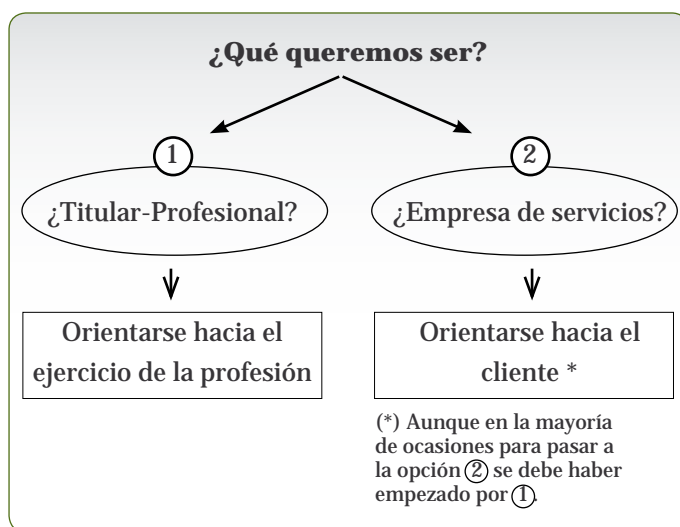


¿QUÉ DESPACHO QUIERES SER?

Nº 5. Junio 2009

En general por la especialidad y características de la empresa que dirijo suelo estar en continuo contacto con titulares y/o socios de despachos profesionales (Asesorías, Firmas de abogados, etc.) y me doy cuenta que muy pocos son los que tienen una respuesta clara y convincente a la siguiente pregunta:



Las respuestas y soluciones no son del tipo a) o b), blanco o negro, etc., pues existen condicionantes personales, matices y realidades económicas que muchas veces, aún queriendo estar en la opción ②, toda la vida profesional estaremos en ①.

Asimismo tampoco quiero que se me malinterprete. Es decir, que se piense que mi preferencia o recomendación es estar en ② (opción empresa de servicios). No es esta mi intención.

Lo que pretendo transmitir es que muchos profesionales con despacho propio, principalmente pequeños despachos, muchas veces viven en una continua contradicción, pues necesitan crecer y evolucionar y, sin embargo donde realmente se sienten cómodos es en la opción ① (ejercer la profesión, llevar clientes, etc.). Esta contradicción hace que muchas veces en las oportunidades que a lo largo de una trayectoria profesional suelen presentarse (como por ejemplo propuestas de una fusión y/o alianza con otro des-

pacho, incorporación de un profesional con una cartera de clientes, etc.) y que sin duda permitirían a un despacho crecer y evolucionar, en la mayoría de ocasiones se descartan y rechazan. ¿Por qué motivos? Básicamente por razones distintas, pero todas ellas se podrían agrupar en las siguientes motivaciones: pérdida de libertad y autonomía, temor a una pérdida de clientes, falta de confianza e individualismo, falta de hábito y de habilidades en compartir y consensuar, mayor transparencia, etc.

En estos momentos de crisis económica...

Son muchos los profesionales con despacho propio, o incluso algunos procedentes de reajustes de grandes firmas, que en estos momentos de crisis necesitaran agruparse, aliarse, fusionarse o incluso integrarse en otros despachos. En definitiva, se necesita buscar sinergias, aunar esfuerzos y optimizar recursos.

Para ayudarles a reflexionar acerca de cuál de las opciones es la que se adapta mejor a sus intereses y valores, les recomendaría que tuvieran en cuenta los siguientes apuntes o guión.

A. PROS Y CONTRAS de la opción "TITULAR-PROFESIONAL"

1. Sin duda conseguiría una mayor fidelización de los clientes. El titular profesional con su "forma de hacer", con su conocimiento y experiencia fideliza y se gana la confianza de sus clientes. No obstante conviene no caer en rutinas o prácticas erróneas. Fidelizar no es el equivalente a servilismo, son prácticas distintas y conviene no olvidarlo.
2. Existe un tope, un límite en el crecimiento. El titular profesional que quiere llevar PERSONALMENTE A TODOS SUS CLIENTES, difícilmente conseguirá que su despacho crezca. Eso no quiere decir que no pueda ser un despacho muy rentable, pero difícilmente podrá alcanzar determinadas cifras de facturación. El día tiene 24 horas, un profesional puede trabajar 8, 10 o 12

¿QUÉ DESPACHO QUIERES SER?

horas como máximo, y eso marca un límite.

