



**Máster Universitario en Gestión Administrativa**

**Trabajo Fin de Máster**

**GESTORÍA CON PAPEL CERO**

**Presentado por:  
CARLOS JAVIER SÁNCHEZ-PUGA SIQUIER**

**Dirigido por:  
Prof. FRANCISCO PASTOR BONO**

**FEBRERO 2023**

# Índice

Introducción.....	3
Introduction.....	4
Justificación de la elección del tema.....	5
Objetivos del trabajo final de máster.....	5
Metodología del trabajo.....	6
El modelo Papel Cero según clientes.....	7
El modelo Papel Cero según trabajadores.....	12
El modelo Papel Cero según gerentes.....	20
El punto de vista económico del sistema Papel Cero.....	31
El punto de vista ecológico del sistema Papel Cero.....	39
El punto de vista social del sistema Papel Cero.....	40
Conclusiones y opinión personal.....	42
Bibliografía y webgrafía.....	45

# Introducción

El presente trabajo versará sobre un sistema al que he denominado “*GESTORIA CON PAPEL CERO*”. Este sistema consiste en la instauración de métodos telemáticos en la, si fuera posible, totalidad de procesos que se realizan dentro de una gestoría administrativa.

La idea inicial parte de instalar un sistema de trabajo similar al que, con mayor o menor éxito, está empleando la banca en la actualidad y ver si éste puede ser implantado en nuestro campo.

No debemos tomarnos el título de este trabajo de forma literal, puesto que es obvio que múltiples actividades de las desarrolladas en la gestoría administrativa necesariamente tienen que seguir siendo en papel, como son la tramitación de escrituras notariales o diversos trámites con la Dirección General de Tráfico y sus Jefaturas Provinciales, pero sí en el sentido de reducirlo en la mayor medida posible.

Utilización de herramientas de telecomunicación tales como el email o el WhatsApp ya están instalados en nuestro día a día y es imprescindible introducirlos en nuestro marco laboral para las comunicaciones con clientes y proveedores e, incluso, entre nuestros trabajadores. Pero no solo hablaremos de comunicación entre partes, sino también de los trámites a realizar.

Utilizar herramientas de escaneo, de gestión de documentos, de almacenamiento en la nube, sistemas de cita previa, etcétera, que permitan a nuestros clientes compartir con nosotros cualquier documento en cualquier parte del mundo y a nosotros, poder acceder a los mismos de la misma manera y, a la vez, una perfecta organización ya que desaparecen los imprevistos.

Son, precisamente, estos tres agentes los que intervienen en el campo de actividad de la gestoría administrativa y, por tanto, serán los tres puntos de vista desde donde estudiaremos cuáles son las ventajas, los inconvenientes y su adaptabilidad a un entorno más tecnológico.

Mediante la realización de encuestas dirigidas a un público que se ha distribuido entre esos tres grupos mencionados anteriormente: usuarios/clientes de gestoría administrativa, trabajadores de despachos profesionales multidisciplinares y gerentes/directores de esos despachos profesionales, hemos obtenido una serie de resultados que nos arrojarán algo de luz sobre las diferentes cuestiones que se nos plantea a la hora de *digitalizar* una gestoría administrativa.

Finalmente concluiré con la visión desde el punto de vista económico, ecológico y social y, por último, con mi opinión personal sobre el tema del que versa el presente trabajo.

# Introduction

This work will be about a system that I have called "GESTORIA CON PAPEL CERO". This system consists of the establishment of telematic methods in, if possible, all the processes that take place within an administrative agency.

The initial idea is to install a work system similar to the one that the banking sector is using with more or less success and to see if it can be implemented in our field.

We should not take the title of this work literally, since it is obvious that multiple activities developed in administrative management necessarily have to remain in paper, such as the processing of notarial deeds or various procedures with the General Directorate of Traffic and its Provincial Delegations, but in the sense of reducing it as much as possible.

The use of telecommunications tools such as email or whatsapp are already installed in our daily lives and it is essential to introduce them into our workplace for communications with customers and suppliers and even among our workers. But not only will we talk about communication between parties, but also about the procedures to be carried out.

Using tools like scanning, document management, cloud storage, appointment systems, etc., that allow our customers to share any document with us from anywhere in the world, and us to access them in the same way, resulting in perfect organization and no more surprises.

These three agents are precisely the ones that intervene in the field of administrative management and, therefore, they will be the three points of view from which we will study what the advantages, disadvantages and adaptability to a more technological environment are.

By carrying out surveys directed to an audience distributed among the three aforementioned groups: users/clients of administrative management, workers of multidisciplinary professional offices and managers/directors of these professional offices, we have obtained a series of results that will shed some light on the different issues that arise when digitizing an administrative management.

Finally, I will conclude with the vision from the economic, ecological and social point of view, and finally, with my personal opinion on the subject of this work.

# Justificación de la elección del tema

Hace casi una década que soy empleado de una gestoría administrativa, viendo como la adaptación a los nuevos sistemas de comunicación y desarrollo de tareas está siendo muy deficiente. Fallos en las comunicaciones con los clientes y entre el equipo de trabajo que daban lugar a errores, más o menos graves, en el desarrollo de nuestras tareas. Es por este motivo por el que decidí abordar este tema, ver si es factible en nuestro sector la implantación de este sistema, cómo afecta a nuestros clientes y a los clientes potenciales, al desempeño del trabajo por parte del personal y al conjunto del despacho en términos generales.

Por mi parte, creo que un sistema bien adaptado a las nuevas tecnologías, con buenas herramientas de conexión entre equipos de trabajo y con los clientes, respetando los horarios laborales y con un buen sistema de citas puede fomentar la organización y la atención al cliente y, por tanto, no tiene porqué disminuir la calidad del servicio prestado.

Tampoco creo que la respuesta a esta cuestión sea “blanco o negro”, seguramente habrá toda una gama de “grises” que nos darán un equilibrio óptimo.

Por otra parte, mi idea en un futuro no muy lejano, es poder abrir mi propia gestoría administrativa y, por tanto, saber si este sistema sería bien aceptado, tanto por parte de los potenciales clientes como por parte de los trabajadores y poder aplicarlo en mi despacho.

## Objetivos del trabajo final de máster

El objetivo principal es conocer, desde el punto de vista de los clientes, los trabajadores y los gerentes, si el llamado “sistema de papel cero” es un buen sistema a implantar como método de trabajo en una gestoría administrativa.

Me refiero al nivel de aceptación por parte de todos los agentes que intervienen en el negocio y a la viabilidad económica, en definitiva, a la rentabilidad, al beneficio esperado.

La finalidad es una posible aplicación real de este sistema o algo que se le aproxime mucho, ya que previamente al análisis de los datos obtenidos, creo firmemente que es un buen método.

# Metodología del trabajo

Una vez tomada la decisión sobre el tema elegido para investigar y desarrollar, procedí a una ronda de consultas con algunos miembros del claustro de profesores del Máster en Gestión Administrativa e, incluso, con la tutora y la directora del máster, con el fin de recibir un primer *feedback* favorable y también con el fin de orientar el presente trabajo a algo más interesante que un simple plan de empresa.

Una vez recibida esa primera aproximación a lo que iba a constituir el cuerpo del trabajo, procedí a entrevistarme con algunos compañeros de trabajo, amigos y responsables de gestorías o asesorías para ver cuál era su opinión sobre algunos temas que se tratarán en el presente trabajo, con el objetivo de identificar cuáles podían ser los puntos clave a desarrollar o cuáles eran los temas que, a mi parecer, resultan más interesantes.

Una vez decididos los temas en cuestión, procedo a elaborar 3 encuestas de entre 6 y 10 preguntas dirigidas a clientes de gestoría administrativa, trabajadores y gerentes de las mismas.

La elección de las preguntas tienen un doble objetivo, por un lado clasificar a los encuestados por género y grupos de edad y por otro, obviamente, tratar de ver su opinión de los temas elegidos desde los diferentes puntos de vista de los tres agentes que intervienen en el negocio de la gestoría.

Predicando con el ejemplo, el trabajo de campo realizado en el reparto de las encuestas a los perfiles elegidos y la recaptación de la información obtenida se realizó de forma 100% telemática.

Las encuestas se diseñaron a través de la aplicación *Google Formularios* y su distribución se realizó principalmente a través de WhatsApp y email en algunos casos. En algunos casos, he decidido incidir, como se podrá observar en mis comentarios, sobre las respuestas obtenidas por los encuestados, ya que, me ha parecido oportuno poder completar el análisis con algo más de información. La propia aplicación permite la distribución y obtención de los resultados y la elaboración de gráficos para su análisis.

Una vez recogida la información se procede a su análisis y a emitir algunas opiniones personales durante el mismo.

Posteriormente, para el análisis de la viabilidad del sistema, se tratan el tema económico, donde me he puesto en contacto con varios proveedores de software para solicitar información y presupuestos y, finalmente, hago un breve comentario desde el punto de vista ecológico y una relación con el modelo de las entidades financieras que he utilizado como ejemplo, para tratar el tema desde el punto de vista social.

Pasemos pues, al desarrollo de la investigación.

# El modelo “papel cero” según clientes

La atención telemática es una forma de atención al cliente que se realiza a través de la red de telecomunicaciones. Esta forma de atención es muy conveniente ya que permite al cliente obtener información, hacer preguntas y hasta realizar pagos con un solo clic, desde la comodidad de su casa.

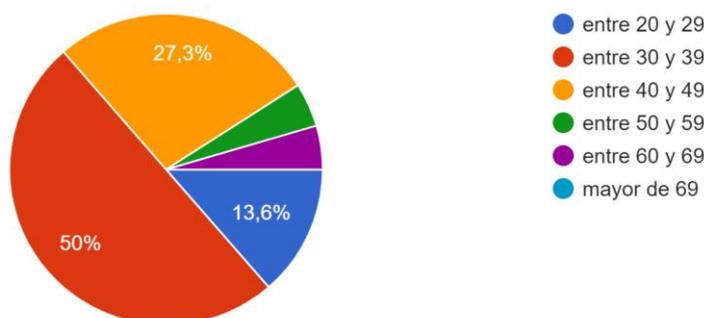
Los beneficios de la atención telemática son numerosos. Por un lado, la atención telemática permite a los clientes obtener la información que necesitan para tomar decisiones con mayor rapidez. Esto mejora la satisfacción del cliente y reduce el tiempo de espera para obtener respuestas a sus consultas.

Por contra, son numerosos los clientes que prefieren un trato presencial y más personal, por lo que penalizarán la frialdad de la comunicación a través de pantallas, por lo que trataremos de ver, también, el enfoque social de la implantación de este sistema.

A través de una encuesta dirigida a 23 usuarios de gestoría administrativa trataré de dar respuesta a preguntas como ¿cómo valora la asistencia presencial a su gestoría? , ¿cómo valoraría una atención 100% presencial en su gestoría? o ¿considera que está adaptado al uso de las nuevas tecnologías? esta última en relación a diferentes aspectos como la comunicación con clientes y proveedores, el archivo de documentación, sistemas de desarrollo del trabajo y sistemas de comunicación entre el equipo de trabajo (en caso de trabajar en equipo).

¿Cuál es su rango de edad?

22 respuestas

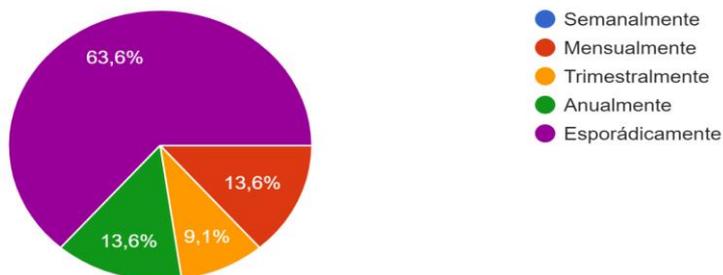


fuentes: datos propios

De las 23 personas encuestadas, un 13,6% tienen entre 20 y 29 años, un 50% tienen entre 30 y 39 años, un 27,3% tienen entre 40 y 49 años, un 4,5% tienen entre 50 y 59 años y otro 4,5% tiene entre 60 y 69 años. Ninguno de los encuestados tiene más de 69 años.

### ¿Con qué frecuencia acude a su gestoría administrativa?

22 respuestas



fuelle: datos propios

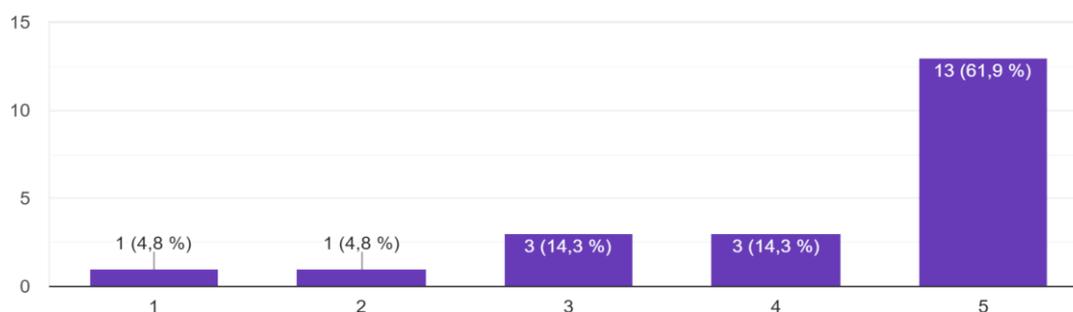
Preguntados sobre la frecuencia con la que suelen visitar a su gestor, llama la atención de que la gran mayoría, un 63,6%, indica que sólo esporádicamente visitan a sus gestores. Profundizando en algunos de los casos consultados, indican que no son empresarios y, por tanto, acuden para *“temas de herencias, escrituras y para hacer la renta”*. Otro dato curioso es que se ha encontrado evidencia de que esto tiene relación con la edad del cliente, es decir, acuden más regularmente los de mayor edad y menos, los de menor edad.

