

Guia per a la gestió de firmes petites i mitjanes

Tercera
edició

Small and Medium Practices Committee
International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue, 6th Floor
New York, NY 10017 USA

La Guia per a la gestió de firmes petites i mitjanes va ser preparada pel Comitè de firmes petites i mitjanes (Comitè SMP) de la International Federation of Accountants (IFAC). El Comitè representa els interessos dels professionals de la comptabilitat que treballen en firmes petites i mitjanes i altres professionals de la comptabilitat que donen servei a empreses petites i mitjanes.

Aquesta publicació es pot descarregar de forma gratuïta des de la secció de Publicacions i Recursos del web de la IFAC: www.ifac.org/publications-resources. El text aprovat es publica en l'idioma anglès.

La missió de la IFAC és la de servir l'interès públic mitjançant: la contribució al desenvolupament d'estàndards d'alta qualitat i guies; facilitant l'adopció i la implementació d'estàndards d'alta qualitat i guies; contribuint al desenvolupament d'organitzacions influents de professionals comptables i auditors, de firmes d'alta qualitat de professionals comptables i posant en valor els professionals de la comptabilitat arreu del món; i afavorint el debat sobre un tema d'interès públic.

El Comitè SMP estén el seu reconeixement i agraïment al seu grup de treball Guia per a la gestió per ajudar al Comitè en l'elaboració d'aquesta guia. El grup de treball Guia per a la gestió es compon dels membres del comitè: Florin Presa (President), Giancarlo Attolini, Stuart Black, Aboo Abdulwahid, Cemal Ibis, Uttam Prakash Agarwal, Ricardo Rodil, i Christina Foo.

Per a més informació, envieu un correu electrònic a paulthompson@ifac.org.

Copyright © desembre 2012 de la International Federation of Accountants (IFAC). Tots els drets reservats. Es concedeix permís per fer còpies d'aquest treball si les còpies són per a l'ús a les aules acadèmiques o per a l'ús personal i no es venen ni es difonen i sempre que cada còpia tingui la següent nota de reconeixement: "Copyright © desembre 2012 de la International Federation of Accountants (IFAC). Tots els drets reservats. Utilitzat amb permís de la IFAC". Poseu-vos en contacte amb permissions@ifac.org per permisos per a reproduir, emmagatzemar o transmetre aquest document. Altrament, es requereix el permís per escrit de la IFAC per reproduir, emmagatzemar o transmetre, o fer altres usos similars d'aquest document, excepte el permès per la llei. Poseu-vos en contacte amb permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-130-1

"Aquests Mòduls 1, 2 i 3, són un extracte de la Guia per a la gestió de firmes petites i mitjanes (Tercera edició) publicada per la International Federation of Accountants (IFAC) el desembre de 2012 en anglès. Ha estat traduïda al català pel Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya (CCJCC) el març de 2017 i utilitza amb el permís de la IFAC. El text aprovat de totes les publicacions de la IFAC és el publicat per la IFAC en llengua anglesa. La IFAC no assumeix cap responsabilitat sobre l'exactitud i integritat de la traducció o de les possibles accions resultat d'aquesta.

Text en anglès de la Guia per a la gestió de firmes petites i mitjanes, tercera edició © 2012 per la International Federation of Accountants (IFAC). Tots els drets reservats.

Text en català de la Guia per a la gestió de firmes petites i mitjanes, tercera edició © 2017 per la International Federation of Accountants (IFAC). Tots els drets reservats.

Font: Guide to Practice Management for Small- and Medium-Sized Practices, Third Edition.

ISBN: 978-1-60815-130-1"

Mòdul 1

Planificant la vostra firma

Continguts

1.1	Introducció	4
1.2	Especialitzar-se o ser generalista? La vostra estratègia competitiva	4
1.2.1	Estratègies de mercat i tecnologia	6
1.2.2	Especialitzar-se	7
1.2.3	Ser generalista	7
1.3	La necessitat d'un pla de negoci	11
1.3.1	El procés de planificació estratègica	12
1.3.2	Passos del procés	13
1.4	La planificació de les relacions efectives amb els clients i els empleats	18
1.4.1	Els reptes de la diversitat generacional	19
1.4.2	Percepcions dels clients	20
1.4.3	La "devaluació" de la informació per Internet	20
1.4.4	Els desafiaments d'una mobilitat més gran dels clients	21
1.5	El desenvolupament dels plans per a les diferents funcions de la vostra firma	21
1.5.1	Pla de prestació de serveis	21
1.5.2	Gestió de riscos i pla per mitigar-los	22
1.5.3	Pla de recursos humans	22
1.5.4	Pla de màrqueting i de vendes	22
1.5.5	Pla tecnològic	24
1.5.6	Pla d'administració	24
1.5.7	Pla de finances o pressupost	25
1.5.8	Avaluar quan han de canviar els plans	25
1.6	Desenvolupar una mentalitat de gestió del risc en la vostra firma	26
1.6.1	Deu passos per a una gestió del risc reeixida	26
1.6.2	Reduir al mínim l'exposició a la pèrdua de personal clau	27
1.6.3	La gestió del risc del servei	29
1.6.4	Minimització dels problemes potencials en la prestació de serveis	29
1.7	La implementació d'un manual de pràctica i procediments	30
1.8	L'ús d'indicadors per impulsar el rendiment i la millora	31
1.8.1	Indicadors externs	31
1.8.2	Indicadors interns	32
1.8.3	Altres indicadors de la indústria	32
1.9	El negoci de dirigir la vostra firma	35
1.9.1	Les etapes clau en la gestió d'una firma eficaç	35
1.10	El seguiment de les forces externes	40
1.10.1	La sostenibilitat ambiental	40

1.10.2	Les normes internacionals per als comptables	40
1.10.3	L'augment del nivell de regulació i de coneixements professionals	41
1.10.4	La mobilitat del talent i dels clients	41
1.10.5	La tecnologia	42
1.10.6	Prevenió del blanqueig de capitals	42
1.11	La continuïtat del negoci: les exigències del curt termini i del llarg termini	43
1.11.1	Interrupcions del negoci	43
1.11.2	La continuïtat del negoci: la segona generació	44
1.12	Conclusió	44
1.13	Referències, lectures addicionals i recursos IFAC	45
	Apèndixs	47
	Apèndix 1.1 Una llista de verificació realista d'autoavaluació	47
	Apèndix 1.2 Llista de verificació dels assumptes que s'han de cobrir o tractar en el procés de planificació	49
	Apèndix 1.3 Esquema d'un programa de màrqueting	51
	Apèndix 1.4 Manual de personal: contingut suggerit i model	52

1.1 Introducció

No hi ha inevitablement un únic camí o un camí incorrecte per a una firma. Les firmes poden ser altament especialitzades o d'àmbit general. Poden focalitzar-se en serveis transaccionals o de compliment o en treballs d'assessorament d'alt nivell. Poden estar integrades per un gran nombre d'empleats i pocs socis o poden tenir una proporció alta de socis amb pocs empleats.

L'ingredient essencial per a l'èxit de qualsevol firma és conèixer la seva pròpia estratègia –el camí que directors i empleats volen transitar– de tal manera que la firma satisfaci les necessitats dels seus propietaris. El camí el marca el pla estratègic, que descriu la manera en què vosaltres i els vostres socis volen veure com es desenvolupa la firma. Una bona gestió mantindrà la firma comercialment viable i professionalment competent. Només d'aquesta manera el vostre negoci pot satisfer les vostres necessitats i les necessitats dels vostres empleats, clients i grups d'interès.

Aquest mòdul descriu els processos de planificació estratègica i del negoci, i les polítiques que de manera més detallada regeixen la implementació d'aquests processos.

