



hacia el éxito: con formación

JORNADAS TRIBUTARIAS 2016

 **economistas**
Consejo General
REAF-REGAF
asesores fiscales

Organización de los despachos profesionales en la actualidad y el futuro: SUCESIÓN, CARRERA PROFESIONAL Y POLÍTICA RETRIBUTIVA

Jordi Amado. Socio fundador de AMADO Consultores

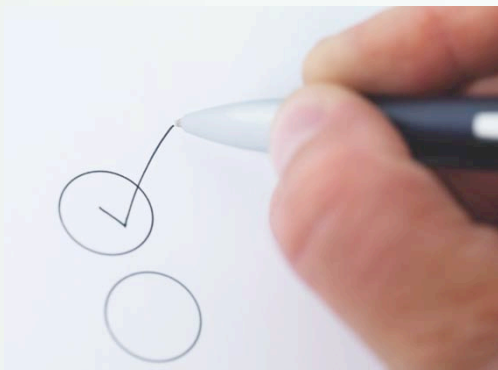
Madrid, 3 de noviembre 2016



AMADO
CONSULTORES



ALGUNOS DATOS DEL SECTOR



MERCADO



¿CÓMO SE AFRONTA EL
RELEVO?



TIPOLOGÍAS DE
DESPACHO



¿QUÉ MODELO(S) DE FIRMA PREVALECE EN EL SECTOR?



1º “PERSONALISTA”



2º “EMPRESA DE SERVICIOS”

¿QUÉ OCURRE SI NO SE PLANIFICA LA SUCESIÓN?



A

El fundador en sus inicios asume el rol.

- Propietario del despacho
- Gestor del despacho
- Asesor Experto

B

¿Las amenazas?

Son despachos que se estancan y no evolucionan

“Un día te das cuenta de que nunca llegarás a ser Superman”
(Paco de Lucía, acerca de la madurez)



LA “HOJA DE RUTA” DE UN PLAN DE SUCESIÓN



- Es un proceso largo y debe ser flexible (cambios en el camino, debe planificarse con tiempo).
- Se tienen que identificar a los posibles compradores o sucesores.
- Cambiar la forma de dirigir. Pasar de un modelo personalista a otro modelo más participativo.
- Ayudar y preparar al sucesor o futuros socios o líderes.
- El despacho tiene un valor. El titular debe pensar en sí mismo.
- Deben contemplarse posibles situaciones de muerte e invalidez.
- El plan u “hoja de ruta” debe saberse comunicar.
- El plan debe dejarse por escrito.

LA GRAN
PREGUNTA
FINAL



¿SUCESIÓN
“COMPRADORES”
INTERNOS?
O
¿VENTA A
COMPRADORES
EXTERNOS?



LA TRANSMISIÓN A LOS PROFESIONALES

”CLAVE” DEL DESPACHO

(”COMPRADORES” INTERNOS)



- Dos situaciones que a veces suelen darse:
“Fundador social” o “Fundador rehén”.
- Identificar a los profesionales clave (“Núcleo duro”). Comité de dirección.
- El fundador debe cambiar su forma de gestionar. Más participación y más información.
- Evaluación constante y marcar objetivos.

¿Aplicar estas medidas es una garantía de que al final todo saldrá bien?





LA VENTA DEL DESPACHO A COMPRADORES EXTERNOS

- ¿Cuándo es el momento de vender?
- ¿Visionar el proceso de venta de mi Despacho? Etapas posibles.
- ¿Valoración? **Fondo de comercio, Tipología de servicios, Equipo Humano, Equipo directivo, Tecnología, Marca..**
- ¿Otras fórmulas alternativas ? Fusiones y Alianzas

“¿De que sirve aferrarse a algo que necesita una marcha que uno no puede aguantar?”
(Pedro Nueno. Profesor del IESE)



“EL DÍA DESPUÉS” DEL RELEVO Y/O JUBILACIÓN



Se tiene que ver como una nueva etapa, “un mundo de colores”.

- Consejero.
- Consultor estratégico.
- Formador.
- Relaciones públicas....Escritor, poeta, domador de caballos..