Un 13,6% de los encuestados dice asistir mensualmente *“a entregar facturas”* o *“a buscar las nóminas”* son las respuestas más recibidas a la hora de consultar, tanto a los clientes que acuden mensualmente como a los que acuden trimestralmente (un 9,1%) de los consultados y que, además, suele coincidir con los periodos de declaraciones trimestrales de la Agencia Tributaria.

Un 13,6% de los encuestados dice acudir anualmente y, nuevamente, profundizando en el motivo, casi un 80% de los encuestados declara *“a hacer la renta”* o *“para algún tema de tráfico”*. Es probable que en este apartado haya cierto sesgo, ya que la mayoría de los clientes encuestados son clientes de la gestoría para la que trabajo, donde el Gestor continúa realizando las declaraciones anuales de IRPF de forma presencial en su mayoría.

### En una escala del 1 al 5, ¿cómo valora la asistencia presencial a su gestoría?

21 respuestas

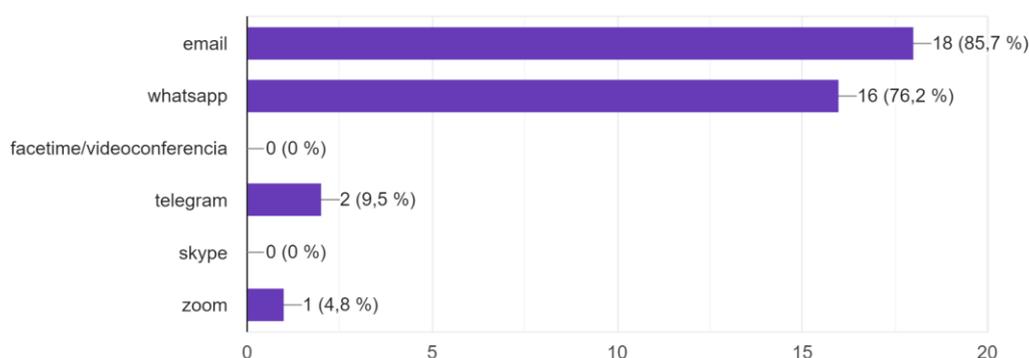


Un dato a destacar es que, de las 21 respuestas obtenidas a esta pregunta, 13, un 61,9% valoran con la máxima nota la asistencia presencial a su gestoría, lo que nos empieza a dar una visión de que el cliente valora una buena asistencia presencial, es decir, valora la calidad del servicio personalizado, cara a cara. Únicamente 2 encuestados valoran con las dos peores notas esta asistencia.

Por otro lado, no debemos confundir el tener una buena experiencia en el trato presencial, con que el cliente no pueda quedar igual de satisfecho con una asistencia telemática, ya que no es una pregunta de “qué prefieres” sino de “cómo es tu experiencia en el trato presencial”.

¿Cuáles de las siguientes utiliza con regularidad en el ámbito laboral?

21 respuestas



fuelle: elaboración propia

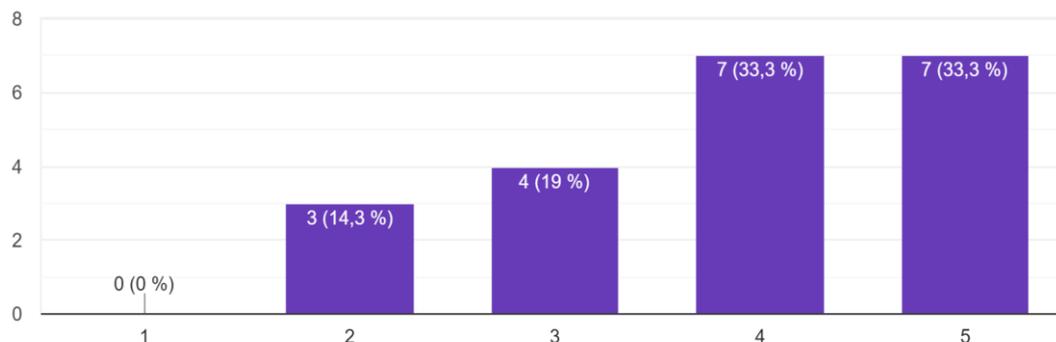
Queda constatado que las herramientas de comunicación telemática, además de la simple llamada telefónica, deben centrarse en la vía email y en la vía *WhatsApp*, ya que como vemos, está ampliamente extendida su utilización.

Me parece importante señalar, en este punto, que no se han incluido las redes sociales (entendiendo que *WhatsApp* es un sistema de mensajería instantánea y no una red social) ya que no considero que sean herramientas de comunicación en dos sentidos. No estoy, en absoluto, en contra de su utilización y considero que son buenas herramientas de publicidad y de captación de clientes, pero que quedan fuera del tema que nos ocupa.

Considero que una buena y cuidada página web, perfiles en las principales redes sociales (LinkedIn, Instagram, Twitter) y un buen posicionamiento seo, puede marcar el futuro, ya no solo de una gestoría administrativa sino de cualquier empresa de cualquier sector.

Siendo 1, nada positivo y 5 totalmente positivo, ¿cómo valoraría una atención 100% telemática de su gestoría?

21 respuestas



fuelle: elaboración propia

Ésta es, probablemente, la cuestión más importante de las realizadas en el cuestionario, ya que no incide sobre experiencias pasadas, sino que está enfocada directamente al futuro e incluso marcando unos límites bastante radicales como es la “atención 100% telemática”.

Los resultados son sorprendentes y a la vez esperanzadores para el devenir del presente trabajo. Una tercera parte de los encuestados (33,3%) lo valora con la máxima nota, es decir, uno de cada tres encuestados valorarían con la nota más alta una atención 100% telemática. En relación a este hecho, es importante destacar que los 7 encuestados que han votado con la máxima nota, tienen entre 20 y 49 años.

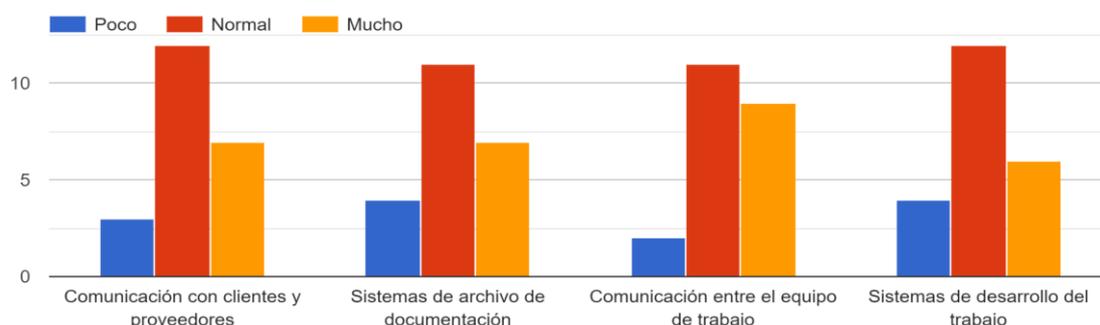
De la misma forma, otro tercio de los encuestados valora con la segunda máxima nota (4 sobre 5) una atención 100% telemática, por lo que dos tercios de los encuestados valorarían muy positivamente una atención totalmente online.

La nota intermedia ha obtenido un 19% de los votos por lo que, en mi opinión, se refuerza el carácter positivo de esta cuestión. Únicamente un 14,3% de los votos valora esta opción con un carácter negativo y la característica común es que todos ellos tienen edades comprendidas entre los 50 y los 69 años.

Por ello, podemos decir que los encuestados de menor edad son los que valoran más positivamente la atención telemática y los más adultos, los que son más adversos a este tipo de atención. Profundizaremos sobre esta cuestión en el apartado de *El Punto de Vista Social de Gestión Telemática*.

Cabe destacar también, que no haya ningún encuestado que haya optado por la valoración mínima, por lo que podemos decir que el 100% de los encuestados otorga cierto valor a la atención telemática.

Considera que tanto usted como su empresa, están adaptados a las nuevas tecnologías en cuanto a los siguientes campos:



fuelle: elaboración propia

Por último, se consulta a los encuestados sobre la adaptación a las nuevas tecnologías de comunicación en sus propias empresas, tanto en relación a la comunicación con sus clientes y proveedores, como con los sistemas de archivo de documentación, de comunicación entre los equipos de trabajo y en la utilización de herramientas que faciliten el desempeño de sus labores.

Del análisis de los resultados vemos que la mitad de los encuestados considera que tiene una adaptación “normal” en los 4 aspectos comentados anteriormente, pero sí me llama poderosamente la atención que un 36% de los encuestados considera que su empresa está muy adaptada a la utilización de estas tecnologías.

Es cierto que también puede tener cierto sesgo, ya que algunas de las empresas de los encuestados (un bar, por ejemplo) tiene menos acceso a la aplicación de estos métodos, comparado con una empresa de diseño web, por citar otro ejemplo de los tipos de negocio de los encuestados.

Me gustaría recalcar la barra de “MUY ADAPTADO” del aspecto “Comunicación entre el equipo de trabajo” ya que se sitúa por encima del 40%. De este punto podemos extraer la lectura de que en nuestro entorno de trabajo, con gente de confianza, optamos por métodos de comunicación rápido como el *WhatsApp* o el email, ya que nos da inmediatez, facilidad de acceso y respuesta, por lo que creo que puede servir como una buena base para entender que uno de los requisitos imprescindibles para que la implantación del sistema *PAPEL CERO* funcione, es establecer un clima de confianza con los clientes donde éstos se sientan libres de comunicarse con nosotros de una forma más coloquial y cercano aunque sea de forma telemática.

Como conclusión al trabajo de campo realizado en el sector de los clientes, creo que el sistema puede ser bien aceptado por los clientes, pero se deberá hacer un trabajo de confianza y profesionalidad, lo cual tiene que llevar a que éstos sientan prácticamente la misma experiencia que en el trato presencial.

## El modelo “papel cero” según trabajadores

Los trabajadores que atienden telemáticamente son una parte importante del mundo laboral moderno, éstos ofrecen una gran variedad de servicios, desde financieros y tecnológicos hasta servicios de atención al cliente y asesoramiento. Tienen, además, una variedad de responsabilidades. Primero, estos trabajadores deben estar familiarizados con los sistemas informáticos y tecnológicos, para ser capaces de ofrecer servicios a los clientes. Esto significa que los trabajadores deben mantenerse al día con las últimas tendencias en tecnología.

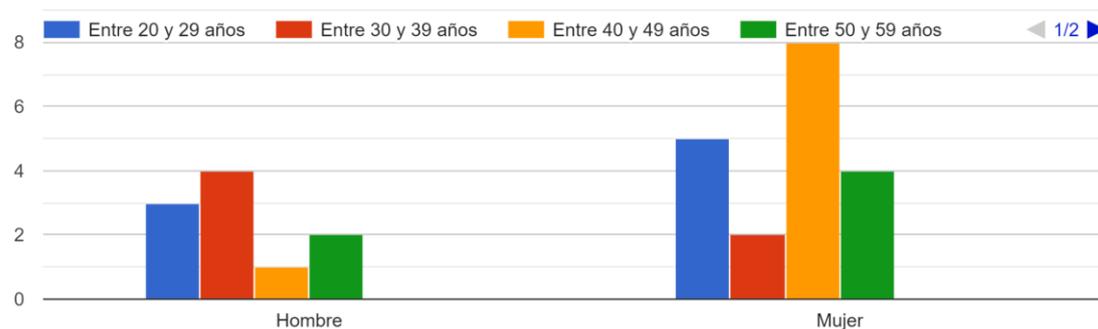
Los teletrabajadores también deben tener una comprensión clara de la ética profesional. Deben saber cómo tratar a los clientes adecuadamente, según las necesidades y expectativas del cliente. Esto incluye ser respetuoso, paciente, profesional y amable. Esto significa que los trabajadores deben tratar a cada cliente con respeto y dignidad, y estar dispuestos a escuchar y comprender las inquietudes y necesidades del cliente.

Además, tienen que tener una buena comunicación, es decir, deben ser capaces de comunicarse eficazmente con los clientes, tanto verbalmente como por escrito, deben tener habilidades de escritura sólidas.

Los trabajadores de despachos totalmente digitalizados también deben ser capaces de resolver problemas de manera eficaz. Deben estar preparados para identificar los problemas a los que se enfrentan los clientes, para luego proponer soluciones efectivas. Esto supone tener la capacidad de tomar decisiones rápidas para solucionar los problemas de los clientes.

He elaborado una encuesta para trabajadores de gestoría administrativa, tratando el tema que nos ocupa y buscando respuestas sobre lo que opinan del teletrabajo, sobre las herramientas que utilizan habitualmente, sobre las ventajas e inconvenientes más importantes que encuentran en el teletrabajo, sobre la afectación de su rendimiento a la presión presencial de sus superiores y, ya que éstos son los que tienen mayor contacto directo con los clientes de la gestoría, qué previsión hacen sobre un cambio a un tipo de atención telemática. Cómo creen que afectará a sus carteras de clientes y qué opinan sobre la instalación de un sistema de cita previa como única forma de atención a éstos.

Algunos datos sobre usted:

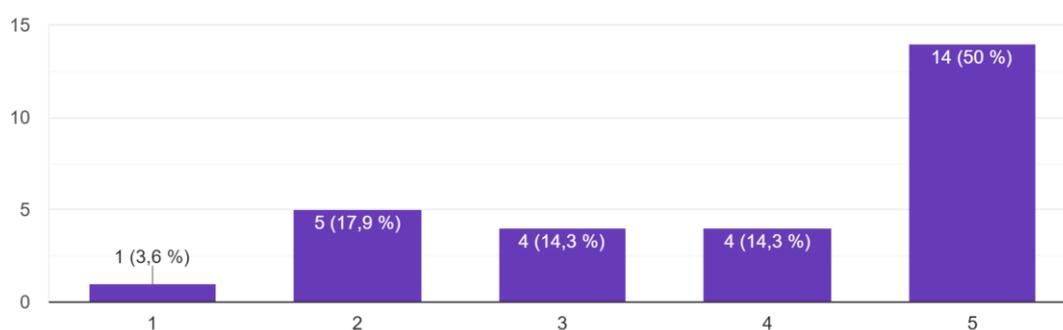


fuelle: elaboración propia

He conseguido entrevistar a 29 trabajadores de gestoría administrativa, de diferentes despachos profesionales y multidisciplinares. De ellos, 10 son hombres de edades comprendidas entre 20 y 29 años (3), 30 y 39 años (4), 40 y 49 años (1) y 50 y 59 años (2). El resto, 19, son mujeres y siguiendo el mismo orden de grupos de edad, 5, 2, 8 y 4 respectivamente.

