

EL PROBLEMA

Cómo planificar el futuro de la firma

La hoja de ruta a medio y largo plazo debe estar dibujada de antemano por los socios y en ella se deben fijar las prioridades y los factores diferenciales

Somos un pequeño despacho de abogados, muy especializados en Derecho mercantil y societario. Estamos situados en una capital de provincia donde existe un gran núcleo de empresas del sector servicios y también industrial. Tenemos más de un cuarto siglo de historia, pero creo que hemos llegado a un techo a nivel de crecimiento y evolución como organización. Ahora que estamos próximos a

finalizar el año, necesitamos reflexionar sobre nuestro futuro y nuestro posicionamiento. Soy el fundador del despacho y nunca he trabajado con un plan estratégico; junto a mis dos socios, desearía elaborar un proyecto que nos ayude a visionar y planificar nuestros próximos años. Dado que no tenemos experiencia, ¿nos podrían aconsejar sobre cómo acometer este tipo de trabajos?*

LA RESPUESTA

Como apuntaba el profesor de *management* Peter Drucker: "La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes". Para realizar este tipo de estudios y análisis es importante que los socios del despacho reflexionen sobre los factores diferenciales de su firma y, sobre todo, aprendan a visualizar sus prioridades como directivos. Una vez identificados los factores diferenciales de su despacho, hay que hacer un análisis interno (equipo humano, servicios, clientes...) y un análisis externo (mercado, entorno, competencia...).

Con este análisis conoceremos nuestra posición competitiva. A partir de dicho diagnóstico o conclusiones, es conveniente elaborar un plan de acción con sus correspondientes objetivos, a efectos de visionar cómo seremos dentro de

tres o cinco años como firma profesional (tipo de servicios, clientes, mercado...).

Nuestra experiencia nos dice que a veces existe la tentación de realizar un gran ejercicio de reflexión sobre el papel y que queda muy brillante y bonito como ejercicio intelectual entre los socios de la firma, pero lo importante es que dicho plan de acción sea compartido, no solo por todos los socios, sino también por todo el equipo que compone la firma.

Esta implicación en labor y responsabilidad exclusiva de los socios, es decir, deben saber vender el proyecto a todo el equipo. Pueden contar con la ayuda externa de algún consultor que les facilite el trabajo y les aporte ideas, pero al final es tarea de los socios liderar el proyecto y empujar para que se aplique el plan de acción. Finalmente, es importante que los di-

rectivos y socios se concentren en actuar sobre los grandes objetivos, en definir objetivos claros y concretos a medio y largo plazo, establecer prioridades, elaborar planes itinerarios que faciliten los resultados, así como identificar factores diferenciales (o factores de éxito) del despacho. También es necesario prevenir peores escenarios, empujar y animar a que las acciones se hagan y se apliquen.

Sin duda, cada vez estamos más convencidos de que los despachos o firmas de servicios profesionales que no tienen una estrategia definida no tendrán futuro, no podrán competir en un mundo tan competitivo. El sector y el mercado han cambiado demasiado y las reglas y recetas de antaño ya no sirven.

Amado Consultores

LAS EXPERIENCIAS



Juli Santauegüenia (9 Suport).

● "Cada vez más se pone en evidencia que a las empresas que no disponen de hojas de ruta o planes de acción a medio y largo plazo les será más difícil poder competir y crecer en sus respectivos mercados. Todo el entorno que afecta a cualquier empresa cada vez es más imprevisible, más exigente y a la vez más complejo, de ahí que se necesiten directivos y empresarios con estrategia y visión a medio y largo plazo. En el sector de los despachos profesionales, desde siempre, es un mal endémico, he detectado que se actúa bajo la presión del día a día, y eso hace que sea muy difícil pararse y pensar en estrategias a medio y largo plazo".

Juli Santauegüenia
Socio fundador de 9 Suport



Marc Marsal (MR Marsal Rubio).