1.2 Especialitzar-se o ser generalista? La vostra estratègia competitiva

Una firma reeixida –de fet, qualsevol negoci reeixit– és la que presta un servei que els seus clients volen, a un preu que els clients consideren que és el seu "valor raonable." La naturalesa del servei diferirà, fins i tot entre firmes; el "valor" que percebin els vostres clients dependrà dels beneficis que els reporta, la confiança i la fiabilitat que els vostres professionals generen i, naturalment, del cost per al vostre client.

Especialistes de màrqueting afirmen que les empreses poden escollir entre tres posicions possibles a l'hora de presentar els seus serveis; a vegades, una combinació de dues d'aquestes és possible. Aquest és un concepte important que cal entendre aviat en la vida d'una firma; igualment és un enfocament sobre el qual pot cridar l'atenció dels clients quan els presti serveis de consultoria. La publicació titulada *How You Can Market Your Business to Success* aborda el concepte de posicionament de mercat. Altres textos sobre màrqueting també tracten aquest concepte.

Les tres possibles "estratègies de mercat" són:

- Lideratge en costos.
- Diferenciació.
- Focalització.

Lideratge en costos

L'estratègia de "**lideratge en costos**" està basada en la prestació dels vostres serveis a un baix cost-base, que així permet vendre'ls a un preu més baix i alhora de manera rendible. Es requereix una forta focalització en la reducció de costos. Això es pot aconseguir, per exemple, cada vegada que compreu béns i serveis que són consumits quan presteu serveis de comptabilitat; es pot aconseguir eliminant els productes/serveis o clients no rendibles; o bé, adoptant un enfocament "sense adornaments" en cadascun dels vostres procediments i accions.

El benefici del "baix cost" és que podeu rebaixar els preus per sota dels que apliquen els competidors i, en fer-ho, guanyar-los quota de mercat. "Els preus baixos" és la part fàcil d'aconseguir; és el "baix cost" dins de la vostra firma el que representa un repte difícil i permanent.

Diferenciació

Una estratègia de "**diferenciació**" exigeix seguir un camí diferent del que adopten la majoria o molts dels competidors en la prestació dels serveis. L'èxit d'aquesta estratègia requereix que conegueu molt bé els vostres competidors –això pot ser difícil en un "mercat" típic de serveis de comptabilitat, que es caracteritza per tenir molts competidors les estratègies dels quals poden no ser fàcilment visibles des de fora. La "diferenciació" és més fàcil d'adoptar si teniu pocs competidors i si la posició d'ells està clarament dirigida a una població objectiu.

Per il·lustrar-ho amb un exemple, pot haver-hi algun avantatge a l'hora de "portar el servei a casa del client", per exemple, enviant els vostres professionals directament a les instal·lacions del client per recopilar dades, processar informació i interactuar amb el vostre personal clau. Si la vostra és l'única firma amb aquest enfocament, llavors està funcionant la "diferenciació". Una vegada que altres empreses comencin a copiar el vostre enfocament i enviïn el seu personal a les instal·lacions dels clients, el seu avantatge competitiu haurà desaparegut.

Una "estratègia de diferenciació" s'ha de reforçar contínuament a través de la promoció i mitjançant un enfocament continu en el factor diferenciador. Totes les altres accions i procediments dins la firma han de contribuir o reforçar el factor diferenciador.

Focalització

La tercera estratègia de mercat possible gira entorn a la "**focalització**". Per exemple, la vostra firma pot centrar-se en una indústria o en un nombre reduït d'indústries. En fer això, els vostres professionals poden reivindicar legítimament experiència en el tracte, per exemple, amb les pràctiques professionals o els metges o la indústria minera o la comunitat artística. Els vostres professionals arribarien a conèixer les necessitats i activitats específiques d'uns pocs sectors, amb la qual cosa permetrien que tots els clients es beneficiessin d'aquest coneixement, ja sigui en evitar la "corba d'aprenentatge" o extenses investigacions o per entendre la tributació específica de la indústria o les problemàtiques legals a les quals s'enfronta. Si la vostra estratègia es basa en la "focalització", les recomanacions boca-orella o les estratègies de promoció molt dirigida són especialment poderoses; al mateix temps la confidencialitat sobre la informació del client esdevé fonamental per tal d'evitar la revelació d'informació sense voler.

Si la "focalització" és la vostra estratègia clau de màrqueting, el segment de mercat ha de poder permetre's pagar els vostres serveis; en cas contrari, us arrisqueu a dirigir els esforços de la firma cap a treballs de baixa rendibilitat (els vostres competidors estaran molt contents!).

En apropar-vos al tema de la "planificació estratègica", reviseu el(s) mercat(s) actual(s) de serveis de comptabilitat i les accions de les firmes que ja estan en el mercat. D'aquesta manera, arribareu a identificar qualsevol buit en la manera que els vostres competidors estan donant suport als seus clients i començareu a definir quina de les tres estratègies clau és la millor que s'ha de seguir.

A continuació, es donen més detalls per ajudar a identificar el millor enfocament per a la vostra pròpia firma. Segons aneu llegint la resta d'aquesta secció, tingueu en compte que no totes les qüestions plantejades són rellevants a cada país. Examineu la llista de serveis per veure quins està capacitat per oferir el vostre equip, aquells que puguin ser requerits pels vostres clients objectiu i qualsevol restricció imposada per la vostra corporació professional. El Codi d'ètica per a professionals de la comptabilitat –Code of Ethics for Professional Accountants– (Codi IESBA), emès pel Consell de Normes internacionals d'ètica per a professionals de la comptabilitat –International Ethics Standards Board of Accountants (IESBA)– pot ser una guia en les decisions que s'han de prendre sobre els serveis que s'han d'oferir i els clients a qui s'han d'oferir. El Codi està disponible a www.ethicsboard.org.

Si us esteu unint a una firma ja existent, ja s'hauran pres moltes de les decisions. Si és així, utilitzeu aquest material per identificar les llacunes en oferta actual de serveis. Llavors, vosaltres i els vostres socis podeu omplir aquestes llacunes amb nous serveis, nous clients o nous enfocaments per a la prestació dels serveis existents.

Algunes firmes estan posicionades en un nínxol d'especialització per a la seva oferta de serveis: presten només una estreta gamma de serveis. Aquesta és una bona estratègia en la qual un director o un soci tenen certa experiència singular, per exemple, en un impost en concret o una habilitat analítica excepcional. No obstant això, la majoria de les firmes ofereixen una àmplia gamma de serveis, com ara el processament de transaccions, presentació d'impostos i models corporatius, i presten un assessorament empresarial ampli i tal vegada treballs d'auditoria/assegurament.

Cada vegada més, aquestes firmes generalistes es veuen sotmeses a la pressió dels clients per cobrir tota la gamma de possibles serveis. Així que, si la vostra firma actual o en projecte es posiciona com a prestadora de

serveis de base àmplia, heu d'estar preparats per respondre a la demanda del client, augmentant progressivament la vostra gamma de serveis els propers anys.

1.2.1 Estratègies de mercat i tecnologia

En considerar i desenvolupar la vostra estratègia de serveis, recordeu que la tecnologia pot permetre una gran flexibilitat en la manera de prestar-los. Vegeu el Mòdul 5 per a més detalls sobre les tecnologies de la informació en la vostra firma.