Siendo 1, nada a favor y 5, totalmente a favor, ¿Cuál es su opinión sobre el teletrabajo?

28 respuestas



fuelle: elaboración propia

Yendo directamente al grano, la primera pregunta solicita una valoración del 1 al 5 sobre el teletrabajo. Los resultados son abrumadores, la mitad de los encuestados le otorgan la máxima valoración por lo que se entiende que están completamente a favor. Un 14,3% de los encuestados otorga una valoración de un 4 sobre 5, lo cual es considerable y en el mismo porcentaje se otorga una valoración intermedia.

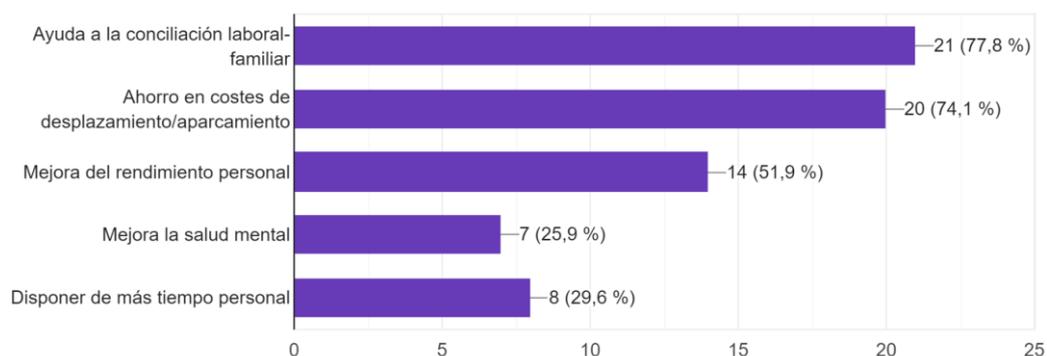
No podemos pasar por alto el hecho de que un 21,5% ha otorgado una valoración negativa (o menos positiva) del teletrabajo. Podemos afirmar que una de cada cinco personas ve más inconvenientes que ventajas a este sistema. Además, del mismo modo que pasaba con los clientes, las 6 personas encuestadas que han elegido las valoraciones 1 y 2, pertenecen al segmento de edad más elevado.

Por este motivo vemos que una adecuada formación en herramientas de telecomunicación podría ayudar a las personas de edades más avanzadas a adaptarse mejor y aprovechar las ventajas que éstas pueden ofrecerles.

También es obvio que, a la hora de seleccionar personal, para un despacho que quiera digitalizarse o que ya tenga instalado el sistema de Papel Cero, debe hacer hincapié en el dominio y el buen uso de todas estas herramientas.

¿Cuáles, de las siguientes, considera que son las VENTAJAS más importantes sobre la implantación del teletrabajo en su empresa? Puede marcar más de una

27 respuestas



fuentes: elaboración propia

La siguiente cuestión planteada a los encuestados era que consideren cuáles de las siguientes ventajas les parecen más importantes. Por este motivo, los encuestados eran libres de elegir una, varias o ninguna de las opciones disponibles.

Como puede observarse en el gráfico, las más relevantes fueron:

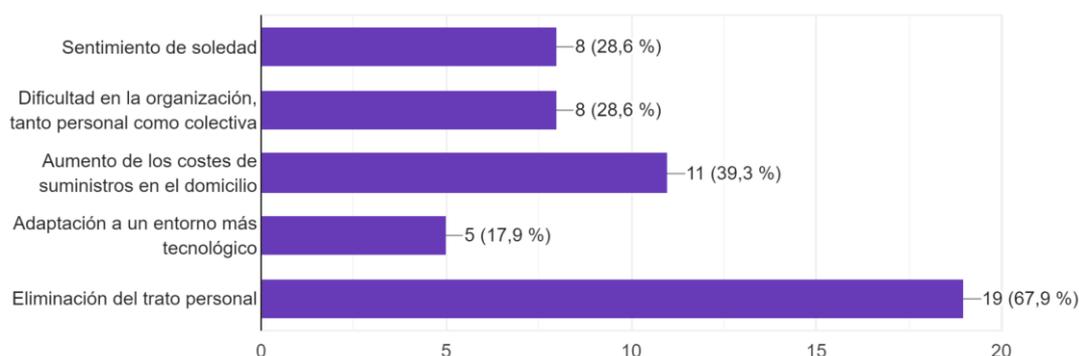
- Ayuda a la conciliación familiar. Ésta es probablemente la ventaja estrella del teletrabajo. Es la que más se ha comentado en medios de comunicación y para la que, realmente, el teletrabajo es una herramienta que soluciona, prácticamente al 100%, el problema de la conciliación laboral-familiar que hoy en día sufren tantísimas mujeres trabajadoras de nuestro país. Un 77,8% de los encuestados han elegido esta ventaja como de las más importantes.
- En segundo lugar, pero cercana a la primera, encontramos que los encuestados, en un 74,1%, consideran muy importante el ahorro en

costes de desplazamiento. En este punto, hago saber al lector que mi residencia se encuentra en Palma de Mallorca, considerada una de las ciudades más caras de España, teniendo en cuenta factores como la vivienda y el transporte público, lo que da sentido a que esta ventaja sea también elegida por un porcentaje tan elevado.

- En tercer lugar, y en mi opinión, sorprendentemente por lo elevado de los votos obtenidos, encontramos que el 51,9% de los votantes ha elegido la mejora del rendimiento personal como una ventaja importante. Esto es, incidiendo en los motivos por los que los encuestados eligen esta opción, muchos coinciden en que *“muchas veces el tráfico de llamadas y visitas en la oficina, hace que sea difícil avanzar en las tareas diarias, teniendo que cumplir con la atención directa al cliente o con imprevistos sobrevenidos”*. Más adelante veremos la relación de esta elección con la cuestión que versa sobre el sistema de “cita previa”.
- En penúltimo y último lugar encontramos dos ventajas que pueden estar relacionadas entre sí. Un 29,6% considera relevante que el teletrabajo permita disponer de más tiempo personal y, a la vez, un 25,9% de los encuestados considera la mejora de la salud mental como una consecuencia directa del teletrabajo. Últimamente y sobre todo entre los más jóvenes, se está hablando mucho de la importancia de la salud mental a la hora de sentirse realizado y completo como persona.

¿Cuáles, de las siguientes, considera que son las DESVENTAJAS más importantes sobre la implantación del teletrabajo en su empresa? Puede marcar más de una

28 respuestas



fuentes: elaboración propia

Por contra a la pregunta anterior, en esta ocasión preguntamos a los encuestados por los inconvenientes más importantes del teletrabajo. En este caso encontramos mayor diversidad de respuestas a excepción de la más destacada, la cual no es otra que la eliminación del trato personal.

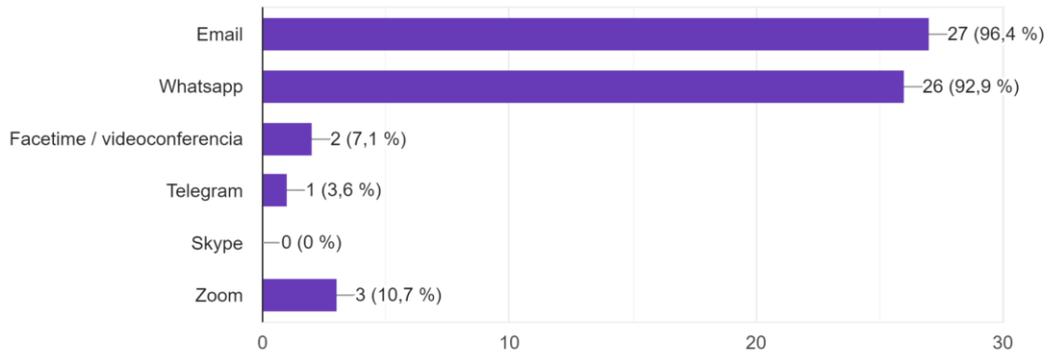
- Como hemos visto, la eliminación del trato personal es la desventaja más elegida por los encuestados, concretamente un 67,9% de ellos. Es cierto que la característica principal del teletrabajo es la eliminación de ese trato personal y directo, pero como también hemos comentado previamente y volveremos en ello más adelante, eso no tiene porqué estar reñido con una excelente calidad del servicio prestado.
- En segundo lugar, pero a una gran distancia de la primera, encontramos el aumento en los costes de suministros en el domicilio. Un 39,3% de los encuestados han elegido esta desventaja como de las más importantes. Este hecho es una obviedad que no permite discusión, ya pudimos verlo en la época del confinamiento estricto allá por el 2020.
- En tercer y cuarto lugar tenemos un empate. Por un lado, un 28,6% considera relevante el inconveniente del sentimiento de soledad. Este inconveniente lo extraje leyendo el artículo de Ian MacRae y Roberta Sawatzky "*Trabajo remoto*"<sup>1</sup>. En él se incluyen experiencias de teletrabajadores y muchos coinciden en que de los mayores inconvenientes de su condición de trabajadores remotos es la ansiedad y el sentimiento de aislamiento derivado de esa condición. Por otro lado, con el mismo porcentaje de respuesta, tenemos la dificultad de organización tanto personal como colectiva. En este punto y tras comentar con los encuestados, obtengo la conclusión de que hay un perfil de trabajador que puede sufrir con el sistema de Papel Cero. Estoy hablando del trabajador "sumiso", es decir, aquel que se encuentra cómodo obedeciendo órdenes claras y concisas a pesar de que éstas sean muy laboriosas, pero que sufren a la hora de ser resolutivos ante un problema, aunque éste no sea de gran dificultad. Obviamente el sistema de Papel Cero dificulta la distribución de tareas y tiene la autogestión como uno de sus pilares fundamentales, es más fácil acercarme a la mesa del empleado y entregar la orden o el material para realizar la labor encomendada que hacerlo telemáticamente. De ahí que haya un perfil de trabajador que vea como un inconveniente el hecho de tener que autoorganizarse el empleo sin que un superior entregue la tarea a realizar ni marque los tiempos.
- No debemos pasar por alto la última desventaja de nuestro gráfico. Un 17,9% de los encuestados considera una de las principales desventajas la adaptación a un entorno más tecnológico. A riesgo de reiterar, una vez más, los votantes de esta opción coinciden con los votantes de mayor edad. Como también se comentó previamente, no debe ser un problema para la gestoría administrativa que implante el sistema de atención primordialmente telemática el hecho de que parte del personal no maneje las herramientas disponibles con soltura. Cursos, prácticas y colaboración entre compañeros son las formas habituales de enseñanza/aprendizaje para este tipo de herramientas tecnológicas.

---

<sup>1</sup> Macrae, I. y Sawatzky, R. Trabajo remoto: Personalidad y rendimiento [en línea]. Disponible en: <https://mxintegralmc.com/proyectos/Thomas/webinar/Ian+MacRae+Remote+Working+Whitepaper.es.pdf> [Consulta: 30 de noviembre de 2022]

¿Cuáles de las siguientes herramientas de telecomunicación utiliza habitualmente?

28 respuestas



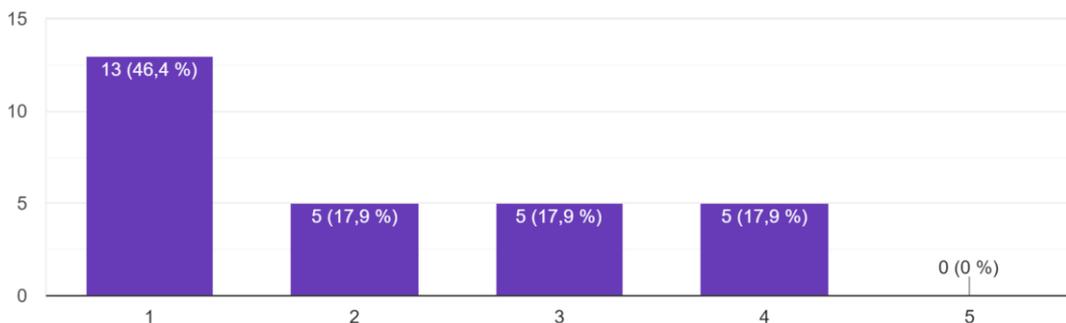
fuelle: elaboración propia

De la misma forma que se hizo en la encuesta a los clientes/usuarios de gestoría administrativa, se consulta a los trabajadores de las mismas cuáles son las herramientas más utilizadas por ellos en el ámbito laboral.

Obteniendo prácticamente el mismo resultado que se obtuvo con los clientes, el email y el *WhatsApp*, con un 96,4% y un 92,9% respectivamente, se consagran como las herramientas básicas para comunicarse tanto con los clientes como entre el propio equipo de trabajo, dejando al resto de herramientas prácticamente en desuso salvo para alguna reunión telemática.

En una escala del 1 al 5, ¿cómo cree que afecta a su rendimiento el control directo de sus superiores?

28 respuestas



fuelle: elaboración propia

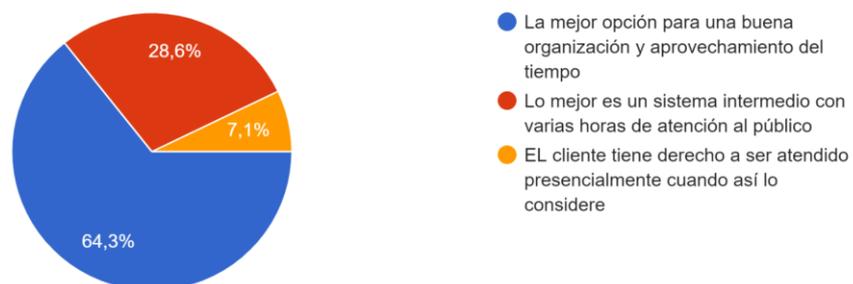
El motivo de incluir esta pregunta en la encuesta surge tras una conversación con dos gerentes de una gestoría administrativa. Ambos comentan que están

convencidos de que el rendimiento de sus empleados disminuye considerablemente cuando ellos deben ausentarse de sus respectivas oficinas, así que opté por preguntar directamente a los propios trabajadores, en este caso, de manera totalmente anónima.