“No se muy bien por qué, pero conservo la ilusión de cuando era joven teniendo la experiencia de una persona de 68 años”
(Jaume Uriach. Abogado jubilado)

¿CARRERAS PROFESIONALES EN LAS PEQUEÑAS FIRMAS?



VISIÓN DE LOS EMPLEADOS

- Falta de política retributiva justa y coherente.
- Falta de información de los resultados de la compañía y de los planes estratégicos a todos los empleados.



VISIÓN DE LOS SOCIOS/TITULAR

“En la mayoría de los casos estoy trabajando con personas de valía que saben lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, pero sencillamente no lo hacen ...”

¿"CARRERAS PROFESIONALES"?

SÍ PARA CONTINUAR CRECIENDO



El entorno empresarial, la sociedad en general ha cambiado. Como organización y como firma también tenemos que evolucionar, mejorar y asumir nuevos retos. Visionamos la nueva etapa o camino a recorrer bajo las siguientes metas:

Objetivos de crecimiento y rentabilidad a conseguir y concretar

Objetivos cualitativos a conseguir y/o reinventar

Mayor participación, implicación, evaluación y compensación de las personas clave de la organización

Búsqueda de mejoras en la organización y de nuevas oportunidades

HAY QUE TENER CLARO QUE SIN LA IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS CLAVE, SERÁ DIFÍCIL CONSOLIDAR E IMPULSAR UNA NUEVA ETAPA DE CAMBIO



¿CÓMO PLANTEAMOS LA “NUEVA ORGANIZACIÓN”?



CREACIÓN DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN o “NÚCLEO DURO”

- **Miembros:** personas a determinar
- **Tipos de CD**

¿FUNCIONES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN?

- Nexo de unión entre el personal del Despacho y los Socios

Reunión anual + 1 reunión mensual / trimestral de seguimiento..

- Seguimiento de proyectos clientes, objetivos...



POTENCIAR EL ROL DEL RESPONSABLE DE **ÁREA DE NEGOCIO /DEPARTAMENTO**



- Definir y “luchar” por unos objetivos de crecimiento y rentabilidad.
- Coordinar, motivar y dirigir a tu equipo.
- Gestionar y fidelizar a una cartera de clientes.
- Pensar en nuevas oportunidades de negocio y mejora de los servicios.
- Trabajar en equipo con el resto de miembros del Comité de Dirección.

Asumir compromisos de confidencialidad, vinculación
y no competencia



PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO SISTEMA RETRIBUTIVO (I)



➔ **El Despacho debe fijar los objetivos estratégicos**

3 años

Qué tipo de despacho quiere ser y a dónde quiere llegar.

- **Objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos:**
 - Facturación global anual del despacho.
 - Rentabilidad del despacho.
 - Creación de nuevos servicios.
 - Incremento cartera de clientes y tipo.
 - Inversiones a realizar (tecnológicas, formación).
 - Otros.

PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO SISTEMA RETRIBUTIVO (II)



➔ **El Despacho debe fijar los objetivos a corto plazo, a 1 año por áreas**

- Facturación área o departamento.
- Rentabilidad área.
- Nuevos servicios a ofrecer.
- Incremento cartera de clientes y tipo de clientes.

ELEGIR PERSONAS Y RESPONSABLES CON FECHAS DE SEGUIMIENTO Y DE CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS VERSUS EVALUACIONES





PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO SISTEMA RETRIBUTIVO (III)

Las preguntas claves que hay que saber responder cuando queremos implantar un sistema de retribución variable..

¿Retribución variable para todo el personal?

¿Solo responsables de área?

¿Todos los profesionales/asesores?

¿También personal de soporte?

¿La retribución variable debe suponer un mayor coste ?

¿Sabemos que cifra de facturación permite un reparto?

¿Una vez definido el importe como lo repartiremos entre los diferentes profesionales y personal de soporte?

