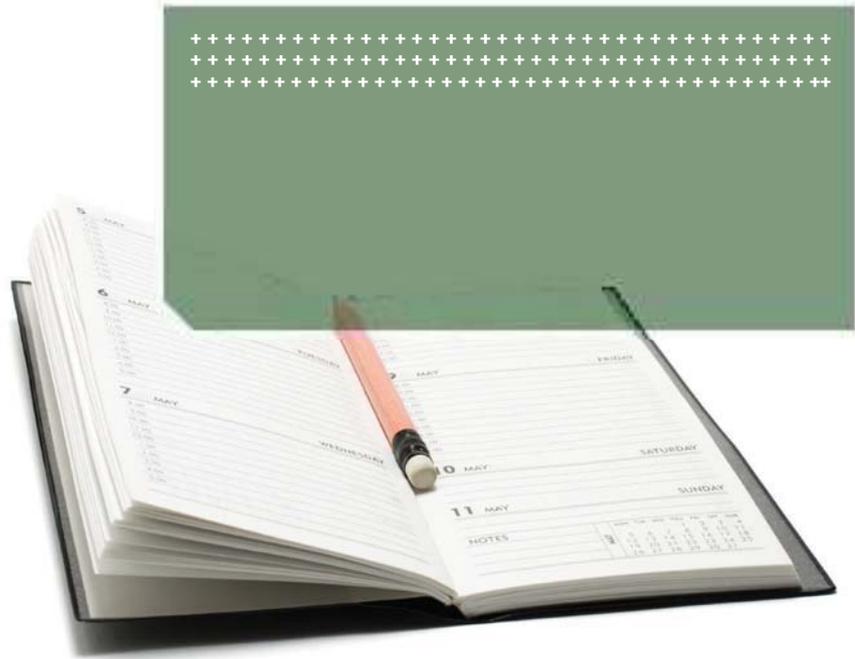
También debes fijar unos objetivos anuales de ingresos y de beneficios, tanto para la totalidad del despacho, como para cada uno de los departamentos y servicios que lo integran.

Finalmente, la fijación de precios debe ser flexible, pero dentro del marco impuesto por nuestra imagen y posicionamiento en el mercado. Como consecuencia de ello, las tarifas ofertadas pueden ser ajustadas cada cierto tiempo. Por ejemplo, en despachos dedicados a asuntos contables o fiscales y coincidiendo con los periodos impositivos, se podría realizar dichos ajustes.



## Diferentes formas de fijar los honorarios

A la hora de tomar la decisión de fijar el precio de un servicio de asesoramiento profesional, es necesario considerar los existentes en el mercado para cada tipo de servicio, sus modalidades de pago y la segmentación que se quiere hacer, ya sea por empresas, sector o zona de ubicación. Los sistemas de precio más habituales son los siguientes:



### ▪ Honorarios por horas

Es una práctica utilizada frecuentemente por despachos de abogados y economistas dedicados a la asesoría y/o consultoría. A esta forma de fijación de honorarios se recurre, sobre todo, si el despacho cuenta con personal que posee diferentes niveles de profesionalidad y de salarios.

Así, resulta necesario calcular el coste por hora de las personas que trabajan en el despacho. En primer lugar, debes determinar el coste total que soporta la organización por cada empleado

y calcular las horas efectivas de trabajo de los mismos, descontando las horas no productivas (tiempos muertos, visitas a clientes potenciales, etc.). Normalmente esta reducción por término medio oscila entre el 20% y el 30% del total de horas trabajadas. Con estos datos puedes obtener el coste salarial por hora de cada trabajador.

A este coste, debes añadirle la parte que corresponde de los gastos del departamento al que está adscrito y de los gastos proporcionales de estructura del

despacho. Este tipo de costes suele variar entre el 30% y el 50% del coste salarial por hora. Además, es necesario que incorpores el beneficio bruto que la empresa considera aceptable. Otro aspecto que hay que tener en cuenta es que los trabajadores normalmente no rinden al 100% de su capacidad, con lo que invierten un poco más de tiempo del necesario para desarrollar una actividad. Como consecuencia de ello, debes aplicar un coeficiente corrector que considere el tiempo real dedicado a dicha actividad.





## Webs de Colegios Profesionales

Relacionamos, a continuación, las direcciones web de los Colegios Profesionales a las que acudir para obtener mayor información sobre el libre ejercicio de la actividad profesional. Solo se han incluido los Colegios vinculados con las titulaciones que se estudian en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