Es cierto que la respuesta mayoritaria es la opción de que no les afecta para nada a su rendimiento con un 46,4%, pero haciendo una doble lectura, más de la mitad de los encuestados considera que su rendimiento disminuye cuando sus superiores no se encuentran en la oficina, lo cual puede suponer una gran pérdida de eficiencia del sistema Papel Cero. Llegados a este punto y por propia experiencia personal, añadiré que en caso del despacho para el que trabajo, este es un hecho completamente verídico a excepción de épocas de mucha carga laboral (trimestres en fiscal o fin de mes en laboral).

¿Qué opina sobre la atención, únicamente con cita previa, a sus clientes?

28 respuestas



fuentes: elaboración propia

Uno de los pilares fundamentales del sistema Papel Cero se basa en un buen modelo de atención con cita previa.

Se debe recalcar que el sistema Papel Cero no está reñido con la atención personal cara a cara, pero se pretende evitar el aspecto más de comercio puro, de puertas abiertas y de *pase sin llamar*. Obviamente debe existir un centro de trabajo, con sala de reunión y con posibilidad de atención presencial, pero nuevamente e imitando el nuevo sistema bancario, se prevé un sistema de cita previa que permita la organización, tanto del gestor administrativo como de sus empleados, lo más óptima y eficiente posible.

En este punto, se consulta a los encuestados sobre su opinión ante un sistema de atención ÚNICAMENTE con cita previa, obteniendo los siguientes resultados.

Un 64,3% considera que es la mejor opción para una buena organización y aprovechamiento del tiempo. Doy énfasis a la frase “es la MEJOR opción”. Puedo concluir que, desde el punto de vista de los trabajadores, un sistema de

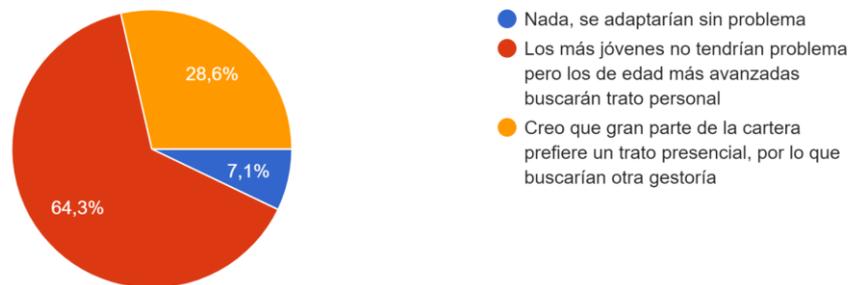
cita previa puede ser óptimo para aumentar esa eficiencia de la que podemos tener escasez por el resultado obtenido en la cuestión anterior.

Un 28,6% elige una opción híbrida con “varias horas de atención al público”, es decir, que haya ciertas horas, acordadas con anterioridad, donde la asistencia a la gestoría sea libre y a elección únicamente del cliente. En mi opinión personal y como autor del presente trabajo, creo que la mejor opción es la de un sistema de únicamente con cita previa, pero me parece que, como paso intermedio hacia ese objetivo, este modelo híbrido es ideal. Creo que es importante que al cliente se le vaya educando en el sistema Papel Cero progresivamente y no de forma radical, ya que eso puede crear discrepancias y malestar entre los clientes con la consecuencia de la pérdida de los mismos,

Únicamente un 7,1% de los encuestados no considera esta opción como válida ya que opina que el cliente tiene derecho a acudir a la oficina en el momento en que así lo considere y sin necesidad de previo aviso.

¿Cómo cree que afectaría a la cartera de clientes de su empresa, la implantación de sistemas de comunicación telemática?

28 respuestas



fuentes: elaboración propia

En la línea de lo comentado anteriormente, por último, se consulta a los trabajadores su opinión sobre cómo creen que afectará a la fidelidad de su cartera la implantación del sistema Papel Cero.

El resultado no es muy esperanzador. Únicamente un 7,1% de los encuestados considera que no les afectaría en absoluto y que se adaptarían sin problema. Un 64,3% opina que es un sistema válido para empresarios jóvenes que están habituados al uso de las tecnologías de comunicación, pero no lo es para los empresarios más veteranos y un 28,6% considera que perdería gran parte de la cartera ya que valoran mucho el trato presencial.

Esto choca frontalmente con los resultados obtenidos en la encuesta con los clientes donde dos terceras partes de los encuestados valoraban positivamente la atención telemática de su gestoría. Estamos delante de una importante

contradicción, ya que, por un lado, los clientes valoran muy positivamente la atención telemática, en términos generales, pero los trabajadores consideran que, de ser así, muchos de ellos causarían baja, buscando otro despacho con atención presencial.

En resumen, los trabajadores de gestorías administrativas encuestados, en general, opinan que el teletrabajo es positivo para el desempeño de sus funciones, ven adecuado un sistema de asistencia únicamente con cita previa que permita mejorar su organización y su eficiencia, pero no tienen tan claro que, de cara a los clientes, sea una buena medida de atención.

## El modelo “papel cero” según gerentes

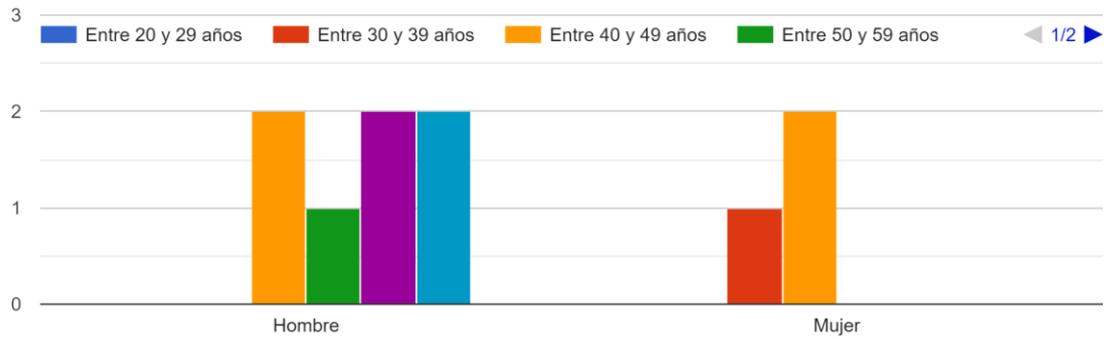
La gestoría que sigue el método de Papel Cero ofrece servicios de gestión y asesoramiento en línea para particulares y empresas. Estas gestorías brindan soluciones para la gestión de trámites administrativos y fiscales, la constitución de empresas, la gestión de nóminas y seguros sociales, la contabilidad y el asesoramiento fiscal de la misma forma que una gestoría convencional.

Los servicios que ofrecen estas gestorías son muy variados y se pueden adaptar a las necesidades específicas de cada cliente. Algunos de los servicios más comunes son la tramitación de impuestos, la gestión de altas y bajas de autónomos, la contabilidad, la gestión de nóminas y seguros sociales, la constitución de empresas y la gestión de subvenciones y ayudas públicas.

La principal ventaja de una gestoría online es que permite a los clientes gestionar sus trámites y documentos de forma cómoda y rápida desde cualquier lugar y en cualquier momento, sin tener que desplazarse a una oficina física. Además, los servicios son más económicos que los de las gestorías tradicionales y se pueden personalizar para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.

Considero que es importante recalcar que el modelo Papel Cero, trabajado en esta investigación, no debe confundir al lector con el cese del uso de documentación en formato papel. Dicho método se refiere al sentido más amplio de la tramitación, en la medida de lo posible, en forma telemática, ahorrando, sobre todo, en costes de desplazamiento y tiempo más que en costes de material de oficina. Pasamos a analizar las respuestas obtenidas por 10 gerentes de despachos multidisciplinarios a los que hemos consultado lo siguiente.

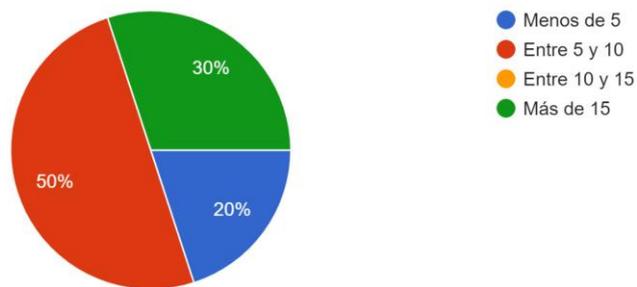
Algunos datos sobre usted:



fuentes: elaboración propia

Como he comentado, 10 son los gerentes en activo que han participado en la siguiente encuesta, con un resultado de 7 hombres y 3 mujeres de edades comprendidas entre los 39 para el caso de la mujer más joven y 70 para el gerente de edad más avanzada. La franja violeta corresponde a gerentes de edades comprendidas entre los 60 y los 69 años y la franja azul corresponde a gerentes mayores de 69 años.

¿Cuántos empleados tiene en su despacho?  
10 respuestas



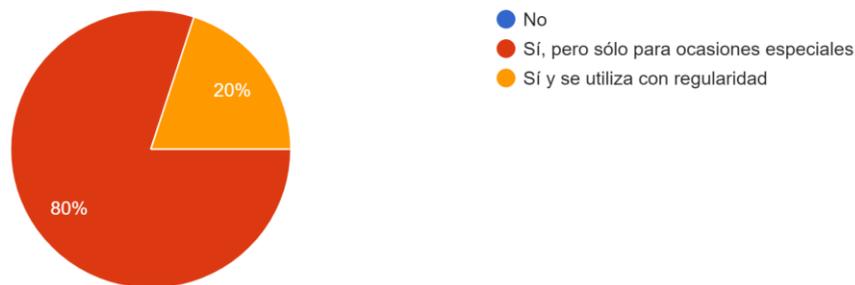
fuentes: elaboración propia

Preguntados sobre el número de empleados que tienen a su cargo, obtenemos resultados bastante repartidos, la mitad de los encuestados manejan equipos de entre 5 y 10 trabajadores, el 30 % tienen más de 15 empleados a su cargo y 2 de los encuestados tienen menos de 5 trabajadores a su cargo.

Trataré de relacionar los resultados de las dos cuestiones anteriores con los resultados obtenidos en las siguientes preguntas.

¿Tiene implantado algún sistema de trabajo remoto en su despacho?

10 respuestas



fuelle: elaboración propia

Se les consulta sobre si tienen sistemas, en sus oficinas, que permitan a los trabajadores realizar las tareas de forma remota, sin tener que estar presencialmente en la oficina.

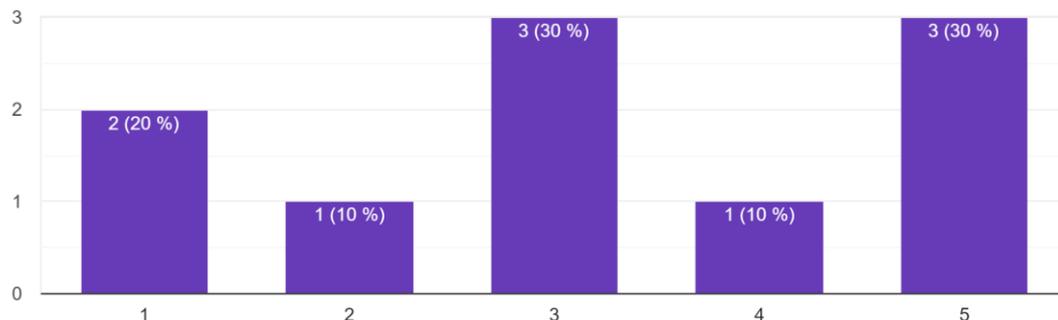
El 100% de los encuestados afirma que tienen este tipo de sistemas instalados en sus despachos, la mayoría de ellos afirma que se instalaron por motivo del confinamiento estricto sufrido por la crisis del COVID-19 en marzo de 2020. Este hecho me deriva a un dato sorprendente, profundizando sobre cómo funcionaban en aquella época y viendo que las gestorías daban un servicio que se entendió como esencial, el 100% de los encuestados mantuvo sus gestorías abiertas, sin atención al público, pero con presencialidad de sus empleados a pesar de que las recomendaciones del Gobierno eran evitar los desplazamientos y los contactos entre personas. En el apartado de la visión económica tomaré como ejemplo la época del confinamiento estricto como comparativo a la situación actual y profundizaré sobre este tema.

El segundo dato sorprendente se observa claramente en el gráfico. Un 80% de los encuestados únicamente utiliza las herramientas de trabajo remoto de forma esporádica, casi como de emergencia, añadiría yo. Esto nos hace ver que queda mucho camino por delante a la hora de tratar de implementar el sistema Papel Cero en las gestorías ya que quien toma las decisiones sobre ello, parece que de momento es bastante escéptico.

Por último, cabe destacar que las dos personas encuestadas que afirman utilizar los sistemas de trabajo remoto con regularidad son mujeres y con edades comprendidas entre los 40 y los 49 años (barra naranja de la derecha del primer gráfico). No considero que esta cuestión tenga nada que ver con el género ni con la edad del gerente, sino más bien con un tema de gestión de procesos y de eficiencia de las áreas de las que son especialistas las gerentes cuestionadas ya que en uno de los casos hablamos de una gestoría especializada en el ámbito laboral y con una clientela principalmente dedicada al turismo de costa y, en el otro caso, una gerente especializada en la administración de fincas, lo cual añade un carácter de urgencia a muchos de sus trámites.

Siendo 1, nada a favor y 5, totalmente a favor, ¿Cuál es su opinión sobre el teletrabajo?

