

## Vida jurídica

### Gestión

#### EL PROBLEMA

# El relevo en una pequeña asesoría

El fundador de un despacho de abogados y economistas se plantea, al cumplir los 60 años, delegar responsabilidades y crear un comité ejecutivo

Soy el socio fundador de un despacho de abogados y economistas que ofrecemos servicios de asesoría a medianas empresas y pymes, estamos situados en Salamanca, aunque también tenemos sede en Madrid capital. Acabo de cumplir 60 años y dirijo un equipo de más de 45 profesionales. En estos momentos, me preocupa mi sucesión, ¿desearía delegar muchas de las funciones que realizo en otros profesionales de

la firma que llevan años conmigo, además considero que con el tiempo podrían asumir las funciones de dirección que actualmente realizo yo personalmente.

He visto que los fundadores de otros despachos se apoyan en profesionales y que estos actúan como consejeros delegados o directivos en representación de los socios de la firma. Ustedes que conocen el sector, ¿qué me aconsejan?

#### LA RESPUESTA

Lo que usted plantea es muy saludable y recomendable para la continuidad de su firma. Los fundadores de la mayoría de pequeños y medianos despachos no suelen planificar con tiempo su sucesión, y cuando lo hacen, suele ser tarde y sin apenas margen de tiempo para buscar la mejor solución o alternativa. Usted, por el contrario, está actuando con visión de futuro y con prudencia. Usted tiene claro que quiere delegar sus actuales funciones de dirección en un grupo de profesionales de confianza de su firma, en estos casos lo recomendable es que se cree un comité de dirección donde estos profesionales, con planificación y formación, irán asumiendo las riendas de la dirección de su firma. No necesariamente estos profesionales, de entrada, deben ser socios de la firma, lo pueden llegar a ser con el tiempo si van cumpliendo los objetivos

marcados por usted, es decir, la propiedad del despacho.

Lo habitual es que los miembros del comité de dirección sean los responsables de cada área de especialización del despacho y estos deberán tener competencias y responsabilidades con el tiempo en casi todas las áreas de gestión de la firma, lógicamente siempre consensuadas con la propiedad o socios del despacho. En concreto, sus áreas de influencia y actuación serán: personal, prestación de los servicios, crecimiento y gestión comercial, organización, finanzas e inversiones.

También es importante que los profesionales que forman parte del comité de dirección sean evaluados periódicamente, año tras año, a ser posible por alguien externo a la firma (por ejemplo por un consultor experimentado en dirección de empresas) y lógicamente también por los propios so-

cios o propiedad de la firma. Conviene también advertir de que muchas veces se suele promocionar a determinados profesionales a ser miembros del comité de dirección por el simple hecho de ser muy buenos técnicos y sin embargo son pésimos directivos. Estas posibles situaciones se pueden evitar con mucha formación y seguimiento de apoyo. No podemos perder de vista que a un futuro directivo y miembro del comité de dirección se le deben exigir los mismos requisitos que se le pedirían a un futuro socio de la firma: además de tener capacidad técnica, deben tener capacidad comercial y organizativa, así como habilidades para saber crear equipos competentes. Si no cumplen estos requisitos no podrán ser miembros del comité de dirección.

Amado Consultores



Joan Díaz, director general de JDA/SFAI Spain.



Luis Guerra, director general de ALT Asesores.



Oriol Ripoll, director del área legal de Addvante.

#### LAS EXPERIENCIAS

● **Las decisiones colegiadas** siempre son más ponderadas que las decisiones individuales. Por lo tanto, la respuesta es sí, rotundamente. El principal objetivo del comité de dirección es orientar la empresa hacia adelante. Hacia la visión, persiguiendo los objetivos fijados por la compañía. Además del director general, deben formar parte del comité de dirección los líderes de las principales unidades de negocio, más los directores de las áreas de soporte (dirección financiera, tecnología, recursos humanos, marketing). Sus capacidades, además de las propias funcionales y su acreditada experiencia, deben de ir orientadas al liderazgo y dirección de equipos humanos.