La tecnologia mòbil –especialment telèfons i comunicacions sense fil basades en Internet– permet operar a través d'una "oficina virtual". Això a la vegada possibilita que els professionals es moguin sense problemes entre l'oficina, les instal·lacions d'un client i fins i tot el seu domicili, i que estiguin sempre connectats o, com a mínim, amb accessibilitat a les aplicacions de comptabilitat. El "núvol" permet al comptable i al client treballar sobre els registres de l'empresa alhora, fa possible la interacció en temps real amb el client i amplia les oportunitats per al client d'externalitzar moltes de les seves funcions financeres cap al comptable extern, que esdevé eficaçment el comptable intern.

Quan es facin servir aquestes tecnologies, les firmes han d'adoptar les millors pràctiques en estàndards de seguretat de dades. Si les vostres aplicacions habiliten els clients per accedir a la informació mentre s'està processant, no voldreu que els clients modifiquin les dades o, fins i tot pitjor, que accedeixin accidentalment a les dades d'un altre client. Altres reptes tècnics giren al voltant de la sincronització de dades (alimentació de dades cap i des del dispositiu mòbil a la central, ubicació de les dades mestres), las còpies de seguretat per minimitzar el risc de pèrdua de dades i la creació de barreres segures per impedir el robatori d'identitat o el programari nociu. Aquestes aplicacions cada cop més estan sent controlades per programaris de control per tal d'excloure el "factor humà" del procés de control. Les contrasenyes són crucials per a la seguretat de les dades: s'han de canviar regularment, han de ser suficientment fortes i el seu accés s'ha de restringir.

És una bona idea utilitzar un especialista en TI, ja que ells, i no vosaltres, estaran totalment actualitzats en els coneixements sobre els sempre canviants riscos i les potencials aplicacions. El consultor pot actuar tant com a assessor d'alt nivell per a la firma en general o per a l'equip directiu; la firma llavors s'assegurarà que té els professionals interns capaços d'implementar les recomanacions i gestionar el sistema dia a dia.

Cada cop més, el comptable accedeix a les dades del client més que el client a les del comptable. Aquesta tendència és probable que continuï amb l'aparició del núvol. Conseqüentment, els clients també necessiten estar alerta sobre la seguretat de les dades i els temes de sincronització.

No subestimeu el risc que comporta la pèrdua d'equips físics: el robatori d'un portàtil o un telèfon intel·ligent o un llapis de memòria pot ser un risc tan gran per a la seguretat dels sistemes d'informació de la firma com el de qualsevol hacker. Per aquesta raó, tots els aspectes de seguretat informàtica s'han de considerar a l'hora d'avaluar les implicacions de les TI en la prestació dels vostres serveis.

Com en qualsevol aspecte de les operacions de la firma, ha de preparar-se un pla i un pressupost en relació amb la tecnologia. El pla de TI també hauria de tenir un sistema de recuperació davant de desastres que es posi a prova amb regularitat.

1.2.2 Especialitzar-se

Si decidiu especialitzar-vos en un nínxol de serveis de comptabilitat o en una cartera de clients, conscientment us esteu focalitzant en una estreta gamma de serveis i donant l'esquena als altres serveis que ofereixen els competidors. Els vostres ingressos provindran de serveis que pocs competidors poden proporcionar.

Perquè aquesta estratègia financerament funcioni:

- Heu de tenir equips altament qualificats. Podrien tenir un coneixement intel·lectual (per exemple, un coneixement profund i detallat d'un tipus específic d'impostos o de planificació financera o coneixements sobre un procés, com pot ser un procés àgil, precís i fiable per obtenir la devolució d'impostos).
- Heu de promoure el vostre servei dins d'un mercat prou gran com per generar suficients clients. Això no vol dir que l'oficina hagi d'estar ubicada en una gran ciutat, sinó que cal promoure els vostres serveis a un gran nombre de clients potencials. D'aquesta manera, la firma pot generar prou ingressos per cobrir els costos i oferir beneficis als seus propietaris.
- Heu de seleccionar una política de preus adequada. L'enfocament aquí pot variar, depenent del nínxol particular al qual us adreceu. Per il·lustrar-ho, si el servei es fonamenta en una base de coneixements especialitzada, si hi ha un alt risc en l'assessorament, o si els vostres clients obtenen una alta rendibilitat en seguir els vostres consells, és probable que un enfocament de preus elevats sigui el correcte. El preu alt retribueix l'escassetat i el risc, i us recompensa pels vostres coneixements especialitzats. Si, en canvi, el vostre nínxol de mercat és proporcionar una resposta ràpida i declaracions d'impostos sobre la renda rigoroses, llavors un enfocament de baix preu pot ser l'estratègia més adient. En aquest cas, l'eficiència del vostre servei ha de permetre prestar el servei a un cost més baix que els vostres competidors, la qual cosa farà possible que carregueu una tarifa més baixa.

1.2.3 Ser generalistes

En aquesta situació, la vostra firma ofereix una àmplia gamma de serveis (no necessàriament tots els serveis, però sí una àmplia gamma) a clients del vostre mercat. Un cop més, les competències i el coneixement són importants, però un repte clau és mantenir-se al dia en els canvis en totes les àrees de servei.

Una tàctica és designar una sèrie d'especialistes interns, perquè cadascun es mantingui al dia en una àrea de servei. D'aquesta manera, una empresa pot promoure, per exemple, un expert en impostos directes com l'impost sobre la renda o l'impost sobre societats, un expert en serveis de planificació financera o de gestió patrimonial, un expert en temes de gestió empresarial, etc. Cadascun pot donar suport a la resta del personal de la firma i crear més punts de contacte amb cada client. Aquest enfocament funciona molt bé en les firmes mitjanes i grans, però en les més petites no hi ha prou gent per suportar la càrrega de feina. Les firmes molt petites poden trobar molt difícil mantenir-se totalment al dia en els molts canvis legislatius, la qual cosa fa que l'enfocament de firma generalista sigui més difícil d'implementar.

El model generalista de firma requereix una quantitat considerable d'estudi i desenvolupament professional; els professionals poden haver de subscriure's a moltes publicacions o recursos tècnics per accedir a tota la informació detallada.

És impossible, comercialment, ser alhora "especialista" i "generalista".

A més, heu de ser recelosos d'intentar ser alhora "de baix cost" i "diferenciat" i "focalitzat", ja que aquests tres enfocaments es poden contradir. Per exemple, una estratègia de "focalització" podria requerir una inversió substancial en coneixement d'un segment de la indústria en particular; una part es pot aprendre de les interaccions amb els clients, però una altra s'haurà de generar a partir de, per exemple, la investigació, la formació i altres "inversions". Això, al mateix temps, és contradictori amb el concepte de "baix cost".

Construint la vostra firma "enfocada al client"

Construir la vostra firma i el màrqueting "enfocats als client" és l'actitud mental fonamental que s'ha d'adoptar. A l'hora de decidir sobre el millor enfocament possible per a la vostra pròpia firma, us heu de posar en la posició d'un client, i heu de fer-vos preguntes com ara:

- **Quin serà l'enfocament principal de la firma?** Potser els serveis d'impostos i compliment normatiu, els serveis d'assessorament empresarial, o potser una especialització determinada, com el concurs de creditors.
- **Quins serveis vol o necessita el vostre mercat objectiu?** Això no hauria de limitar-se a una revisió d'allò que sabeu o que feu actualment. Per exemple, és possible que sigueu professionalment capaços d'oferir serveis d'auditoria, però podria ser una àrea que us desagrada especialment i que heu evitat en cada oportunitat. Simplement que no us agradi no és cap raó per negar aquest servei al vostre mercat, ja que hi ha diverses maneres de proporcionar-lo.
- **Quants d'aquests serveis podeu proporcionar avui, amb el personal de què disposeu actualment?**
- **Prestareu els serveis en les instal·lacions del client?** Quants dels vostres serveis es poden prestar millor directament a les instal·lacions del client, i quants millor a la vostra oficina? Si, per exemple, la vostra firma està molt involucrada en el processament de transaccions o en activitats mensuals ordinàries de gestió per a un client, o qualsevol altre treball d'assessorament empresarial, llavors té sentit per al vostre equip passar temps a les instal·lacions del client. Això assegura un fàcil accés a les persones i els documents clau, i minimitza els seus retards i els del client de la mateixa manera. No obstant això, si el vostre servei exigeix un gran treball d'investigació o de càlculs complexos, serà més fàcil accedir als recursos necessaris des de la vostra oficina.
- **Com posareu preu als vostres serveis?** Adoptareu una facturació basada en el temps o un model de preus de valor? El model tradicional segons el temps considera el servei, el cost, el preu i el client (en termes del tipus, mida, complexitat, risc, etc.) i exclou qualsevol judici sobre valor del servei prestat. El model tradicional de preus basat en el temps pot devaluar els serveis que esteu proporcionant. Mentre que el model basat en el temps ajuda a assegurar-se que es recupera el cost de proveir el servei, pot deixar al client insatisfet i sense que apreciï el veritable valor de l'encàrrec. Els clients de vegades creuen que el comptable ha estat ineficient i/o que té pocs o cap incentiu per donar una resposta àgil. Això pot afeblir la confiança entre el comptable i el client. La fixació de preus de valor, de manera que els preus es fixen principalment, però no exclusivament, pel valor, percebut o estimat, pel client, pot ser la solució. Però, la fixació de preus de valor no està exempta de problemes. El valor és des de la perspectiva dels clients, i això és sovint difícil de determinar. Així mateix, les tarifes basades en el valor amb un element d'honoraris contingent cal evitar-les potser quan hi ha potencials amenaces a la independència o conflictes d'interès.
- **Quina és la localització més adient per a la vostra oficina?** És necessària una oficina? L'elecció de la ubicació és en si mateix una declaració sobre la vostra firma i la vostra cartera de clients, per exemple:
 - Si us dirigiu a persones amb alt poder adquisitiu, llavors les vostres instal·lacions han de fer que aquest tipus de client se senti com a casa pel fet de la seva ubicació i els seus equipaments (el nivell d'equipament també impacta en la moral dels empleats).
 - Si la vostra cartera de clients comprèn principalment petites empreses, contractistes i petits proveïdors de serveis, possiblement sigui millor una oficina situada a prop dels clients, com ara en un parc de negocis o una zona suburbana propera. L'equipament ha de ser de bona qualitat però no ostentós, i
 - La ubicació i el nivell d'equipament impactaran en la vostra estructura de costos, que al seu torn afecten la vostra estructura de honoraris, així que s'haurien d'adaptar al tipus de client que atraieu predominantment. Un cop dit això, la vostra firma també ha de ser vista com un lloc especial per visitar, la qual cosa pot aconseguir-se a través del tipus de rebuda que proporcioneu, la cura que el vostre equip tingui de cada client (per exemple, oferint refrescos mentre s'esperen), etc.
 - Establir una pràctica virtual mitjançant la realització de tots els negocis a través d'Internet és un model completament alternatiu i pot adaptar-se a algunes firmes petites i mitjanes (SMP). Una firma virtual és una pràctica que no té una oficina física, però funciona des de les llars o oficines satèl·lits dels vostres professionals, que acostumen a prestar serveis a distància als clients utilitzant la tecnologia. Generalment només un petit percentatge dels clients visita encara l'oficina de la firma, la major part de la interacció amb el client és a través de correu, correu electrònic, fax i telèfon. Unes despeses generals més baixes signifiquen que es poden reduir els costos, tenir més flexibilitat a l'hora de determinar els honoraris i invertir en serveis que beneficiïn la vostra firma com la formació i la recerca. En no haver de dirigir una oficina, és possible que pugueu visitar els vostres clients amb més regularitat i així disposareu de més temps facturable.

- **Com satisfareu les llacunes en la gamma de serveis els propers dotze mesos, així com a llarg termini?** Per exemple, referireu als clients a altres firmes recomanades? Deixareu que els clients trobin el seu propi proveïdor per a aquest servei? O fareu servir o capacitareu els empleats o socis per proporcionar aquest servei a la mateixa firma? Si podeu referir al client a una firma de confiança, competent, especialitzat en aquest servei, la confiança del client en vosaltres es veurà reforçada. Després, en el futur, quan recomaneu un altre especialista o quan digueu al client que un servei equivalent ja està disponible a la vostra firma, el client hauria d'estar predisposat a acceptar la vostra recomanació.

Oferir nous serveis

Cada servei nou o addicional ofert per la vostra firma exigirà un cert compromís mínim, per exemple:

- Un professional sènior que haurà d'adquirir i mantenir les capacitats requerides.
- Un sistema de formació interna que permeti als empleats que treballin en aquesta àrea (ja sigui a temps complet o a temps parcial) accedir també als coneixements i visions tècnics rellevants.
- Un cert nivell de recursos tècnics, com ara subscripcions o l'accés a un proveïdor especialitzat fora de la vostra firma (vegeu el material anterior sobre els diferents tipus de xarxes que poden donar suport a una firma d'auditoria o un professional individual).
- Possiblement algun programari especialitzat per ajudar-vos en la prestació del servei i en càlculs detallats. L'ús de sistemes informàtics pertinents pot accelerar el procés; pot assegurar que es segueix un procés en particular, o us donarà peu a fer les preguntes crítiques sobre la marxa, i pot augmentar la vostra confiança en el resultat final, i
- Recordatoris periòdics enviats a la resta dels empleats relatius als nous serveis. Això podria incloure, per exemple, informar al recepcionista de la firma d'alguns aspectes clau sobre el servei, de manera que ho tingui en compte i sàpiga com dirigir-se als clients que preguntin per aquest tipus de servei, i informar l'altre personal professional sobre el servei, perquè pugui identificar i referir qualsevol possibilitat de venda que pogués aparèixer en el curs dels altres treballs.

Afegir un nou servei requereix una inversió en temps i altres despeses que no serà plenament productiva a curt termini.

"El desenvolupament d'un nínxol [servei] significa resoldre un munt de problemes, com ara què i com invertir en els empleats, com donar servei als clients i quins riscos s'han d'assumir per fer diners demà vs. fer diners avui."

Hayes 2006

Els socis s'han de comprometre totalment amb cada nou servei. S'han de determinar els objectius de rendiment (per exemple, el nivell d'honoraris que s'han d'assolir en un determinat termini) per assegurar que la inversió està produint el retorn esperat per a tota la firma. Com a orientació pràctica, qualsevol nou servei ofert per una firma ha de ser capaç de generar aproximadament el doble del cost salarial de les persones que hi estiguin involucrades, quan arribi més o menys el vuitè trimestre després de l'inici (és a dir, el trimestre 8, l'ingrés per honoraris ha d'estar al voltant de dues vegades el cost salarial del trimestre pel temps dedicat pels socis i altres empleats a prestar el servei). Aquest no és, de cap de les maneres, un rendiment sorprenent o ràpid, però sí que donaria la tranquil·litat que el servei s'està consolidant i està sent acceptat pels clients. Certament, seria desitjable un augment més ràpid en els ingressos.