10 respuestas



fuelle: elaboración propia

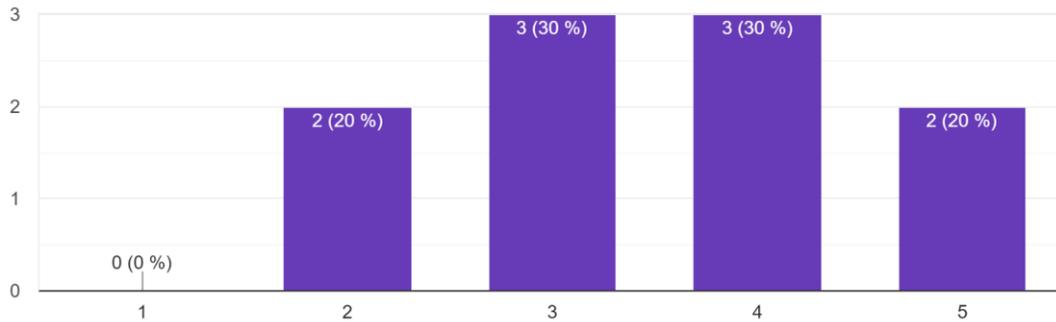
Seguidamente pasamos a consultar a nuestros gerentes su opinión sobre el teletrabajo obteniendo unos resultados bastante repartidos, como se observa en la casi simetría de la gráfica.

Al igual que veíamos con los clientes y con los trabajadores, los gerentes de mayor edad son los que ven más inconvenientes en la implantación del teletrabajo, llegando, incluso, dos de ellos, a indicar que están completamente en contra de su implementación. Incidiendo sobre este hecho, justifican que, a su edad, la adaptación a un entorno más tecnológico se hace muy cuesta arriba. También alegan que la inversión económica a realizar es muy elevada, ya que debe ser la empresa quien suministre a sus trabajadores de los dispositivos necesarios para el desempeño de sus funciones.

Un 30% de los encuestados valora la implantación del teletrabajo con la puntuación intermedia, pero haciendo la lectura positiva, otro 30% de los gerentes cree que su implementación es necesaria para el buen funcionamiento de sus equipos de trabajo y para la consecución de las ventajas que ofrece este sistema telemático. Consultados éstos, todos coinciden en que es óptimo para una buena conciliación laboral y familiar, para permitir a la plantilla cierta flexibilidad de horario y, además, comentan que las herramientas disponibles, desde la pandemia del coronavirus han mejorado mucho en su funcionalidad y son mucho más intuitivos.

¿Considera que su despacho profesional está adaptado a las nuevas tecnologías?

10 respuestas



fuelle: elaboración propia

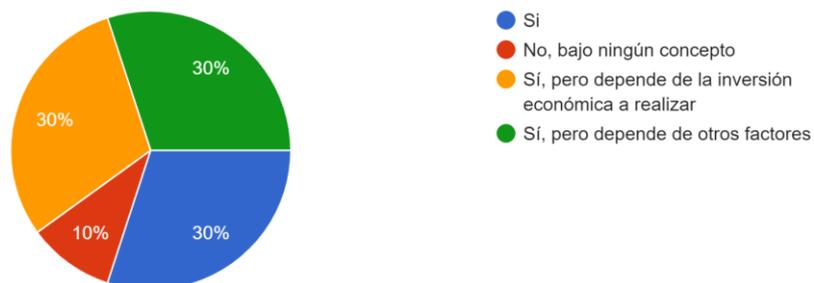
Considero importantísimo que, ante una administración pública donde hay una clara tendencia a la tramitación telemática en todas las facetas (incluso obligatoria para las sociedades mercantiles), haya gestorías administrativas que no estén correctamente adaptadas y habituadas al uso de las nuevas tecnologías.

Me llama poderosamente la atención que, a pesar de que ninguno de los encuestados ha elegido la opción de adaptación más baja, haya un 50% de encuestados que consideran que sus despachos están adaptados al uso de las nuevas tecnologías de forma media o baja, lo cual es, a todas luces, insuficiente.

Por otra parte, tenemos otro 50% de los encuestados donde sí aseguran que sus despachos están bien, o muy bien adaptados y habituados al uso de la tecnología a la hora de facilitar la ejecución de procesos.

¿Está dispuesto a instalar sistemas que faciliten el teletrabajo para sus empleados?

10 respuestas



fuelle: elaboración propia

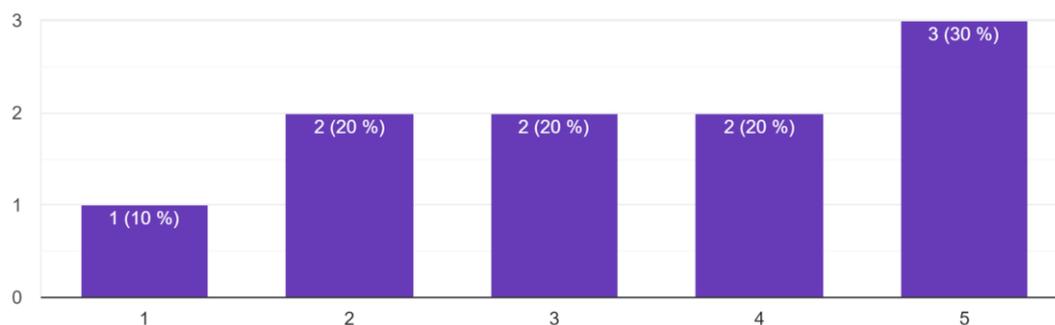
En la misma línea de la pregunta anterior, a pesar de que es la opción menos elegida, me llama muchísimo la atención que haya algún gerente que bajo ningún concepto esté dispuesto a la instalación de sistemas que faciliten el teletrabajo. Es cierto que, si en la cuestión anterior hemos visto que había casos en los que estaban completamente en contra del teletrabajo, tiene sentido que haya alguno que no esté dispuesto a fomentarlo, pero, aunque sea únicamente por adaptarse a la evolución en el desempeño del trabajo en la gestoría administrativa, creo que es un error grosero el no estar dispuesto a realizar esta actualización de herramientas y procesos.

Por otra parte, y de forma esperanzadora, un 90% de los encuestados asegura que sí están dispuestos a instalar sistemas que favorezcan el teletrabajo. De ellos, el 30% dice un sí rotundo, sin peros, entendiendo este hecho como el camino a seguir para una correcta adaptación al nuevo entorno tecnológico. Otro 30% también asegura que están dispuestos a su implementación, pero condicionado a la inversión económica que hubiera que realizar. Ellos aseguran que no están dispuestos a comprar ordenadores portátiles o dispositivos móviles para sus empleados ni a diseñar aplicaciones que faciliten el trato y la atención a los clientes, pero sí están dispuestos a instalar sistemas remotos que permitan a sus trabajadores realizar sus tareas a distancia desde sus dispositivos particulares.

Otro 30% de los encuestados también aprueba la digitalización, pero también, condicionado a otros factores que no sean el económico. Uno de ellos asegura que el factor clave es ver cómo afecta al rendimiento de la plantilla el hecho de tomar la decisión de digitalizar los sistemas de trabajo. Otro de ellos condiciona la decisión a la necesidad de un espacio físico de trabajo, es decir, la implantación de este sistema puede permitir a la gestoría aumentar su plantilla sin necesidad de que aumente el espacio físico en el despacho.

En una escala del 1 al 5, ¿Cómo de importante considera que es el control sobre sus empleados durante la jornada laboral?

10 respuestas



fuentes: elaboración propia

Quizás la pregunta que ha supuesto mayor controversia entre todas, supongo que por lo políticamente incorrecta de la misma. Ciertamente es, que los resultados están muy repartidos entre todas las posibles respuestas, pero llama la atención que, aunque no sea con un elevado porcentaje, la más votada sea la que da mayor importancia al control sobre los empleados durante la jornada laboral y la menos votada es la que otorga menor importancia. Si dibujáramos una línea de tendencia, esta sería ascendente o constante, por lo que podemos decir que, en general, el gerente del despacho debe ejercer una función de “policía” para controlar que no disminuya en exceso el rendimiento de sus trabajadores y, además, entiendo que los que le otorgan mayor puntuación es porque han podido comprobar que el no hacerlo afecta negativamente al rendimiento y, por tanto, disminuye la eficiencia de éstos.

Como ya comentamos anteriormente, la autogestión del trabajador es uno de los pilares fundamentales para que funcione el sistema Papel Cero.

Por otro lado, en comparación con la misma pregunta, pero realizada a los trabajadores, llama poderosamente la atención que la respuesta obtenida fue completamente inversa (revise página 15), donde la gran mayoría declaraba que no le afectaba en absoluto y la línea de tendencia era completamente descendente incluso llegando a cero en el mayor de los niveles.

Para el caso que nos ocupa, si tenemos la intención de tener una gestoría que siga el modelo de Papel Cero, es importante que el gerente consiga una plantilla cuyo rendimiento dependa únicamente de su planificación y organización personal, pero, además, que éste no tenga que hacer ese papel de “policía” comentado previamente, ya que, en este sistema, la buena planificación debe darse como una condición necesaria del empleado.

Posteriormente, pasamos a analizar las mismas dos cuestiones con las que finalizó el cuestionario a los trabajadores de gestoría administrativa, pero en este caso desde el punto de vista de los gerentes de las mismas. Será interesante ver si los resultados son similares o si, como en el caso de la cuestión anterior, son completamente opuestos.

¿Qué opina sobre la atención, únicamente con cita previa, a sus clientes?

10 respuestas



fuentes: elaboración propia

Ante la pregunta de qué opinan sobre la atención, únicamente con cita previa, a sus clientes, obtenemos los siguientes resultados.

Un 30% de los gerentes encuestados lo considera como la mejor opción para una buena organización y aprovechamiento del tiempo. Nuevamente, los gerentes más jóvenes son los que eligen esta opción de sistema de cita previa. Llama la atención la comparación con el resultado obtenido por parte de los trabajadores, ya que éstos, que son los que suelen estar “al pie del cañón” con los clientes, la eligen en un 64,3% y con casi el triple de encuestados que en el caso de gerentes. Parece obvio que la atención a los clientes por parte de los trabajadores, cuando ésta es de forma imprevista, altera y dificulta la planificación y organización de éstos.

La opción más votada, con un 50% de los votos, por parte de los gerentes, es la del sistema intermedio, aquella que combina varias horas de atención presencial a libre elección del cliente y varias horas de atención únicamente telemática. Incluso, algunos de éstos ya me hacen saber que ya tienen implantado este sistema en sus gestorías, donde los trabajadores permanecen en sus puestos de trabajo hasta las 18 horas, pero sin atención al público desde las 16 horas. Incluso, en uno de los casos, también se corta la atención telefónica, pasando a ser el email la única vía de contacto con los empleados o gerentes de la gestoría. Personalmente, creo que es un sistema que facilita la organización y planificación por parte de los trabajadores, pero por propia experiencia, el cliente, si dispone del número, acaba contactando vía teléfono personal o WhatsApp particular para atender a sus necesidades. Obviamente, a la hora de establecer el sistema Papel Cero, debe informarse correctamente al cliente de cuáles son las herramientas de contacto que tiene disponibles y en qué momento las tiene disponibles. En comparación con la elección por parte de los trabajadores, para un 28,6% de ellos, ésta fue la opción elegida. De la misma forma que se comentó en su momento, considero que es una buena opción para aquellas gestorías que deseen una transición menos agresiva a un modelo de atención predominantemente telemático.

Por último, también es característico que un 20% de los gerentes encuestados considere que la atención con cita no deba instalarse por sistema ya que el cliente tiene derecho a ser atendido presencialmente cuando así lo considere. Es llamativo en comparación con el 7,1% obtenido en la encuesta de trabajadores, en proporción al total de encuestados, hay una diferencia considerable. Vuelvo a hacer hincapié en que los gerentes que rehúsan la atención con cita previa, en este caso, son hombres y de los grupos de edad más avanzada.

En conclusión, creo que los trabajadores, que son los que mayor contacto directo tienen con los clientes, reclaman un sistema de citas que les permita una mejor y mayor organización y no tener que interrumpir una tarea por tener que cumplir con una atención presencial inesperada. Por otra parte, los gerentes son más conservadores, pero, a la vez, conscientes de la importancia de la organización y la planificación, por lo que son partidarios del sistema híbrido intermedio con

atención presencial en horario determinado y telemático el resto de la jornada laboral.

¿Cómo cree que afectaría a su cartera la implantación de sistemas de comunicación telemática?

10 respuestas



fuelle: elaboración propia

En último lugar, se consulta a los gerentes, igual que se hizo con los trabajadores, sobre su opinión en cómo creen que afectaría a su actual cartera de clientes la implantación de lo que hemos llamado el sistema Papel Cero.

De la misma forma que ocurría en la encuesta a los trabajadores, el resultado vuelve a no ser muy esperanzador ya que únicamente el 20% de los encuestados opina que no les afectaría en absoluto y que sus clientes se adaptarían sin problema, pero el 80% restante opina que, en mayor o menor medida, este sistema les afectaría negativamente.

En este punto y como autor y defensor del sistema Papel Cero planteado, creo que es relevante pasar a valorar la ambigüedad de lo que significa “los clientes jóvenes” o “los de mayor edad”, es decir, ¿qué consideramos por cliente joven? ¿qué consideramos cuando hablamos de clientes de edad avanzada? ¿A partir de cuándo se deja de ser joven y se pasa a la edad avanzada? Considero que este hecho es muy importante por el motivo siguiente, una gestoría, como prácticamente cualquier otro negocio, tiene la intención de perdurar en el tiempo, sin límite, por ese motivo, un cliente joven y bien atendido es un cliente al que podremos acompañar en su camino durante mayor número de años que un cliente en edad avanzada que esté cerca de su jubilación.

Un 50% de los encuestados opina que los clientes jóvenes se adaptarían sin problema al nuevo sistema, pero a costa de perder a los clientes en edad más avanzada. En relación con el párrafo anterior, quizás es preferible mantener o atraer a nuevos clientes jóvenes, que se adapten a nuestro sistema funcional y a los que podamos acompañar durante el mayor tiempo posible, adaptándonos mutuamente a nuestras necesidades, todo ello desde el prisma de la telecomunicación y la gestión telemática de los trámites para los que se nos contraten. Todo ello apoyado en unas buenas herramientas tecnológicas que faciliten y hagan más cómodo nuestro día a día.