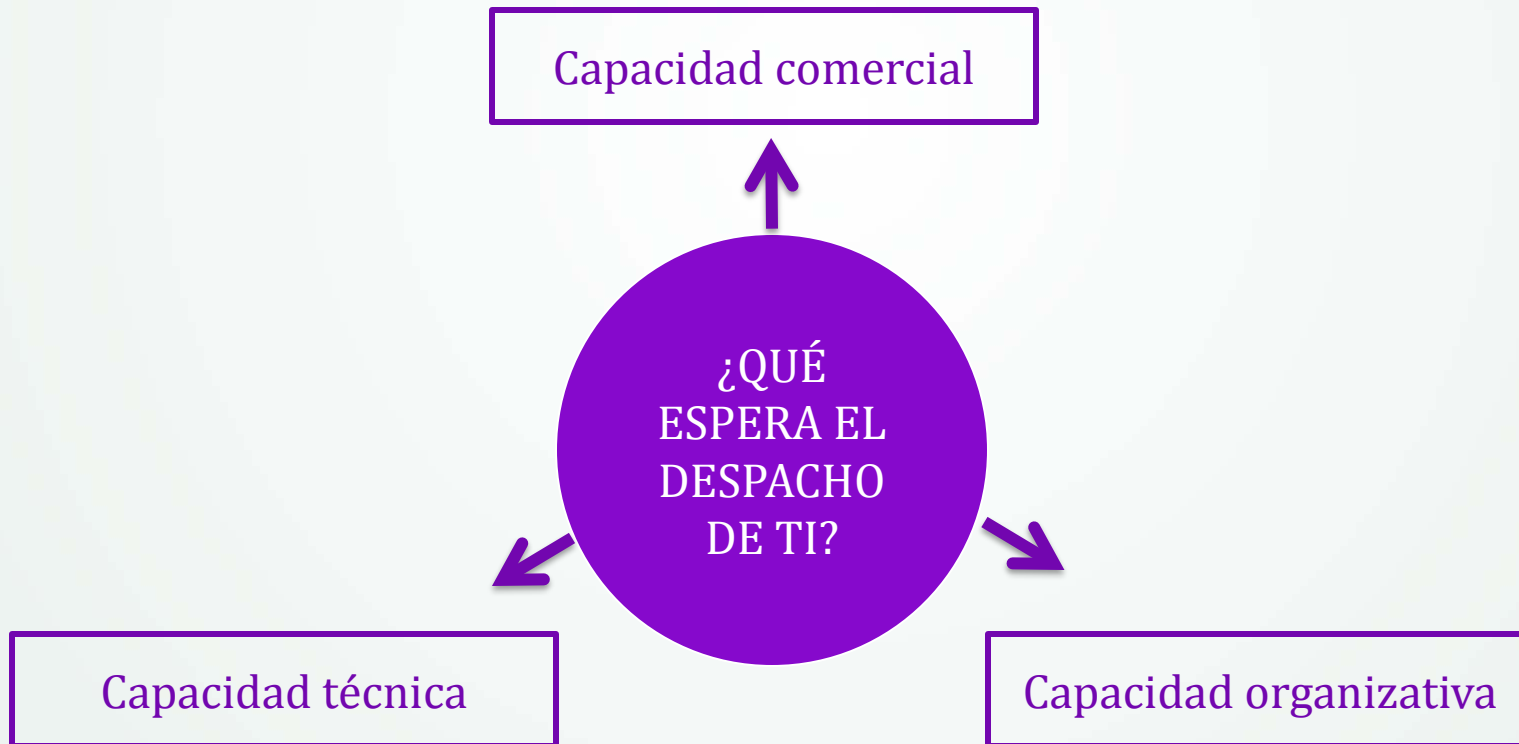
¿Qué peso tiene cada objetivo en nuestro sistema de retribución variable?

¿Qué objetivos fijamos y que peso le damos?

¿Objetivos cuantitativos y cualitativos?



¿CÓMO ESTAMOS EVALUANDO A NUESTRA GENTE?





hacia el éxito: con formación

JORNADAS TRIBUTARIAS 2016

“Toda meta arduamente conquistada no debe ser sino un trampoliín para otra cosa nueva, más alta, no presentida todavía”
(EG Lammer)

GRACIAS

POR SU ASISTENCIA



Jordi Amado.

Socio fundador de AMADO Consultores

www.amadoconsultores.com

www.reddirectivosdespachosprofesionales.es