Després d'identificar la vostra gamma de serveis, heu de tenir en compte com informareu als clients i als clients potencials sobre ella. És possible fer-ho de diverses maneres a cost reduït; per exemple, podeu imprimir la llista de serveis a la coberta interior o alguna altra posició prominent en les vostres cobertes de comptes, o dins d'un joc de comptes; podeu utilitzar casos pràctics anònims per demostrar el benefici de cada servei; podeu utilitzar butlletins o altres mitjans de comunicació, com un document adjunt a les vostres cartes d'encàrrec o a qualsevol llista d'informació que s'entregui als clients a l'inici del treball de cada any; pot mencionar-se en el decurs de les reunions amb els clients en acabar cada treball; etcètera. Aquests són mètodes de baix cost però directes per a la comunicació de la vostra gamma completa de serveis. Una bona promoció no ha de ser necessàriament cara, sinó clara i focalitzada en els beneficis que podeu proporcionar.

La vostra llista de serveis podria contenir alguns d'aquests (comproveu si hi ha normes professionals de la vostra corporació que poguessin impedir proporcionar alguns serveis):

- **Elaboració i presentació de comptes:** amb finalitats estatutàries o de gestió, presentació de la informació essencial per complir amb la legislació mercantil o amb requeriments equivalents.
- **Auditoria:** auditoria estatutària externa, auditoria interna o revisió gerencial.
- **Assessorament empresarial:** el que inclou proporcionar als clients estratègies de gestió empresarial i de millora dels beneficis i assessorament en fusions i adquisicions, a més de molts altres serveis, que es descriuen amb més detall en el Mòdul 3 (alguns defineixen assessorament empresarial en termes més amplis per tal d'incloure molts dels serveis que s'enumeren a continuació).
- **Insolvència i reestructuració: liquidacions, fallides, concursos de creditors, reestructuració, venda o tancament d'unitats productives.**
- **Planificació financera:** creació de plans d'estalvi o d'inversió, revisió de rendiment de les inversions, plans de jubilació, assessorament sobre pensions i drets vinculats, ús dels fons del pla de pensions, assessorament sobre qüestions relatives a la jubilació i al moment de la jubilació, funcionament operatiu i presentació d'informes dels fons de pensions o d'altres entitats d'inversió, gestió de cartera, proveïment de fons de finançament per a un client o assistència en la preparació de les sol·licituds de finançament.
- **Impostos:** impost sobre la renda, un ventall d'impostos a les empreses (impost sobre el valor afegit [IVA] o similars), impostos sobre els béns seients, impostos sobre successions, impostos sobre el patrimoni; representació dels clients quan tenen inspeccions d'impostos, planificació fiscal i l'elecció d'estructures fiscals.
- **Altres serveis:** aquests serveis emergents se centren en l'orientació i la tutoria empresarial; planificació empresarial i presidència externa; comptabilitat forense o nomenament com a perit en casos de perjudici econòmic; consultoria en recursos humans: descripcions de llocs de treball, estructures salarials, disseny de plans d'incentius, assessorament en el cessament de l'ocupació; mediació i/o arbitratge; consultoria tecnològica: elecció, especialment, dels paquets de comptabilitat utilitzats pels clients; implementació de sistemes de TI a les empreses client, implementació d'aplicacions o principis de comerç electrònic dins l'empresa client (i de la vostra firma!).

L'Enquesta ràpida de firmes petites i mitjanes de la IFAC del 2012 –IFAC SMP Quick Poll (2012)– ha trobat que mentre que els serveis de comptabilitat tradicionals, sovint anomenats serveis de "compliment", com la preparació de comptes, compilació, auditoria i altres serveis d'assegurament, segueixen representant la major part dels ingressos per honoraris, la major part del creixement futur dels ingressos per honoraris s'espera que vingui dels serveis d'assessorament empresarial i de compilació. Cal assenyalar, però, que l'enquesta mostra importants variacions regionals i nacionals.

Assegurar-se que la firma compta amb els recursos adients

Un cop identificat el tipus de firma que voleu tenir i la gamma de serveis, podeu posar a punt tots els recursos necessaris per prestar aquests serveis de manera professional i eficient:

- El tipus i nombre d'empleats.
- Els nivells de capacitat d'aquests empleats.
- El desenvolupament professional continu i la formació necessaris.
- Recursos d'informació, manuals, publicacions, subscripcions.
- Programes de programari.
- Xarxes de suport en habilitats que haurien de desenvolupar-se.
- Necessitats d'infraestructura, i
- important, la quantitat de capital que es requereix per assolir els objectius.

Caldrà incloure aquests recursos en el pressupost global de la firma, i heu de ser conscients de l'impacte financer de cada nou servei afegit. Un principi bàsic és lliurar tots els serveis essencials de la vostra firma amb els recursos disponibles a la firma. Això us permet mantenir un bon control sobre la gestió i la satisfacció del client, així com la qualitat del treball. També maximitza el retorn de la inversió en infraestructura i altres recursos. Llavors, si un client requereix un servei considerat com a "no essencial", teniu l'opció d'utilitzar un proveïdor especialitzat de fora de la vostra firma, ja sigui mitjançant la subcontractació d'aquest proveïdor o referint al vostre client a aquest proveïdor especialitzat.

"Feu preguntes. Feu que parlin. Escolteu el que es diu, així com el que no és diu. Els nostres millors recursos han estat una bona comunicació i la confiança dels nostres clients. Feu una bona feina, i el creixement vindrà sol".

Hayes 2006

"Heu de prendre decisions intel·ligents, clares sobre els serveis que voleu oferir a una cartera de clients clarament definida i després heu de proposar-vos fer-los "fàcil de comprar".

Monks 2007

1.3 La necessitat d'un pla de negoci

Un pla de negocis és un dels elements que fan reeixit un negoci. Massa professionals veuen les seves firmes com alguna cosa més que un negoci, potser com una extensió del seu desenvolupament professional o vocació. Sovint, el negoci pot convertir-se en no més que una feina, i en lloc de crear llibertat per als socis, acaben sacrificant la seva vida per al negoci. Quan desatenen els assumptes de negoci de la seva firma, es nota ràpidament. Els resultats poden ser:

- Bada de clients i de recursos
- 4S: no s'entén el negoci i no es veu el futur
- 4S: no s'entén el negoci i no es veu el futur
- 3T: no s'entén el negoci i no es veu el futur
- 3T: no s'entén el negoci i no es veu el futur
- 3F: no s'entén el negoci i no es veu el futur
- Bi: no s'entén el negoci i no es veu el futur
- Bi: no s'entén el negoci i no es veu el futur

Un pla sòlid identificarà els aspectes crítics per al negoci i identificarà els indicadors que demostraran el vostre èxit. També farà notar si la firma s'està desviant de la senda prevista, de manera que es pugui redirigir un cop més.

Hi ha un segon benefici derivat d'un pla de negocis. El fet que sigueu uns bons comptables no significa automàticament que sigueu bons gestionant un negoci de comptabilitat. Gestionar un negoci requereix el seu propi conjunt d'habilitats i disciplines que són bastant diferents de les habilitats de la professió mateixa.

Una vegada la vostra firma està operant, la major part del vostre temps el dedicareu a prestar serveis de comptabilitat. Probablement estareu sota pressió de temps, almenys durant determinats moments. Per tant, un desafiament clau al llarg de la vostra vida professional serà l'equilibri entre el vostre treball professional i les necessitats de gestió del vostre negoci. Un pla de negocis és el full de ruta que mostreu si esteu ben encaminats.

Pensar estratègicament

Els elements clau del pla estratègic normalment inclouen:

- El desenvolupament d'una estratègia competitiva.
- Una breu exposició de la missió, visió i valors que sustenten la raó de l'existència de la firma i els objectius generals (en altres paraules, la cultura de la firma).
- Una declaració que descriu els serveis tècnics que la firma prestarà per aconseguir la seva missió i visió (els seus productes i mercats).
- Relacions humanes –les persones i habilitats requerides.