Por último, un 30% de los gerentes opina que la implementación del sistema Papel Cero les perjudicaría muy negativamente ya que consideran que perderían a gran parte de su cartera de clientes que prefieren el trato personal convencional. Relacionado con todo lo anterior, este hecho podría ser un síntoma grave de que el perfil medio de la cartera de clientes es de personas de edad avanzada, que estén en sus últimos años de su vida laboral y por tanto la gestoría debería iniciar métodos de captación de clientes más jóvenes, con el fin de mantener la rentabilidad del despacho, ya que esos clientes, a pesar de no cambiar el modelo funcional, terminarán por salir de la cartera de todas formas.

En resumen, tras analizar los resultados de las tres encuestas realizadas, podemos quedarnos con las siguientes ideas clave:

- El sistema Papel Cero debe entenderse en sentido amplio, no estrictamente como que no se utilice nada de papel o no se puedan recibir visitas de clientes ni mantener reuniones de forma presencial. Se entiende como un sistema predominantemente telemático en la comunicación entre las personas y en la gestión de las tramitaciones a realizar.
- El sistema es más favorable para usuarios más jóvenes que están más habituados al uso de las nuevas tecnologías en su vida cotidiana.
- Los gerentes y trabajadores más jóvenes, son más favorables a la implementación de sistemas de cita previa, total o híbrida.
- Los clientes valoran muy positivamente la asistencia presencial a su gestoría, pero NO son reacios a una atención predominantemente telemática.
- Las herramientas de telecomunicación principales deben ser el email y el WhatsApp.

Una vez analizadas las encuestas realizadas, trataremos algunos temas que considero de interés en el análisis de la viabilidad del sistema de Papel Cero.

Veremos las posibles consecuencias de su implementación desde el punto de vista económico, desde el punto de vista social y desde el punto de vista ecológico. Desde el punto de vista económico veremos resultados reales de una gestoría administrativa, comparando un balance de explotación de la época del confinamiento estricto, donde todo el trabajo se tuvo que desarrollar de forma telemática durante más de tres meses (abril, mayo y junio del 2020), comparado con el mismo periodo de años posteriores. También veremos algún presupuesto para ver el coste que supone la instalación de un servicio de tecnología de la información completo. Trataremos el punto de vista ecológico derivado del ahorro en papel, en cartuchos, en desplazamientos y de cómo provoca un impacto positivo en la percepción de un cliente potencial más joven y cada vez más concienciado con el cuidado del medio ambiente. Por último, desde el punto de vista social utilizaremos el ejemplo de las entidades de crédito, las cuales llevan años tratando de automatizar la mayoría de los procesos.

## El punto de vista económico del sistema Papel Cero

Tal y como se desprende de la web de Garrigues<sup>2</sup>: *El avance del mundo digital, impulsado por la situación provocada por el COVID-19, ha disparado el número de relaciones de negocio no presenciales, y la necesidad de habilitar fórmulas que permitan esas relaciones de forma online.*

Como hemos visto anteriormente, la economía es básica a la hora de decidirse por la implantación de sistemas telemáticos, tanto de atención/comunicación con los clientes y proveedores como los de gestión documental.

En esta línea, pasamos a analizar los resultados obtenidos por una gestoría real, viendo su cuenta de explotación en el periodo de confinamiento estricto provocado por la crisis sanitaria del COVID-19 donde la única forma que tenía para comunicarse con sus clientes, con sus proveedores y entre los trabajadores era de forma telefónica o telemática y todo ello comparado con el mismo periodo, pero de los dos ejercicios siguientes, 2021 y 2022.

Esta gestoría administrativa se encuentra en la ciudad de Palma de Mallorca, dispone de un gestor, un asesor fiscal y seis trabajadores, de los cuales tres trabajan en el departamento de laboral y otros tres, en el departamento fiscal.

Esta estructura se mantuvo durante todo el periodo analizado, incluso se mantiene en la actualidad, sin que hubiera ninguna baja de larga duración ni ningún otro factor que pudiera alterar los resultados obtenidos.

Esta gestoría dispone de una cartera de unos 250 clientes entre fiscal y laboral, además de realizar trámites de tráfico y de escrituras.

Cabe destacar que, a pesar de la ubicación de la gestoría, no tiene muchos clientes que se dediquen al sector turístico, el cuál fue de los más afectados por la crisis del COVID, por lo que su cartera de clientes no se vio afectada significativamente. Es cierto que muchos tuvieron que cesar su actividad una temporada, pero son pocos a los que esa situación les hizo perder el negocio.

Pasemos pues a analizar los datos más relevantes de los obtenidos por la gestoría.

---

<sup>2</sup> Garrigues Digital. <[https://www.garrigues.com/es\\_ES/garrigues-digital](https://www.garrigues.com/es_ES/garrigues-digital)> [Consulta: 21 de febrero de 2023]

## Cuenta de Pérdidas y Ganancias

### Actividad 722 - GESTORES ADMINISTRATIVOS Observaciones

	2022	2021	2020
1. Importe neto de la cifra de negocios	59.235,32	62.258,40	63.122,22
700    VENTAS DE MERCADERÍAS	899,17	922,32	376,86
705    PRESTACIONES DE SERVICIOS	58.336,15	61.336,08	62.745,36
4. Aprovisionamientos	-5.778,28	-6.422,32	-11.026,66
600    COMPRAS DE MERCADERÍAS		-87,48	
607    TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS	-5.778,28	-6.334,84	-11.026,66
5. Otros ingresos de explotación	28,85	11,65	18,75
754    INGRESOS POR COMISIONES	28,85	11,65	18,75
6. Gastos de personal	-17.110,43	-15.623,61	-14.449,28
640    SUELDOS Y SALARIOS	-13.286,73	-11.996,97	-11.664,47
642    SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE L	-3.760,34	-3.563,28	-2.721,57
648    * SIN DESCRIPCION *	-63,36	-63,36	-63,24
7. Otros gastos de explotación	-12.588,77	-13.448,14	-10.831,25
621    ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	-89,43		
622    REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	-3.180,41	-2.989,97	-2.090,89
623    SERVICIOS DE PROFESIONALES IN	-2.218,12	-2.994,27	-1.365,10
625    PRIMAS DE SEGUROS	-3.316,23	-2.837,42	-3.354,49
626    SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILAR	-319,62	-260,45	-360,82
628    SUMINISTROS	-1.967,67	-2.013,58	-1.883,02
629    OTROS SERVICIOS	-1.371,02	-2.099,91	-1.650,66
631    OTROS TRIBUTOS	-126,27	-252,54	-126,27
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>23.786,69</b>	<b>26.775,98</b>	<b>26.833,78</b>
14. Ingresos financieros			80,58
b) Otros ingresos financieros			80,58
769    OTROS INGRESOS FINANCIEROS			80,58
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>			<b>80,58</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>23.786,69</b>	<b>26.775,98</b>	<b>26.914,36</b>
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>23.786,69</b>	<b>26.775,98</b>	<b>26.914,36</b>

fuelle: aportación gestoría administrativa real

- El nivel de ingresos permanece constante:

Incluso en el año de la pandemia, el importe neto de la cifra de negocios fue más elevado que en los dos ejercicios siguientes (siempre referido al periodo abril-junio). Como se ha comentado en la introducción a este apartado, los clientes no

pertenecen en su mayoría al sector turístico y prácticamente todos pudieron continuar con su actividad en la medida de lo posible. Esto hizo que la gestoría mantuviera sus servicios prestados a los clientes y por tanto mantuviera su facturación.

- Doble de gasto en trabajos realizados por otras empresas:

Una trabajadora de la gestoría es la encargada de la tramitación presencial de las escrituras, asistencia a la notaría, depósito en los registros de la propiedad correspondiente, recogida y entrega de documentación de clientes, etc. En época pandémica se tuvo que contratar un servicio externo que realizara ese trabajo e incluso contratar servicios informáticos para adecuar el entorno de trabajo dentro de los domicilios de cada trabajador. Se subcontratan servicios de contabilidad dado que, en un primer momento, se desconocía que el plazo de presentación de las declaraciones correspondientes al primer trimestre de 2020 se iba a ampliar hasta mayo.

- Gasto de personal constante:

En este sentido y como se ha comentado en la introducción, no ha habido cambios significativos en la plantilla y, por tanto, tampoco lo hay en el gasto salarial.

- Otros gastos de explotación crecientes:

Los gastos de explotación se observan en tendencia creciente desde el periodo de referencia. El teletrabajo durante la pandemia hizo que gran parte de los gastos por reparaciones disminuyeran ya que, al haber menos uso, hubo menos desgaste y menos averías. Lo mismo ocurre con los suministros, los trabajadores utilizan los suministros de sus domicilios y no los de la oficina.

Como dato característico, en el ejercicio 2021 el Colegio de Gestores de Baleares permite a los gestores administrativos tramitar los certificados digitales de sus clientes ya que su utilización se ha vuelto imprescindible para el desempeño de casi todas las funciones que rodean a la gestoría administrativa, lo cual justifica ese aumento en la partida 623- *Servicios de profesionales independientes*.

- Resultado del ejercicio:

Por último, vemos como el resultado del ejercicio obtenido durante el periodo de referencia es incluso el mejor de los 3 ejercicios analizados.

Esto nos arroja algo de esperanza a la hora de ver que, sin un trato presencial, prohibido allá por 2020, es posible obtener los mismos resultados que durante la actividad normal, y que, sin una serie de gastos sobrevenidos derivados de

aquella situación de emergencia, el beneficio obtenido en aquel periodo hubiera sido aún más elevado.

Una buena planificación y uso de herramientas de TI y de gestión documental, a pesar de que suelen ser de elevado precio, pueden ser interesantes a la hora de tratar de reducir costes a largo plazo.

Pasemos, pues, a ver cómo de elevados son los precios de esos sistemas de gestión documental.

La implementación de un gestor documental supone la digitalización de multitud de documentos. Todos estos documentos quedarán archivados en una localización central desde la que se organizará la información de la empresa. La digitalización supone un proceso lento y no tan fácil como aparenta, por ello, adquirir un gestor documental que permita la captura de documentos de forma efectiva y rápida puede ser una ventaja tanto a corto como a largo plazo.

Los sistemas de gestión documental suponen un desembolso importante para las compañías. No solo por la adquisición del programa, sino por la formación, pérdida de productividad inicial etc., por ello no es adecuado deshacerse del sistema tras un corto periodo de tiempo. Si una empresa está en pleno crecimiento debe seleccionar un gestor documental acorde a ese momento. Desde el aumento o disminución del número de usuarios hasta la capacidad de almacenamiento son aspectos importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir un gestor de documentos. Los sistemas que se adquieran deben ofrecer la posibilidad de crecer con la organización, en caso contrario, afectará negativamente a la economía empresarial.

### **¿Cuánto cuesta un sistema de gestión documental?**

Según la web [ticportal.es](http://ticportal.es)<sup>3</sup>. La gestión documental puede encontrarse dentro de un paquete de software ERP o como una solución independiente. El sistema de gestión documental suele adquirirse en empresas que usan una gran cantidad de documentos, o que tienen varios flujos de trabajo. El precio de un gestor documental dependerá de las características de la empresa. La inversión del primer año en un software de gestión documental sencillo puede ir de 8.000€ a 25.000€. No obstante, las empresas que requieren una mayor cantidad de espacio y/o funcionalidades también verán un incremento del coste. Por eso, hay empresas medianas que requieren un software de gestión documental que va entre los 25.000€ y los 50.000€.

En la mayoría de los casos, el coste medio de una implementación de gestión documental está entre los 8.000 y los 50.000€. Sin embargo, hay grandes empresas multinacionales con una gigantesca cantidad de documentos y de

---

<sup>3</sup> Tic.PORTAL. <<http://ticportal.es>>. [Consulta: 21 de febrero de 2023]

flujos de trabajo. Para este tipo de empresas, el coste puede ir de los 50.000€ a más de 200.000€. Además, la mayoría de los proveedores ofrecen 3 tipos diferentes de tarificación atendiendo a criterios específicos.

Estos criterios son básicamente 3:

- Almacenamiento requerido
- Número de usuarios que van a utilizar el software
- Compra del software - proveedores de implementación

El primero de los sistemas de gestión documental del que hemos conseguido algunos precios es *DocuWare*.

El software estándar de DocuWare pertenece a la categoría de sistemas de gestión documental y gestión de contenido empresarial. Se encuentra disponible en 17 idiomas. Sus principales usuarios pertenecen al ámbito de la mediana empresa, oficinas gubernamentales y departamentos de grandes multinacionales. El 2 de julio de 2019 la multinacional tecnológica japonesa Ricoh adquiere DocuWare para integrar su software de automatización de flujos de trabajo y gestión documental en la nube en sus impresoras multifuncionales.

Dispone de todas las funciones necesarias para registrar, editar y gestionar documentos. Sea cual sea el formato y el origen del documento, las soluciones de DocuWare organizan en un archivador central todos los documentos en papel, así como documentos electrónicos, por ejemplo, comprobantes, cartas, facturas, planos, archivos y correos electrónicos. Además, DocuWare es compatible con todos los formatos de firmas electrónicas. Las funcionalidades integradas de registro y perfiles de acceso garantizan un acceso seguro, controlado y protocolizado a los documentos almacenados electrónicamente, conforme con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). Todas las personas autorizadas podrán acceder al archivador central por Internet en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo.