3. El titular profesional muchas veces se olvida que es una persona de carne y hueso ¿Qué ocurre si se produce una baja prolongada por enfermedad grave, etc.? Sin duda en esta opción existen mayores riesgos de no continuidad por enfermedad y/o accidente del titular.
4. El titular-profesional tiene menor capacidad de inversión y de estar al día tecnológicamente, pero a la vez también tiene una menor necesidad. Su estructura más pequeña y flexible no les exige tanto.
5. Sin duda la opción titular-profesional tiene mayores dificultades en poder retener a buenos profesionales, pues una carrera profesional de largo recorrido es difícil de encajar en un despacho pequeño. Sin embargo, tiene que destinar menores recursos y esfuerzos en gestionar sus Recursos Humanos. Cualquier baja la puede suplir el titular-profesional, que suele ser un todoterreno, y que además cuenta con la confianza de sus clientes.
6. Y por último, si el titular-profesional decide jubilarse y traspasar su fondo de comercio a otro despacho, las dificultades son mayores, pues los clientes, para bien o para mal, están muy habituados a una “forma de hacer”. Una decisión de este tipo debe hacerse con una antelación mínima de dos o tres años, pues es imprescindible la permanencia del titular durante el traspaso del fondo de comercio/ clientes.

B. PROS Y CONTRAS de la opción “EMPRESA DE SERVICIOS”

Focalizar los esfuerzos y energías hacia un modelo “Empresa de servicios” significa:

1. Se tendrán que realizar mayores esfuerzos para fidelizar a los clientes. Se trata de que el cliente confíe en el despacho, en la marca, en los procedimientos, en la cultura y valores, en sus profesionales y en su equipo humano ¿De quién son los clientes? ¿del despacho? o ¿de sus profesionales...? Se trata de conseguir que los clientes sean del despacho.
2. Esta opción no admite dudas. Un despacho profesional, como empresa de servicios que es, debe poner énfasis en el crecimiento y en el tamaño. Si no lo consigue morirá en el intento ...
3. Esta opción en supuestos de bajas prolongadas, enfermedad de su titular/ socios, tiene menores riesgos de no continuidad, o como mínimo tiene un mayor margen de maniobra. En teoría se trata de crear una institución “autónoma” en su día a día, que funciona por sí sola independientemente de su titular y/o socios. Para éstos quedan reservadas la estrategia, la planificación y el liderazgo.
4. Toda empresa de servicios, si quiere competir, está obligada a invertir y a estar al día tecnológicamente (Programas de gestión ERP, CRM, áreas privadas, gestión del conocimiento, ...)
5. Se deben realizar inversiones y profesionalizar la gestión de los RRHH. No olvidemos que un despacho vende asesoramiento, conocimiento y confianza. Sin duda una buena política de gestión de RRHH ayudará a retener y a fidelizar a los mejores profesionales.
6. Si un día el titular y/o socios deciden jubilarse, y desean transmitir y capitalizar su fondo de comercio, les resultará más fácil, pues transmiten una “empresa” en funcionamiento, una marca, unos métodos, etc.

“TITULAR-PROFESIONAL”	“EMPRESA DE SERVICIOS”
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor fidelidad de los clientes, aunque en ocasiones se cae en prácticas no recomendables... • Límites en el crecimiento. • Riesgo de continuidad en supuestos de enfermedad, bajas... • Menos capacidad de inversión y estar al día tecnológicamente. • Mayores dificultades en retener a buenos profesionales, pero menos esfuerzos en gestión RRHH. • En supuestos de jubilación mayores dificultades en la transmisión del Fondo de Comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores esfuerzos para fidelizar al cliente. • Vocación y énfasis en el crecimiento. • Menores riesgos de no continuidad. Existe en teoría una organización ”autónoma” que funciona independientemente del titular o socios... • Obligación de invertir y estar al día tecnológicamente. • En teoría “menores” dificultades para retener a buenos profesionales, pero mayores esfuerzos en gestión RRHH. • En teoría menores dificultades en la transmisión del Fondo de Comercio.