● "Cada mes de noviembre procuro encontrar tiempo para reunirme con mi socia y reflexionamos sobre el año, pero principalmente sobre el futuro de nuestro despacho. Estas reflexiones nos han ayudado a tomar decisiones muy importantes en el posicionamiento actual de nuestro despacho. Nuestra focalización en el asesoramiento de mayor valor y elección de clientes nos ha ayudado a crecer y a sortear mucho mejor la crisis económica. También en esta época procuro releer algún libro sobre estrategia en la empresa, que siempre me ayuda a encontrar ideas y centrar las prioridades".

Marc Marsal
Socio de MR Marsal Rubio



Luis Garrido (Cade Consultores).

● "Cuando hablamos de estrategia debemos marcarlos siempre metas, al menos a medio plazo. Para ello es indispensable saber dónde estamos (qué cuota de mercado tenemos, competencia, facturación...) y marcarnos unos objetivos a medio y largo plazo. Dicho esto, tenemos que tener en cuenta cuáles son nuestras oportunidades y nuestras debilidades. Finalmente, teniendo en cuenta todos estos factores, debemos diseñar nuestro plan estratégico, aquel que nos permitirá, de una manera óptima, alcanzar nuestros objetivos. Luego, cada año, lo iremos revisando y veremos si deben aplicarse medidas correctoras o variantes".

Luis Garrido
Abogado. Socio de Cade Consultores



El Juzgado Mercantil número 8 de Barcelona condenó al ginecólogo a pagar a su antigua clínica una indemnización de 100.000 euros por los daños morales y perjuicios causados tras difundir en el mercado español unas manifestaciones denigrantes que consideró inexactas, falaces, impertinentes y aptas para menoscabar el crédito de Consultorio Dexeus, que constituyen un acto de competencia desleal en el mercado por ser un acto de denigración. También le condenó a pagar 732.545 euros por incumplir la

cláusula de no competencia acordada en el reglamento de régimen interno de la sociedad para el caso de baja de los socios al incorporarse en la estructura del Instituto SD.

El Supremo coincide con la Audiencia de Barcelona y concluye que "no son actos desleales de denigración las manifestaciones que solo muestran el

disgusto por el trato recibido de sus antiguos socios por no ser aptas para afectar la transparencia del mercado y la adopción de decisiones". La Sala de lo Civil recuerda que la veracidad no es predicable de las opiniones (TOL4.516.765).

LA EMPRESA NO ESTÁ LEGITIMADA PARA CUESTIONAR LA VALIDEZ DE LAS DECISIONES ORGANIZATIVAS DE UN SINDICATO

● La Sala de lo Social de la Audiencia Nacional ha estima-

do la demanda presentada por el sindicato USO contra una empresa de seguridad por vulneración de la libertad sindical, condenando a la empresa a indemnizar al sindicato. La organización sindical sustituyó a su delegado sindical en la empresa y comunicó a la dirección el cambio, a efectos de que el nuevo representante disfrutara de las atribuciones que por ley le corresponden. Por su parte, la empresa no reconoció al nuevo delegado, no otorgándole los derechos y garantías que a su función corresponden,

manteniendo en las mismas al delegado sustituido.

Aún reconociendo en la sentencia que existen dudas de legalidad en la forma de adoptar la decisión por el sindicato, por posibles irregularidades en la convocatoria o no haberse realizado una votación sino una presentación en la asamblea, la Sala de lo Social indica que en ningún caso la empresa está legitimada para cuestionar la validez de las decisiones organizativas de un sindicato, ni para apoyar, en caso de conflicto, a unos afiliados frente a otros, puesto que

ello constituye un acto de injerencia. La empresa, dice la sentencia, "no es un sujeto legítimo para fiscalizar el cumplimiento de los estatutos sindicales en la elección de sus representantes" y "no puede apoyar a unos candidatos frente a otros puesto que ello implicaría una injerencia en la acción sindical contraria al derecho fundamental de libertad sindical, que implica la autonomía del sindicato frente a las empresas" (TOL4.505.620).

MÁS INFORMACIÓN EN
<http://www.tirantonline.com>