## 5. Modelo Económico **RICOH** imagine. change.

• A continuación se indican los precios de Usuarios Nominales y Almacenamiento Adicional:

### Conceptos opcionales DocuWare Cloud 4:

#### Suscripción usuarios adicionales y almacenamiento

Cantidad	Descripción	P. Unitario/año
1	DocuWare Cloud 4: Additional User	744,00 €
1	DocuWare Cloud 4: Additional Storage (100GB)	120,00 €
1	DocuWare Cloud 4: Additional Storage above 1 TB (100GB)	

Los precios indicados en la presente propuesta son válidos salvo error u omisión para el dimensionamiento de la misma.  
Los precios indicados y aplicables, harán siempre referencia a los precios vigentes en cada momento por el fabricante DocuWare / RICOH

## 5. Modelo Económico

- En la presente propuesta dirigida a PASTOR OFFICE SOLUTIONS para su cliente , se contemplan los siguientes conceptos:
  - Suscripción a DocuWare y RICOH Cloud Integration Platform. La suscripción será anual.
  - Servicios profesionales de implantación y puesta en marcha para el proceso de Gestión de Facturas y otros documentos se realizarán en remoto.
  - Soporte Help-Desk

### Suscripción DocuWare Cloud:

#### Suscripción, licencias y Soporte Help-Desk

Cantidad	Descripción	P. Unitario	TOTAL ANUAL
1	DocuWare Cloud 4	198,00 €	2.376,00 €
1	DW Services: RICOH Integration Platform BUSINESS	150,00 €	1.800,00 €
1	Soporte Help-Desk DocuWare	720,00 €	720,00 €
TOTAL Licencias			4.896,00 €

#### Servicios Profesionales

Cantidad	Descripción	P. Unitario	TOTAL ANUAL
	Configuración y Puesta en Marcha DocuWare		4.800,00 €
	Configuración conector RICOH Integration Platform (Import de maestros - Export Facturas a SAGE)		2.400,00 €
TOTAL Servicios			7.200,00 €

**TOTAL Proyecto 1 año: 12.096,00 €**

Los precios indicados en la presente propuesta son válidos salvo error u omisión para el dimensionamiento de la misma.  
Los precios indicados y aplicables, harán siempre referencia a los precios vigentes en cada momento por el fabricante DocuWare / RICOH.

## 5. Modelo Económico

- En la presente propuesta dirigida a PASTOR OFFICE SOLUTIONS para su cliente se contemplan los siguientes conceptos :
  - Suscripción a DocuWare y RICOH Cloud Integration Platform. La suscripción será anual.
  - Servicio soporte Help-Desk DocuWare

### Renovación Suscripción DocuWare 2º Año:

#### Renovación 2º Año

Cantidad	Descripción	P. Unitario	Total
1	DocuWare Cloud 4	198,00 €	2.376,00 €
1	DW Services: RICOH Integration Platform BUSINESS	150,00 €	1.800,00 €
1	Soporte Help-Desk DocuWare	720,00 €	720,00 €
TOTAL Licencias			4.896,00 €

**TOTAL Proyecto 2º Año: 4.896,00 €**

fuelle: <https://products.ricoh.es/docuware-gestion-documental4>

Global 4 es un proveedor de software líder en Baleares especializado en programas y servicios informáticos para gestorías, abogados, asesores fiscales y laborales, así como programas de gestión y facturación para sus clientes. Son distribuidores para programas de Wolters Kluwer, quizás la marca de software avanzado más vendida y utilizada en los despachos profesionales

<sup>4</sup> DocuWare by Ricoh. <<https://products.ricoh.es/docuware-gestion-documental4>>. [Consulta: 21 de febrero de 2023]

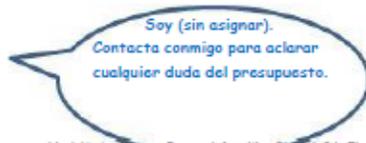
Nº oferta	Fecha	Ciente	Pág.
2/8006	22/02/2023	2555	1

Datos del cliente
SANCHEZ-PUGA SIQUIER, CARLOS
CIF/NIF:43171459E

Descripción	Unid.	PVP	Total
Copia de seguridad Cloud Diaria (50 Gb.)	1,00	11,50	11,50
A3Asesor Portal Neos Profesional (100 Nif)	1,00	1.175,00	1.175,00
A3Asesor Soc Plus Red	1,00	2.550,00	2.550,00
A3Asesor Doc Cloud (Hasta 30 Gb)	1,00	192,00	192,00
A3Asesor Ges Plus Red	1,00	2.290,00	2.290,00
A3Asesor Eco Plus Red	1,00	3.600,00	3.600,00
A3Asesor Nom Plus Red	1,00	5.295,00	5.295,00

Todo software tiene ciertos requisitos que deben respetarse. Consulte la página web del fabricante.

Forma de Pago: Giro



Base imponible	15.113,50
IVA 21 %	3.173,84
<b>Total oferta</b>	<b>18.287,34</b>

Preços aplicados según tarifa vigente.

La validez de este documento es de 15 días y sujeta a disponibilidad.

Tratamiento de datos: La responsable del tratamiento es Procom Informática Global4, S.L. Finalidad, acuerdos con clientes nuevos, promoción e información de los productos y servicios de Global4. Legitimación: artículo 6.1 a, consentimiento del interesado. Destinatarios de cesiones: Wolters Kluwer España S.A. Derechos de los interesados: envío de solicitud a Procom Informática Global4, S.L. Puede ver nuestra política de privacidad completa en nuestra página web, apartado "Política de privacidad".

Nuestras oficinas están en Can Feixina 5, bajos, 07005, Palma, Illes Balears. Legitimación: artículo 6.1 a, consentimiento del interesado. Podemos utilizar tus datos en tanto nos has dado tu consentimiento para remitirte información de nuestros productos y/o servicios. Derechos de los interesados: Puedes ejercer tus derechos de acceso, rectificación, supresión o limitación del tratamiento remitiendo tu petición a web@global4.es. No olvides adjuntar copia de tu DNI/NIE o documento identificativo. Aunque nos tomamos muy en serio tu privacidad, si no estás de acuerdo en cómo gestionamos tus solicitudes, puedes acudir a la Agencia Española de Protección de Datos.

Fuente: Procom Informática Global 4 SL

Como podemos observar en los presupuestos obtenidos, la adaptación de un despacho profesional a un entorno tecnológico, integrado y que facilite el desempeño del gestor y de sus trabajadores supone una de las inversiones más importantes a realizar.

En mi opinión, en importancia, está al nivel de la elección del personal, o de la ubicación del despacho, cosa que, nuevamente en mi opinión, es cada vez más irrelevante.

El presupuesto de *DocuWare* es algo más económico que el presupuesto de Global 4. En el primer caso estaríamos hablando de unos 14.600€ (IVA incluido) y en caso de Global 4 de cerca de 18.300€, también con IVA incluido.

En ambos casos el presupuesto se ha solicitado para 4 licencias de utilización.

Es cierto que la inversión es elevada, pero ¿cuáles son las ventajas de su implementación?

- Flexibilidad: el sistema ofrece mayor flexibilidad para llevar a cabo trámites y gestiones, ya que no es necesario desplazarse a una oficina física para realizarlas. Incluso permite abrir fronteras de cara a captar clientes que no sean del entorno cercano a la ubicación del gestor. De la misma forma, permite la contratación de empleados que no tienen por qué residir en la misma provincia o comunidad autónoma.
- Rapidez: el sistema permite acelerar los tiempos de gestión, lo cual es especialmente útil en las situaciones en las que sea necesario tramitar documentación con urgencia.
- Seguridad: Estos programas ofrecen servicios de encriptación y custodia de archivos que garantizan la privacidad y seguridad de la documentación y de los datos personales que en ellos figuren.
- Facilidad de uso: Permite crear aplicaciones móviles que ofrezcan a los clientes una forma fácil e intuitiva de realizar trámites sencillos.
- Reducción de costes: Por último, pero no menos importante, a pesar de la elevada inversión inicial, permite reducir costes, sobre todo en la cantidad de personal necesario (los sistemas reconocen las facturas y se contabilizan automáticamente, permiten envíos masivos a las administraciones públicas en sencillos pasos, etc.). Además, este hecho permite poder utilizar oficinas más pequeñas, con menos puestos de trabajo y los cuales pueden ser compartidos.

Para una gestoría como la del ejemplo que hemos comentado viendo su cuenta de explotación, el beneficio anual medio de los últimos años es de aproximadamente unos 100.000€ para una cifra de negocios en torno a 240.000€. Esto supone unos gastos medios anuales de 140.000€, de los cuales, un 45% corresponde a gastos de personal. Además, a ellos hay que añadir que tiene subcontratado el servicio de contabilidad a otra empresa, la cual le factura alrededor de 25.000€ anuales, lo cual, sumado a los gastos de personal, nos lleva a un 63% del total del gasto de esta gestoría en gastos de personal o en trabajos realizados por otras empresas y a 88.000€ anuales si hablamos en euros.

Con estas cifras, un buen software de gestión documental y de tramitación que ronde los 15.000-20.000€, pero que nos permita facilitar el trabajo hasta tal punto de que pocos trabajadores puedan hacer lo que hacen varios con un sistema peor, el ahorro en costes tiende a infinito ya que se prolonga durante toda la vida del producto.

En este punto, considero interesante calcular el ROI (*Return On Investment/ Retorno de la Inversión*) que supone esta inversión, poniendo como ejemplo los números obtenidos en los párrafos anteriores y suponiendo que buscamos ahorrarnos la subcontrata de la contabilidad.

¿Qué es el ROI? Es una métrica financiera que mide la rentabilidad de una inversión. Se calcula dividiendo el beneficio neto de la inversión entre el costo total de la inversión. El resultado se expresa como un porcentaje. Esta métrica se utiliza para evaluar la eficacia de una inversión, ya que permite comparar el rendimiento de diferentes inversiones.

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio neto de la inversión} / \text{Costo total de la inversión}) \times 100$$

Suponiendo que deseamos un

- ROI DocuWare:

Beneficio neto de la inversión: 25.000€ / Coste de la inversión: 14.600€

$$\text{ROI} = 25.000/14.600 \times 100 = 71,23\%$$

- ROI Global4:

Beneficio neto de la inversión: 25.000€ / Coste de la inversión: 18.300€

$$\text{ROI} = 25.000/18.300 \times 100 = 36,61\%$$

Si nos centramos en términos económicos, ambas inversiones son rentables, aunque obtiene mejor resultado la de DocuWare debido a su coste más reducido.

Este análisis, obviamente, está completamente sesgado ya que en este caso deberían entrar en juego muchos otros factores como son el servicio postventa, el mantenimiento, la formación disponible, la implementación, etc. Pero me sirve como buena aproximación para afirmar que en términos económicos la implementación de sistemas de gestión documental y de software especializado, a pesar de que suponga una fuerte inversión inicial (aunque casi todas las distribuidoras ofrecen fraccionamiento mensual de pagos), acaban siendo rentables a medio plazo. Incluso me atrevería a decir que existe una relación directa entre la cantidad invertida en estos sistemas y en formación para su utilización, con el beneficio obtenido por ella.

## El punto de vista ecológico del sistema Papel Cero

Desde el punto de vista ecológico observamos varias ventajas derivadas de la implementación de este sistema, algunas de ellas de considerable importancia.

- Reducción de costes: Al reducir el uso del papel, los gastos generales se reducen en cuanto a la compra de papel, equipos de impresión, tintas, tóner, de destrucción y material de oficina en general.
- Ahorro de tiempo: Esta reducción de uso de papel supone agilizar el traslado de documentación y su archivado es mucho más rápido y sencillo.
- Mayor productividad: Derivada del ahorro de tiempo anterior, al no tener que utilizar tanto tiempo en la organización y el almacenamiento de los documentos impresos, se dispone de más tiempo para trabajar en tareas más importantes.
- Menor desperdicio: Al reducir el uso del papel, se produce menos desperdicio, lo que supone un entorno más limpio y ordenado, mejorando el espacio de trabajo para quienes lo utilicen.
- Mejora de la reputación: Al adoptar medidas para reducir el uso de papel, se mejora la imagen de la empresa como una organización preocupada por el medio ambiente. Esto ayuda a aumentar la lealtad de los clientes y aumentar la reputación como entidad.

En la línea de la mejora de la reputación, el modelo de Papel Cero desde el punto de vista ecológico es importante para su “marketing” porque ayuda a construir una imagen de modelo sostenible y responsable. Esto puede ayudar a aumentar la lealtad de los clientes, mejorar la reputación del sistema y fortalecer su presencia entre los diversos despachos profesionales. Además, puede ayudar a reducir los costes de explotación del despacho y aumentar su promoción, ya que el ecologismo es un valor en auge, sobre todo entre los más jóvenes.

Tal y como hemos comentado durante este trabajo, una cartera de clientes formada por empresarios jóvenes que acepten el sistema Papel Cero como método de trabajo y que nos acompañen durante largos periodos es el plan de negocio a seguir por las gestorías que asuman este modelo, por ello, fomentar y, a la vez, publicitar el hecho de que el sistema es respetuoso con el medio ambiente puede atraer a aquellos clientes con una visión más ecologista.

Por último, ser ecológico es una forma de mostrar respeto por el medio ambiente y ayudar a preservar los recursos naturales, que en un mundo consumista y algo destructivo como en el que nos rodea hoy en día, siempre es un factor positivo.

No considero que el ecologismo sea la razón principal que mueva a un gestor administrativo a instalar el sistema Papel Cero por encima de otros como el económico, por ejemplo, pero sí es cierto que puede desequilibrar la balanza a la hora de conseguir captar nuevos clientes o fidelizar a los ya existentes.

## El punto de vista social del sistema Papel Cero

Tal y como hemos comprobado en las encuestas realizadas y comentadas para este trabajo, no todo el mundo está a favor ni acepta este sistema como el más adecuado para el desarrollo del negocio de la gestoría administrativa.

En el análisis de las respuestas obtenidas a muchas de las preguntas, hemos obtenido un factor común, y no es otro que el hecho de que las personas de edad más avanzada no están conformes con la implantación de sistemas completamente telemáticos, prefiriendo la forma convencional del trato personal para realizar las gestiones que necesiten.

Este hecho se debe, principalmente, a la resistencia a la tecnología y a la incomodidad que sienten al interactuar con ella. Además, pueden sentir que no son capaces de controlar el proceso de atención de la misma manera que pueden hacerlo con una persona con la que puedan mantener una conversación.