¿QUÉ DESPACHO QUIERES SER?

Podríamos añadir algunas ventajas y/o desventajas más, pero hemos incluido únicamente las que consideramos más relevantes. Espero que estos apuntes les sean útiles y les ayuden a reflexionar sobre el modelo de despacho que se adapta mejor a sus intereses y forma de ser.

Y para finalizar este artículo lo haremos con una opinión-reflexión de Emilio Cuatrecasas, extraída de su magistral y extraordinaria ponencia que impartió sobre el futuro de los despachos profesionales en Barcelona, en febrero del 2007, bajo el título el “Ayer y hoy de los despachos profesionales” (febrero 2007. Puede bajarse íntegra la conferencia en www.jordiamado.com).

Uno de los asistentes a la conferencia le preguntaba:

“¿Cuándo decide un despacho dar el salto? ¿Cuáles son las claves para pasar de una dimensión a otra? ¿Cuándo decidisteis dar el salto? ¿Sabíais hacia dónde ibais?”

“Es una pregunta que me la hacen constantemente. Los despachos nos vienen a preguntar constantemente esto. Es complicado. Incluso a mí me han encargado muchas veces despachos medianos que les ayude con los estatutos. Piensan que llegarán a casa, encontrarán la fórmula mágica, con unos estatutos muy sofisticados.

Creo que hay una cosa que al menos, si yo me comparo con las dos generaciones anteriores cuando yo entré en el despacho, mi padre me dijo: “mira, los clientes son muy buenos y no queremos más”. Esto fue lo primero que me dijo. La gente del despacho vivía relativamente bien, tenía su tiempo libre, por ejemplo, tenían jornada intensiva. Era un modelo cerrado, de socios “esto es nuestro”, que se llevaban muy bien. Ese fue el problema más importante con el que yo me encontré, porque eran tres íntimos amigos, mi padre y sus dos socios. Murieron los tres en el despacho, siendo socios y trabajando en el despacho y eran íntimos amigos. Y el niño que venía ahí decía “no tenemos que ser tres, tenemos que ser trescientos”. Esto cuesta mucho de entender y cuesta mucho más decirles: “nosotros queremos ser una institución”.

La gran diferencia se produce cuando dices “esto es una institución”, yo puedo presidirla, dirigirla... yo me siento aquí, como una casa que es una institución y que no es mi casa. Yo formo parte esencial de esta casa, pero es una institución y esto significa muchas cosas.

La gente no se lo cree en esas reuniones que os citaba. A mí me votan cada cuatro años. Votan la elección del cargo, a mí y a los directores generales y al Consejo de Administración, votan.

Os voy a decir algo y no os lo vais a creer pero antes de la votación, te coge un “gusanillo por aquí dentro”... no porque pienses que sólo el 40% van a votar -tu en principio tienes suficientemente conocimiento para pensar que la mayoría están de acuerdo en que sigas dirigiendo. Pero ¿si te votan por el 60%? ¿Cómo te vas a quedar cuando te mires la sala? Una sensación tremenda. Pues hay que pasarlo. Hay mucha gente que cree que tengo blindados mis derechos y hay muchos despachos grandes donde los names partner, como llaman los ingleses, los que llevan el nombre de la firma, están blindados. En nuestra casa no, el último que estuvo blindado fue mi padre y los dos socios que le acompañaban. Pero a partir de 1990, cuando se produjo el cambio estatutario, no hay nadie blindado. Esto te obliga a gestionar la cosa bajo principios de democracia, de escuchar, de consenso. Lo que nosotros llamamos de partner ship, que supone hablar, hablar y hablar, es un cambio fundamental. Muy poca gente esta dispuesta a hacer esto en nuestro país. Esto lo explico en el Reino Unido y se ríen, no saben ni de que hablo, no entienden el problema”.