- Una sèrie de plans de negoci més detallat, que regeixin la forma en què cada unitat o funció de firma contribueix al pla estratègic general (les seves operacions i prestacions).
- Pressupostos que donen suport als components esmentats anteriorment, i
- Polítiques i procediments que guien les accions dels individus en la consecució dels pressupostos i en la actuació consistent en els valors de l'organització (la gestió i el control).

El pla ha d'establir el to general de la firma i confirmar que el vostre negoci té els recursos per aconseguir els vostres objectius econòmics. La planificació és un procés continu que es mou a través d'un cicle d'activitats; això s'aplica a la gestació mateixa del pla estratègic o dels pressupostos que s'elaboren després. El pla que elaboreu avui s'haurà de millorar i ajustar en resposta a les circumstàncies canviants.

Recordeu que la visió i la missió, que constitueixen els fonaments del vostre pla estratègic, han de romandre raonablement estables durant molts anys. Els "valors" d'una empresa són la filosofia cultural o de conducta que estableix el to del comportament de la firma i del personal. La "visió" és una declaració d'aspiracions d'allò que hauria de ser la firma. La "missió" perfila l'objectiu estratègic global de la firma i comporta una declaració contundent i concisa sobre la manera d'aconseguir la visió.

Hi ha molts textos que examinen aquests components fonamentals del procés de planificació; consulteu-los si voleu obtenir més comprensió d'allò que aquest mòdul pot cobrir. Penseu en l'ús del Diagrama de Planificació Estratègica que es mostra en l'[apèndix 1.6](#) per explicar els vincles entre els nivells de l'estratègia i el pla. El vostre pla estratègic es basa en aspectes essencials del que sou vosaltres i el que esteu intentant aconseguir. Aquests aspectes estan integrats en la missió, la visió i els valors de la firma. El mateix és aplicable als vostres objectius personals, que podríeu expressar en el sentit de les línies següents:

"Vull tenir un negoci important que domini el seu nínxol de mercat per la reputació de prestar serveis de comptabilitat proactius i pràctics", o

"Vull ser capaç de permetre'm el luxe de retirar-me quan arribi als cinquanta anys."

Com es pot veure, no tots els objectius personals tindran un enfocament comptable.

1.3.1 El procés de planificació estratègica

El vostre pla estratègic es basa en la premissa que realment voleu estar en el negoci i que la vostra gamma de serveis és adequada per a la vostra cartera de clients. El vostre pla estratègic hauria de demostrar que la firma pot proporcionar els ingressos necessaris per mantenir la vostra família i permetre la conciliació de la vida laboral i familiar desitjada. Altrament, el vostre pla no serà assolible. Els principis clau, base del vostre pla, no haurien de canviar massa al llarg d'un termini de deu anys.

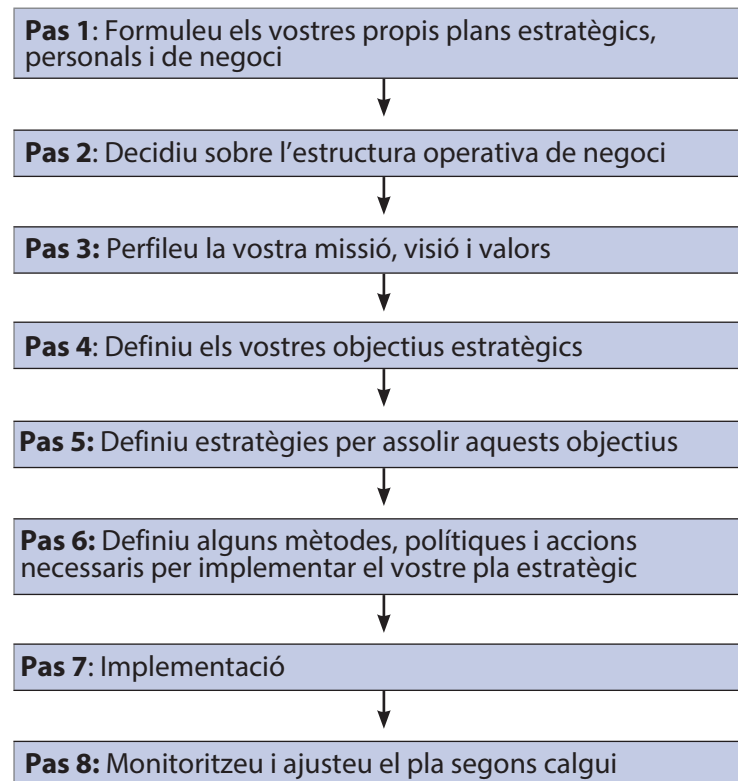
Veureu molts canvis comercials i professionals en el mateix període de deu anys. Així doncs, el vostre pla estratègic hauria d'incorporar alguns plans d'acció a curt termini per a cada àrea de la vostra firma. Alguns plans, per exemple, el pressupost, poden tenir un horitzó temporal de dotze mesos; d'altres, com la dotació de personal o el pla de màrqueting, el poden tenir de dos o tres anys. Cada unitat desenvoluparia normalment el seu propi pla, que mostraria com aquesta unitat contribueix al pla estratègic general.

Mentre que la [Figura 1.1](#) suggereix un procés seqüencial, alguns passos poden donar-se simultàniament. Les decisions preses més endavant en el procés podrien motivar que un pas previ s'hagi de reajustar. Els canvis en l'activitat professional o comercial poden donar lloc a la revisió dels pressupostos i d'alguns dels plans de nivell inferior. De tant en tant, pot ser que hagueu de canviar una estratègia fonamental: per exemple, podeu decidir que és necessària una nova línia de servei, o que associar-se podria ser la millor manera d'aconseguir altres aspectes de la vostra missió més que seguir sent un professional individual. És per això que el vostre pla és un "document viu", que evoluciona per guiar les vostres decisions futures. Tenir un pla documentat introdueix una disciplina en cada decisió que es prengui: és a dir: "Ens portarà aquesta decisió cap al camí que volem seguir?"

Enfoqueu el pla d'una manera estructurada. Molts gestors de petits negocis no tenen un pla clar. La simple disciplina d'escriure un objectiu sovint pot fer que sigui més fàcil d'aconseguir. També ho fa un enfocament més pronunciat en la seva energia i acció.

1.3.2 Passos del procés

Figura 1.1 Les vuit etapes de la planificació estratègica del negoci.



A mesura que llegiu el procés de vuit passos que es descriu aquí, seguiu desenvolupant i documentant el vostre propi pla estratègic.

El vostre pla estratègic proporciona un marc que ajuda a avaluar qualsevol idea o oportunitat nova. Pregunteu: "Aquesta idea o oportunitat complementa la missió i objectius de la firma?" Una bona idea que no encaixi en la missió i els objectius de la vostra firma podria ser promoguda per alguns o tots els socis, però fora de la firma. Per exemple, un client podria arribar a la vostra firma a la recerca de finançament per a un nou producte a punt per a la seva producció comercial. Podria demanar-vos que l'ajudéssiu a trobar finançament bancari o d'inversors privats. Si decidiu contribuir directament en aquest negoci, feu-ho fora de la firma i, un cop establert, negocieu en condicions comercials normals. Aquesta disciplina fa que sigui més fàcil dirigir les dues empreses i saber com funciona cadascuna.

Pas 1: Formuleu els vostres propis plans estratègics, personals i de negoci

Emprendreu aquest procés pel vostre compte o involucrareu altres persones? Un professional individual sense família pot basar el seu pla estratègic en les seves pròpies preferències, creences i desitjos. No obstant això, un professional individual que manté una relació i/o té fills és més que probable que estableixi metes personals conjuntament amb la seva parella.