**Joan Díaz**  
Director general de JDA/SFAI Spain

● **En ALT Asesores Legales** el comité de dirección es nuestra columna vertebral. Nuestra experiencia de casi 25 años de servicios profesionales es que es fundamental mantener un comité de dirección sólido y con unos objetivos claros. Donde semana a semana se vaya haciendo el seguimiento de la vida del despacho, tanto de los temas internos: recursos humanos, sistemas, organización..., como de los externos: clientes, comunicación... Son las reuniones donde se deben tratar con franqueza y profesionalidad los problemas de cada departamento, los puntos débiles, los procedimientos de mejorar y poder establecer la estrategia común. En el comité de dirección debe estar al menos una persona de cada una de las áreas del despacho.

**Luis Guerra**  
Director general de ALT Asesores

● **Los despachos profesionales** han de aprender a gestionar en entornos cada vez más complejos. El socio director de la firma debe tomar decisiones no solo en el ámbito técnico, sino también en el comercial, marketing, la innovación, la tecnología, la administración y el desarrollo de las personas. Son muchas teclas para una sola persona. Por esta razón, es recomendable ejercer una dirección mucho más compartida, rodeándose de otros socios profesionales que aporten competencias complementarias. Los comités de dirección pueden ser una herramienta muy válida para ofrecer respuestas a los nuevos retos.

**Oriol Ripoll**  
Socio director del área legal de Addvante

preferentes, en este sentencia de 25 de febrero de 2016, destaca que es un producto de inversión complejo y de riesgo elevado, que puede generar rentabilidad, pero también pérdidas en el capital invertido, situándose, a los efectos de prelación de créditos, "y frente a lo que su nombre pueda erróneamente hacer interpretar, inmediatamente detrás de todos los acreedores, subordinados o no, de la entidad de crédito emisora o de la dominante del grupo o subgrupo consolidable de entidades de crédito y delante de los accionistas

ordinarios y, en su caso, de los cuotaparticipes".

El Supremo destaca que la información suministrada no puede calificarse como suficiente y no se ajusta a los parámetros exigidos por la normativa que entonces estaba vigente. Señala que "las empresas de inversión debían actuar en el ejercicio de sus actividades con im-

parcialidad y buena fe, sin anteponer los intereses propios a los de sus clientes, en beneficio de estos y del buen funcionamiento del mercado, realizando sus operaciones con cuidado y diligencia, solicitando de sus clientes información sobre su situación financiera, experiencia inversora y objetivos de inversión".

Para el Supremo, "el hecho de tener un patrimonio considerable, o que los clientes hubieran realizado algunas inversiones previas, no los convierte tam-

co en clientes expertos, puesto que no se ha probado que se diera a los demandantes una información adecuada para contratar el producto con conocimiento y asunción de los riesgos de una inversión compleja y sin garantías (TOL.5.651.273).

**EL TRIBUNAL SUPREMO ADMITE QUE PUEDEN UTILIZARSE MARCAS REGISTRADAS COMO 'KEYWORDS' EN UN BUSCADOR DE INTERNET**

● La Sala Primera del Tribunal Supremo ha establecido que

pueden utilizarse marcas registradas como palabra clave **keywords** en un buscador de Internet, siempre y cuando su uso no menoscabe la función indicadora del origen de la misma, ni su función económica.

La sentencia, de 26 de febrero de 2016, precisa que también tiene que resultar claro para un usuario medio de internet que los productos o servicios publicitados no proceden del titular de la marca o de una empresa económicamente vinculada y, de no ser así, se indique bajo qué circunstancia se venden pro-

ductos de una determinada marca a través de una página web distinta a la oficial, para evitar el riesgo de confusión. Destaca que el derecho del titular de la marca no es absoluto, estando sometido a limitaciones, y añade que puede originar disfunciones en el mercado al restarle transparencia y al lesionar los legítimos intereses de los competidores, por servir de obstáculo para su desempeño comercial (TOL.5.653.358).

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