Como puede apreciarse en este texto se ve claramente lo que es un despacho familiar en el que han perdurado tres generaciones, y en el que en un momento dado se ha optado por el crecimiento y por la entrada de socios.

Sin embargo, no siempre se da esta situación. Cuando hablamos del problema de la sucesión de los despachos nos referimos sobretudo a los pequeños y a los medianos, pues en general los más grandes ya tienen el tema bastante planificado. Pensemos que a finales de los años 70,

¿QUÉ DESPACHO QUIERES SER?

principios de los 80 se fundaron muchas firmas que hoy, bien entrado el siglo XXI, se están planteando su relevo generacional. Evidentemente hay titulares que no tienen muchas dudas. Tienen hijos que han vivido el negocio desde muy pequeños, que lo comprenden, y que están dispuestos a continuarlo. Son hijos que se han preparado sabiendo el futuro cierto que les espera y que aceptan su sino no sólo con conformidad sino también con ilusión y orgullo.

Y es que lo podemos decir bien alto: el sector en el que estamos es un buen ámbito para desarrollar una carrera profesional, duro, pero muy activo, en ebullición, inquieto. Por tanto, es fácil que cualquier titular se sienta orgulloso de que su hijo continúe su camino, porque es una buena opción profesional.

De todas formas, coger el relevo generacional tampoco no es tarea sencilla, pues en muchos casos nos encontramos con mentalidades distintas, acordes con la época que les ha tocado vivir, y no siempre fáciles de casar.

Sin embargo, no siempre los hijos quieren continuar en la firma. No se puede dar nada por sentado. Y es difícil hacer bien las cosas que no se sienten. Por ello, y cada

vez más, nos encontramos con titulares de despachos que, muy cerca de su edad de jubilación, quieren cerrar “su creación”. En este caso, buscan compradores, que también los hay, y así se genera un mercado de compra y venta de asesorías cada vez más intenso.

Esta segunda vía no sólo no es el final, sino que, en muchos casos, es un reinicio tremendamente sano para el negocio y para la familia. Es evidente que algunas ventas sirven para que se distribuya el patrimonio y se tome una posición pasiva. Pero si la familia tenía el espíritu emprendedor, la venta puede ser una excelente vía para entrar en nuevos proyectos.

Y después está la parte compradora, que es la que adquiere, y es la que crece. Y es la que evita que un despacho se muera, pues se integra en otro nuevo y con él sigue viviendo. Y de este modo, se evoluciona y el mercado es el primero en beneficiarse, pues quien continúa con el despacho, en ambos casos, lo hace porque quiere y así lo ha elegido.”

Desde mi punto de vista, profunda y aleccionadora reflexión.

Jordi Amado

Jornadas que aportan soluciones a la crisis

- **Financiación de la fiscalidad en tiempos de crisis.**
Barcelona, 7 de Julio 2009.
- **Dirección y Gestión de despachos profesionales.**
Barcelona y Madrid, Octubre y Noviembre 2009.

Libros recomendados para afrontar la crisis

- **“En busca de la misión. El secreto de las organizaciones excelentes”**
Editorial Alienta.
Pablo Cardona y Carlos Rey.
- **“Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria”**
Editorial Deusto.
Alberto Gimeno.

Para más información sobre las jornadas, consulte nuestra página web **www.jordiamado.com**

Somos expertos en despachos profesionales

Confíe en nosotros. Llevamos más de 10 años trabajando por y para el sector de los despachos profesionales. Ponemos a su disposición todo nuestro know-how.

Jordi Amado
& CONSULTORES ASOCIADOS

Trafalgar, 70 1ª planta 08010 Barcelona

Telf. 902 104 938 (Ext. 3)

E-mail: consultoria@jordiamado.com Web: www.jordiamado.com