Quan hi ha diversos socis en el negoci amb diferents punts de vista sobre els reptes importants que afronta la firma, el procés de planificació ha de crear una única direcció que reconciliï i coordini aquestes actituds.

Si una firma té una segona o tercera oficina, llavors cadascuna pot tenir el seu propi soci a càrrec i, possiblement, la seva pròpia cultura i, en aquest cas, el procés es torna més complicat.

En general, un nombre petit de persones en la fase d'establiment d'una nova empresa és probable que comparteixin punts de vista i antecedents comuns; hauria de ser relativament fàcil d'aconseguir acords sobre la direcció de la firma. En aquesta situació, un enfocament estructurat de "faci-ho vostè mateix" hauria de proporcionar un bon resultat. Quan hi ha més socis, una àmplia gamma d'edats, i potser diverses oficines a diferents llocs, pot set útil comptar amb un facilitador expert o consultor. El consultor pot guiar els socis en el procés de planificació i aconseguir un ampli suport per al pla eventual, de manera que pugui ser acceptable per a tothom.

Exercici de planificació: estàs preparat?

Anoteu les vostres respostes a les preguntes següents:

- Què voleu?
- Quins són els vostres objectius personals?
- Què voleu aconseguir d'aquí a deu i vint anys?
- Què voleu aconseguir en la vostra vida personal i en la vostra vida professional?

La llista de comprovació de l'[Apèndix 1.1](#) us ajudarà a avaluar la vostra personalitat i objectius. El [cas pràctic 1.1](#) il·lustra aquest procés –vegeu l'[Apèndix 1.5](#).

Les vostres respostes són importants en la formació del vostre propi pla estratègic. Això, al seu torn, dóna forma al vostre enfocament de la vida professional. Per exemple, si creieu que sou uns creadors de negoci (business builder) i voleu fer les coses a gran escala, sereu feliços sent els propietaris d'una empresa amb vosaltres com a directores, més un assistent i una recepcionista/secretària? El vostre pla hauria de tenir un fort enfocament de creixement, possiblement amb les fusions, compres de cartera de clients, expansió geogràfica dels clients i serveis de venda creuada a la vostra cartera de clients.

Podríeu utilitzar el treball i els ingressos per finançar altres activitats fora de l'entorn de treball. La vostra firma s'hauria de centrar en la formació, la delegació i formes d'operar mentre vosaltres esteu fora dedicant-vos a aquestes activitats.

Utilitzeu aquest exercici per resumir les coses que voleu aconseguir a la vida. Els vostres objectius podrien encabir-se en les categories següents:

- **Personal:** una relació per a tota la vida, nens, un grup fort d'amics, etc.
- **Professional:** com és d'important el treball a la vostra vida? Quines opcions de carrera heu pres fins ara i quines noves opcions o direccions podríeu seguir? Com mantindreu i/o millorareu les vostres qualificacions? Quina experiència necessiteu?

Heu de conèixer i comprendre els vostres objectius personals. Si la vostra firma us impedeix assolir els vostres objectius personals, començareu a experimentar insatisfacció personal amb el vostre treball. El temps o l'esforç que aporteu se'n podria ressentir. Podríeu sentir més estrès i sentir-vos menys capaços de fer front a la vostra vida laboral. Els vostres objectius de treball i objectius personals han de complementar-se entre si.

L'objectiu d'aquest exercici és mostrar com la vostra firma donarà suport als vostres objectius personals, professionals i econòmics. Assegureu-vos que, a mesura que el pla emergeix al llarg d'aquest mòdul (i de la resta de la vostra carrera), segueix contribuint als vostres objectius. Per exemple, si teniu una deficiència significativa en algun aspecte de les vostres habilitats professionals, podeu cercar la formació en aquesta àrea. Podria ser a través d'un curs formal d'estudi, o potser d'alguna experiència de treball en la vostra ocupació actual. Potser necessiteu trobar un col·lega amb l'especialització adient, ja sigui com un soci o un empleat. En la majoria dels casos, una debilitat en una habilitat professional pot ser compensada de moltes maneres.

Si manteniu la confiança en les vostres habilitats, heu de seguir treballant en els vostres plans per créixer i desenvolupar-vos. Si s'ha posat de manifest alguna debilitat important, el pas següent és identificar un pla clar per fer-li front. Llavors, potser d'aquí a sis, dotze o divuit mesos sabreu en quin moment heu de fer el pas següent.

Pas 2: Decidiu sobre l'estructura operativa de negoci

Si us plantegeu constituir una societat, qualsevol que sigui la persona jurídica escollida com a vehicle operacional haurà de determinar si els socis potencials són compatibles èticament i professionalment.

Les societats han estat sovint comparades amb el matrimoni. Ambdues parts impliquen alguna cosa més que el "jo". Ambdues parts prosperen quan es produeix una comunicació efectiva. Ambdues parts impliquen l'intercanvi de recursos, de vegades una de les parts ha de renunciar a alguna cosa pel bé dels objectius de l'altra; cal que hi hagi un estira-i-arronsa. Ambdues parts han de ser vistes com a compromisos a llarg termini. Ambdues parts són complicades, consumeixen temps i sovint tenen un desenvolupament costós (i, de vegades, aspre).

Desenvolupar una societat pot ser difícil i complicat, per la qual cosa ambdues parts han d'estar segures des del principi que això és el més adient. Si per endavant teniu la sensació que no podeu plantejar un assumpte als socis potencials, sentireu que podreu fer-ho millor després de convertir-vos en socis? Si no esteu d'acord sobre un tema que afecta el funcionament de tota la firma (per exemple, la gamma de serveis prestats, les normes professionals o l'enfocament per retenir els beneficis en la firma), a llarg termini sorgirà la fricció.

Preneu-vos un temps per seleccionar els vostres socis. Una vegada que hàgiu decidit treballar amb un grup de socis, treballeu dur i comuniquen-vos sovint i directament. Baseu sempre les vostres decisions i accions en un criteri: els interessos de la firma i els seus clients.

Pas 3: Perfileu la vostra missió, visió i valors

Aquí és on molts documents comencen el seu procés de planificació estratègica. No obstant això, el pla estratègic d'una firma s'ha de construir sobre els fonaments dels passos 1 i 2.

Aquesta secció és especialment important per als qui estan a punt de crear una nova firma, ja sigui pel seu compte o en societat. No hi ha millor moment per establir o influir en el tipus de firma que en el seus començaments.

Les firmes comencen amb una declaració de visió: una declaració concisa sobre el benefici general que esperen lliurar als clients i altres grups d'interès que interactuen amb la firma. La declaració de visió afecta l'impacte de la firma, més que els seus serveis o mercats potencials.

Una vegada s'ha traçat la visió global, es pot tornar més pràctic el plantejament de la forma en què la firma funcionarà per assolir-ne l'impacte. El document següent que s'ha de preparar és la declaració de missió.

Si, per contra, esteu comprant la participació en una firma, hauríeu d'examinar la declaració de la missió, visió i valors de la firma i assegurar-vos que els socis l'observen com a part del procés de revisió preliminar.

"La missió d'una organització és el propòsit o la raó de ser de l'organització. Es diu el que la companyia proporciona a la societat. Una declaració de missió ben concebuda defineix el propòsit fonamental, únic que estableix una empresa diferent d'altres firmes del seu tipus i identifica l'àmbit de les operacions de la firma en termes de productes (inclosos els serveis) oferts i mercats servits".

Wheelen & Hunger 2000

La declaració de la missió per a la vostra firma pot fer referència a:

- El benefici que lliureu als vostres clients.
- Una breu llista dels serveis que oferirà la vostra firma.