Son, las entidades financieras, las que han llevado el sistema de atención telemática, a través de cajeros o de sus aplicaciones web y móvil, al público en general, provocando un gran malestar entre sus clientes más mayores. Vemos un claro ejemplo<sup>5</sup>:

- <https://www.elindependiente.com/economia/2022/01/15/el-valenciano-de-78-anos-que-pide-a-los-bancos-atencion-presencial-los-cajeros-son-muy-complicados/>

El artículo, obtenido del portal [www.elindependiente.com](http://www.elindependiente.com) trata sobre la experiencia de D. Carlos San Juan De Laorden, un valenciano de 78 años que, tras varias experiencias negativas en su entidad bancaria, decide iniciar una recogida de firmas a través de la plataforma Change.org, solicitando mayor atención presencial en las oficinas y donde ya ha conseguido recoger más de 650.000.

El Sr. San Juan asegura que la gente de su edad necesita un trato “más humano y no tan informatizado” ya que, para ellos, el uso de las aplicaciones móviles o la banca digital o, incluso, el cajero automático, es cada vez más complejo.

Ha llegado a declarar que incluso le han hecho sentir como si fuera “idiota” ya que no les dan otra opción que la tramitación telemática a través de internet, y que, además, no les asesoran correctamente ni con el trato adecuado para poder realizar esos trámites.

Siente que las personas de su edad han quedado apartadas del sistema y que no son valoradas como se merecen, por lo que ha creado el movimiento “Soy Mayor, No Idiota”, a través del cual, busca apoyar a este colectivo de gente

---

<sup>5</sup> Soy mayor, no idiota. <[www.elindependiente.com](http://www.elindependiente.com)> [Consulta: 23 de febrero de 2023]

adulta y que reclama mayor atención presencial y un servicio que no esté tan informatizado.

En mi opinión, es obvio que las gestorías administrativas no pueden caer en el error de descuidar, de esta manera, a la gente adulta, ya que, en muchos casos, necesitan de nuestra ayuda para la realización de tareas administrativas que son mucho más sencillas de hacer por internet o con un certificado digital, que presencialmente, lo cual no deja de ser un nicho de mercado importante que no podemos ignorar. Recibirles con la carta que han recibido con el borrador de la renta o con la actualización de las pensiones, simplemente para que se sientan seguros y cómodos, es un hecho que como gestores no nos supone ningún esfuerzo, pero para ellos es la tranquilidad absoluta. Digitalización sí, pero sin dejar a nadie atrás ni a un lado.

Pues bien, parece que la solicitud del Sr. San Juan no ha caído en saco roto y ha conseguido que, tanto el Gobierno de España a través de la ministra de Economía y Hacienda, Nadia Calviño, y la patronal de la banca hayan acordado un paquete de medidas destinadas a favorecer el trato presencial a las personas mayores en las entidades financieras<sup>6</sup>.

- <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11628551/02/22/Estas-son-las-10-medidas-aprobadas-por-la-banca-para-mejorar-la-atencion-de-los-mayores.html>

En este artículo podemos encontrar las 10 medidas aprobadas por Gobierno y Patronal de entre las que destacan el horario de atención presencial ampliado, desde las 9 hasta las 14 horas o por el cajero automático, pero con asistencia del personal de banca, obligando a todas las sucursales a que, por lo menos, una persona tenga esta función. Otra de las medidas más destacadas es que las personas mayores de 65 años van a disfrutar de un trato preferente cuando haya situaciones de alta afluencia. Además, se obligará a las entidades financieras a formar al personal en las necesidades básicas de este colectivo, identificando sus necesidades más frecuentes y utilizando un lenguaje sencillo y claro. Por último, otra medida destacada y necesaria es la creación de un *Observatorio de Inclusión Financiera* que semestralmente elaborará un informe sobre el cumplimiento de estas medidas publicando los datos obtenidos y poniéndolos a disposición del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

---

<sup>6</sup> 10 medidas para mejorar la atención a los mayores. <<https://www.eleconomista.es>>. [Consulta: 23 de febrero de 2023]

## Conclusiones al trabajo realizado y opinión personal

Tras la investigación, la consulta y el análisis de los resultados obtenidos, puedo concluir que la respuesta a la decisión de implantación del sistema Papel Cero es, depende.

Depende de múltiples factores como hemos podido comprobar a lo largo de este TFM. No hay un sí o un no rotundos, ya que, dependiendo de los objetivos, del entorno y de la cantidad y calidad del servicio que queramos ofrecer en nuestra gestoría administrativa, la implementación será más o menos favorable.

Acabamos de ver que la economía es un factor determinante. La inversión a realizar es muy importante y dependiendo del tamaño de la cartera de clientes disponible y de sus características, el tiempo de recuperación de la inversión realizada puede variar enormemente.

En este sentido, el económico, parece que el sistema Papel Cero puede funcionar y, de hecho, lo hace, en las llamadas gestorías online. Aquellas que ofrecen servicios exclusivamente a través de aplicaciones móviles o de plataformas web, sin ningún tipo de contacto entre cliente y gestor y que cuentan con carteras con multitud de pequeños clientes, con pocos trámites a realizar y relativamente sencillos. Por ejemplo, pudimos ver en la campaña de renta 2022 como todos los medios de comunicación se llenaban de publicidad de plataformas que ofrecían confeccionar la declaración de la renta “desde la comodidad del sofá de nuestra casa” y garantizando que aplicaban todas las deducciones posibles y que habían hecho ahorrar millones de euros a sus clientes. También, de una simple búsqueda en Google, observamos infinidad de gestorías online luchando por el mejor posicionamiento en el buscador con el fin de conseguir la mayor cantidad de clientes. Incluso una de las 4 grandes firmas de despachos multidisciplinarios como KPMG, aparece entre los primeros puestos de nuestra búsqueda, a través de su filial KPMG Impulsa.

Este hecho refuerza la conclusión de que una gestoría online, totalmente impersonal, necesita de una amplísima cartera de clientes que estén dispuestos a aceptar ese trato impersonal y, además, a centrarse en los servicios de contabilidad, declaración de impuestos y confección de nóminas, ya que estos son los servicios ofrecidos por estas gestorías online. Todas ellas aceptan clientes de cualquier parte de España, pero no realizan trámites a nivel autonómico o escrituras, ni tráfico o extranjería. También es cierto que encontramos muchas gestorías especializadas en estos dos últimos tipos de trámites.

Por ello, de nuevo económicamente hablando, el sistema Papel Cero en su sentido amplio y con un nivel de digitalización por debajo del de las gestorías online, puede ser válido para gestorías con mucho volumen de clientes, a los cuales, a pesar de cobrarles una cuota ajustada, pueden invertir en grandes

tecnologías que les permitan abarcar todos los servicios posibles para esa gran cartera.

Con esto no quiero decir que el sistema no sea válido para pequeñas y medianas gestorías, pero siempre buscando el equilibrio entre la digitalización, la inversión a realizar, la rentabilidad y el trato con los clientes.

También, acabamos de ver que el aspecto social puede ser muy importante. Muchos clientes de las gestorías, lo son, porque llevan toda la vida, porque mi familiar ya era cliente, porque ya era cliente del gestor previo al gestor actual, etc., este tipo de cliente desea que el servicio se mantenga constante, sin grandes variaciones a pesar de que no sea lo más eficiente posible.

Son muchas las gestorías, sobre todo las localizadas en pequeñas localidades, principalmente rurales, las que tienen un gran nicho de mercado entre la gente de edad avanzada, con infinidad de trámites sencillos pero que, por lo digitalizado de su tramitación, se les hace muy cuesta arriba. Un nicho de mercado que también existe en las ciudades y que no se puede pasar por alto, así como hemos visto que las entidades financieras han tomado medidas para revertir, en cierta medida, una digitalización un tanto forzosa.

Por otra parte, concluimos que, tras las encuestas realizadas, sí puede ser muy importante, para las pequeñas y medianas gestorías, cierta digitalización de tareas y procesos. Hemos visto que un porcentaje considerable de los clientes y los trabajadores encuestados, son muy partidarios de implementar sistemas de digitalización que faciliten las tareas, que permitan el teletrabajo, que ahorren tiempos de desplazamiento y fomenten la conciliación laboral y familiar. Que un buen sistema de citas y un acotamiento del tiempo de atención al público puede mejorar el rendimiento de los empleados y su capacidad de organización, pero, por contra, también hemos visto que los clientes valoran muy positivamente la atención presencial en sus gestorías, cosa que no se puede erradicar radicalmente e, incluso, a los trabajadores comentando que el principal inconveniente de la digitalización es la eliminación del trato presencial con los clientes, es decir, en general, al trabajador le gusta recibir visitas.

También hemos visto, gracias a las encuestas, que prácticamente todos los despachos preguntados tienen instalados sistemas de trabajo remoto, pero que sólo se usan de forma esporádica y en su mayoría, creados a raíz del confinamiento provocado por la crisis del covid-19 y que, en conclusión, tanto los trabajadores como los gerentes encuestados, son de la opinión de que una parte importante de sus carteras de clientes abandonarían sus gestorías si estas impusieran la digitalización forzosa, con lo que, como hemos comentado en la parte del punto de vista social, no es aconsejable, porque al fin y al cabo, nos debemos a nuestros clientes. También hemos podido comprobar que las herramientas básicas de telecomunicación entre los agentes que intervienen en el negocio de la gestoría administrativa son el email, como ya viene siendo habitual, pero también aplicaciones de mensajería instantánea como el WhatsApp.

Por todo ello, vemos que la adaptación a un futuro cada vez más tecnológico es una obligación que toda gestoría debe realizar, pero que, a su vez, no debe perder su esencia de servicio tradicional y de calidad como se viene haciendo en nuestro país desde el 1933, consiguiendo el prestigio y la relevancia de la que disfrutamos hoy en día.

### **Opinión personal**

Creo que ha quedado bastante claro, que, como autor del presente trabajo, estoy muy a favor de la modernización del trabajo de gestor administrativo a través de su digitalización, implementación de herramientas de gestión documental y utilización de vías de comunicación telemática. Incluso, como dije en la justificación de la elección del tema y los objetivos del presente trabajo, realizar la implementación del sistema Papel Cero en mi propia gestoría cuando llegue el momento.

Sin ánimo de engañar al lector, he de reconocer que esperaba que los resultados fueran ampliamente favorables a la implementación del sistema, ya que, al iniciar la investigación, en mi visión particular, únicamente tenía presentes los aspectos positivos de este sistema y era de la opinión de que sin duda era el mejor sistema posible y prácticamente todo el mundo iba a estar de acuerdo conmigo.

El hecho de elegir este tema, sinceramente, fue con el objetivo de reforzar esa idea y autoconvencerme de que este era el camino correcto y el objetivo a perseguir.

Nada más lejos de la realidad, los resultados de las encuestas, el tipo de negocios que utilizan este sistema encontrados en internet o el reclutamiento de las entidades financieras comentado anteriormente, no han hecho más que demostrarme que no estaba completamente en lo cierto y que, como casi todo en la vida, no es o blanco o negro, sino que hay toda una gama de tonalidades grises en medio.

No quiero decir que estaba absolutamente equivocado ya que hemos demostrado que buenos sistemas de digitalización y de gestión documental tienen muchos aspectos positivos para todos los agentes que intervienen en el negocio de la gestoría administrativa, tanto clientes, como proveedores, como trabajadores como para nosotros mismos como gestores administrativos, pero, para una pequeña gestoría de barrio, como la que tengo en mente dirigir, el éxito está en el equilibrio.

La digitalización, la flexibilidad de horario laboral y las facilidades de teletrabajo en su justa medida, siempre con la rentabilidad en mente y sin dejar de lado la atención personalizada a los clientes, los cuales le otorgan valor a nuestro trabajo cuando ven y son conscientes de la cantidad de asuntos que somos capaces de resolver “desde la comodidad de la mesa de nuestro despacho”.

## Bibliografía

- Ballestar y Ribiero (2017). ¿Es el BIG DATA el siguiente paso en la digitalización de la empresa? Papel de la tecnología, página 47-55
- López (2013). Las oportunidades de la nueva revolución digital, las TIC como motor económico, Sumando Ideas, página 19-31.
- La sociedad en Red, informe anual 2020. Ministerio de Economía y Empresa

## Webgrafía

- Macrae, I. y Sawatzky, R. Trabajo remoto: Personalidad y rendimiento [en línea]. Disponible en: <<https://mxintegralmc.com/proyectos/Thomas/webinar/Ian+MacRae+Remote+Working+Whitepaper.en.es.pdf>> [Consulta: 30 de noviembre de 2022]
- Garrigues Digital. <[https://www.garrigues.com/es\\_ES/garrigues-digital](https://www.garrigues.com/es_ES/garrigues-digital)> [Consulta: 21 de febrero de 2023]
- Tic.PORTAL. <<http://ticportal.es>>. [Consulta: 21 de febrero de 2023]
- DocuWare by Ricoh. <<https://products.ricoh.es/docuware-gestion-documental>>. [Consulta: 21 de febrero de 2023]
- Soy mayor, no idiota. <[www.elindependiente.com](http://www.elindependiente.com)> [Consulta: 23 de febrero de 2023]
- 10 medidas para mejorar la atención a los mayores. <<https://www.eleconomista.es>>. [Consulta: 23 de febrero de 2023]
- Castells (2001). El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global. BBVA Open Mind. [En línea], consultado 5 de febrero. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-internet-en-la-sociedad-unaperspectiva-global/> 36
- Debitoor (2018). Infoautónomos (2019). Tu asesoría/gestoría online de confianza al mejor precio. elEconomista.es [En línea], consultado 17 de febrero. Disponible en: <https://infoautonomos.eleconomista.es/asesoria/>
- Kuhanathan (2018). Así está cambiando el empleo y el trabajo en la economía digital. Retina- El País Economía, [En línea], consultado 7 de febrero. Disponible en: [https://retina.elpais.com/retina/2017/11/30/tendencias/1512041161\\_783871.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/11/30/tendencias/1512041161_783871.html)
- Santos (2016). La transformación digital de las gestorías y asesorías. EmpresaActual.com [En línea], consultado 9 de febrero. Disponible en: <https://www.empresaactual.com/transformacion-digital-gestoria-asesoria/>