- Colegio de Abogados de Las Palmas  
[www.colegiodeabogadosdelaspalmas.com](http://www.colegiodeabogadosdelaspalmas.com)
- Colegio Oficial de Arquitectos de Canarias  
[www.coac-lpa.com](http://www.coac-lpa.com)
- Colegio de Diplomados en Turismo de Canarias  
[www.coditur.org](http://www.coditur.org)
- Colegio de Ingenieros Técnicos de Obras Públicas  
[www.citop.es](http://www.citop.es)
- Colegio Oficial de Enfermería de Las Palmas  
[www.celp.es](http://www.celp.es)
- Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales de Las Palmas  
[www.coitilpa.org](http://www.coitilpa.org)
- Colegio de Economistas de Las Palmas  
[www.economistaslaspalmas.org](http://www.economistaslaspalmas.org)
- Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Canarias  
[www.coiic.es](http://www.coiic.es)
- Colegio Oficial de Fisioterapeutas de Canarias  
[www.fisiocanarias.org](http://www.fisiocanarias.org)
- Colegio Oficial de Veterinarios de Las Palmas  
[www.vetcan.org/lpa/index.html](http://www.vetcan.org/lpa/index.html)
- Colegio Oficial de Graduados Sociales de Gran Canaria y Fuerteventura  
[www.grasolpa.com](http://www.grasolpa.com)
- Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y AA.SS. de Las Palmas  
[www.trabajosocialcanarias.org](http://www.trabajosocialcanarias.org)
- Colegio Oficial de Licenciados en Educación Física de Canarias  
[www.colefcanarias.com](http://www.colefcanarias.com)
- Colegio Oficial de Médicos de Las Palmas  
[www.medicoslaspalmas.es](http://www.medicoslaspalmas.es)
- Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos en Topografía. Delegación Territorial de Canarias  
[www.coittopografiacanarias.e.telefonica.net](http://www.coittopografiacanarias.e.telefonica.net)
- Colegio Profesional de Ingenieros Técnicos en Informática de Canarias  
[www.aiicanarias.com/coitic](http://www.aiicanarias.com/coitic)
- Asociación Profesional de Educadores Sociales de Canarias  
[www.eduso.net/rededuso/apesic.htm](http://www.eduso.net/rededuso/apesic.htm)



## Para seguir leyendo

**ALCAIDE CASADO, J.C. Y SORIANO SORIANO, C.L.** (2008).  
*Marketing de servicios profesionales: guía para un marketing eficaz en despachos y negocios profesionales.*  
Pirámide.

**AMADO GUIRADO, J.** (2003).  
*Gestión comercial para los despachos profesionales.*  
CISS.

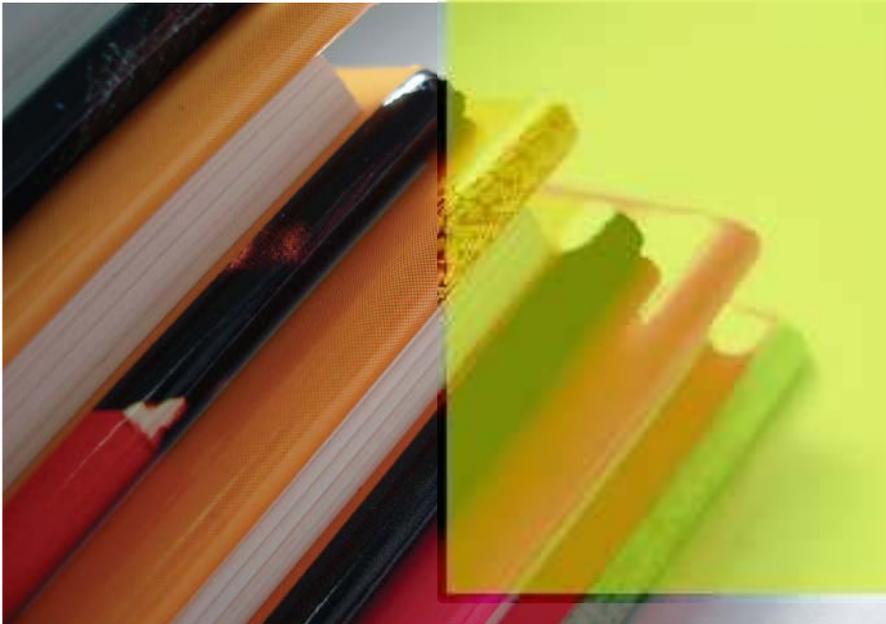
**AMADO GUIRADO, J.** (2007).  
*Casos prácticos en la gestión empresarial de despachos profesionales.*  
Especial Directivos.

**AMADO GUIRADO, J.** (2008).  
*Los tres pilares de un despacho profesional: retribución, honorarios y sucesión.*  
CISS.

**BATISTA CANINO, R. y LEMES HERNÁNDEZ, A.I.** (2009).  
*¿Cómo crear mi empresa? Guía de utilidad para la creación de empresas por universitarios.*  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

**FINCH, B.** (2007).  
*Cómo desarrollar un plan de negocios.*  
Gedisa.

**GIL ESTALLO, M.A. Y GINER DE LA FUENTE, F.** (2007).  
*Cómo crear y hacer funcionar una empresa.*  
ESIC.







EMPRENDE ULPGC



# ¡HAZ REALIDAD TU PROYECTO EMPRESARIAL!

Te ayudamos a conseguirlo.

Si eres estudiante, titulado o investigador universitario con una idea innovadora, tienes la oportunidad de llevarla a cabo. La iniciativa **Emprende ULPGC** pone a tu disposición toda una serie de acciones que te ayudarán a conseguirlo.

Más de 50 emprendedores como tú ya lo han logrado en nuestros seis años de andadura.

Infórmate en: [T] 928 45 96 04 / [✉] [emprende@fulp.ulpgc.es](mailto:emprende@fulp.ulpgc.es) / [www.emprende.ulpgc.es](http://www.emprende.ulpgc.es)