- Una breu descripció dels clients als quals es dirigirà, o
- Una breu descripció de l'àrea principal de mercat. Podria estar definida per algun límit físic, com un barri, ciutat o regió, o podria ser un mercat vertical, com un tipus particular de client.

La declaració de missió ha de ser suficientment curta i simple perquè sigui fàcil de recordar per vosaltres i els vostres empleats.

Una vegada que es descriuen la visió i missió, la pràctica pot centrar-se a esbossar els principals comportaments o actituds que considereu necessaris per assolir aquests estàndards. Aquesta és la funció d'una declaració de valors. Els valors van més enllà dels factors tècnics (per exemple, "independència", "integritat" i/o "professionalitat") que s'espera com a part dels serveis de comptabilitat. En el seu lloc, es descriuen les actituds i creences que els propietaris i empleats de la firma han de seguir per implementar l'enfocament de les qüestions que puguin sorgir en el futur.

Si les persones que treballen a la firma comparteixen un enfocament similar (o valors), a continuació, els conflictes o la resolució de dilemes ètics es torna no només més fàcil sinó també més predictable. Paraules típiques utilitzades en una declaració de valors per una firma de comptabilitat pública podrien incloure:

- Respecte
- Cortesia
- Igualtat
- Capacitat de resposta
- Enfocament cap al client
- Innovació.

Pas 4: Definiu els vostres objectius estratègics

Indiqueu clarament diversos objectius "generals" que es deriven de la vostra declaració de missió. Aquests objectius es fan servir per avaluar el vostre èxit en l'assoliment de la missió; generalment són els objectius interns, no per a la divulgació fora de la firma.

"Els objectius són els resultats finals de l'activitat planificada. Indiquen el que s'ha d'aconseguir, en quin termini i, si és possible, s'ha de quantificar. L'assoliment dels objectius corporatius ha de tenir com a resultat la consecució de la missió d'una empresa".

Wheelen & Hunger 2000

En un context d'una firma de comptabilitat, els vostres objectius podrien ser com aquests:

- Aconseguir un creixement generat internament dels honoraris del (XX)% anual durant els primers cinc anys de vida de la firma.
- Augmentar els ingressos nets per soci en \$ (XXXX) anuals.
- Reinvertir (XX)% dels beneficis anuals en la millora del capital de la firma (per exemple, en equips per tal de millorar la productivitat, desenvolupament del sistema o projectes importants de desenvolupament personal).

Els vostres objectius no han de ser tots financers. Un negoci rendible i en creixement és el resultat de prestar un servei que està sent demandat, d'oferir-ho a un preu raonable (relació qualitat-preu) des de la perspectiva del client. Un "quadre de comandament integral" avalua un negoci no solament pel seu rendiment financer, sinó també per altres indicadors; per exemple, la satisfacció del client, el desenvolupament de les competències dels equips de la firma i la despesa en el desenvolupament de nous productes o serveis.

Els nostres objectius el més probable és que hagin d'abordar:

- La formació i el desenvolupament de la gent.
- La reputació de la vostra empresa dins la seva àrea de mercat.
- La qualitat i la pertinència dels serveis, i
- La satisfacció del client.

Pot ser que necessiteu desenvolupar algunes eines o indicadors per fer un seguiment de les tendències en el rendiment per a cadascun dels aspectes esmentats. Podríeu focalitzar algunes d'aquestes en els vostres clients clau o dur a terme una enquesta periòdica de satisfacció entre els vostres empleats.

Pas 5: Definiu estratègies per assolir aquests objectius

En establir alguns objectius específics mesurables, el pas següent és buscar la manera d'aconseguir-los. Consulteu la llista de verificació de l'Apèndix 1.2 per obtenir ajuda en aquest pas.

Aquest element es centra en la forma en què cada servei –com ara comptabilitat, assessorament fiscal i mediació, auditoria, planificació financera i assessorament en desenvolupament de negocis– ha de permetre obtenir beneficis, aconseguir la seva part del creixement objectiu d'honoraris o contribuir als objectius estratègics.

Aquí és on el treball comença a incrementar-se de manera gairebé exponencial. En aquest sentit, podeu fàcilment comunicar a les persones clau –com ara els empleats actuals i potencials, i els finançadors externs– l'orientació general de la firma. També podeu començar a pensar com dotar de recursos el vostre pla estratègic a mesura que aflora. Les ambicions extravagants es poden frenar amb una bona dosi de realitat (financera) al llarg del camí!

El propòsit dels objectius operacionals detallats és donar a cada persona en cada unitat orientació i confirmació que realment estan contribuint a la consecució de l'objectiu global.

Pas 6: Determineu alguns mètodes, polítiques i accions necessaris per implementar el vostre pla estratègic

"Una política és una àmplia guia per a la presa de decisions que uneix la formulació d'estratègia amb l'execució. Les empreses utilitzen les polítiques per assegurar-se que els empleats de tota l'empresa prenen decisions i porten a terme accions que donen suport a la missió, els objectius i l'estratègia de la corporació".

Wheelen & Hunger 2000

Les polítiques són les declaracions normatives que alhora permeten encara limitar les accions dels empleats. Com a exemple, una sèrie de polítiques financeres que es podrien aplicar en una firma de nova creació:

- Utilitzar una combinació de compra al comptat i arrendament/compra a terminis/lloguer de productes en l'adquisició de béns de capital. Això té com a objectiu mantenir aproximadament un palanquejament del 50% en l'adquisició d'actius fixos.
- Pagar un salari mensual de \$ (XXXX) al(s) director/socis en els primers dotze mesos, i aplicar, a continuació, els beneficis restants a finançar els nivells creixents de treball en curs i els deutors de la firma. Els requeriments d'efectiu es finançaran a través de fonts bancàries.
- Créixer, via generació interna, de manera orgànica, la qual cosa significa l'addició de clients a través dels propis esforços de la firma i referències de clients actuals.

Si una firma ha adoptat els tres exemples anteriors de polítiques, no tindria en compte ni estaria en condicions de comprar una cartera de clients, si es presenta l'oportunitat. Si la firma tingués un conjunt diferent de polítiques (per exemple, si el tercer punt estigués dirigit a un ràpid creixement en el nombre de clients i nivells d'honoraris), llavors una fusió amb una altra empresa seria, sens dubte, una opció més del creixement.

Pas 7: Implementació

El pas següent és pensar en la implementació de les polítiques. Això també genera un ràpid augment en la grandària de les llistes i tasques. Wheelen i Hunger (2000) identifiquen tres aspectes:

- Programes: les activitats i els passos necessaris.
- Pressupost: un resum financer dels costos i, és d'esperar també, dels ingressos associats a cada programa, i
- Procediments: les accions específiques que s'han de tenir en comte.

Pas 8: Monitoritzeu i ajusteu el pla segons calgui

Un element crític del procés de planificació és la creació d'alguns dels indicadors clau de rendiment (KPI) per resumir les accions dutes a terme dins de la firma i mesurar els resultats d'aquestes accions. Alguns indicadors clau de rendiment podrien ser dades reals en comparació amb els pressupostos; d'altres podrien ser els seus propis estàndards, com ara, "Sempre volem tenir un coixí d'efectiu mínim de \$ 10.000 en el compte corrent de la firma." Altres indicadors clau de rendiment podrien provenir de fonts externes, com ara l'avaluació financera comparativa proporcionada pels grups de recerca especialitzats o de xarxes de suport de la firma. Més endavant, en aquest mòdul hi ha una llista dels indicadors clau de rendiment importants que una firma pot utilitzar per controlar i mesurar el seu rendiment.

Si el rendiment real no compleix amb el pressupost o el punt de referència, llavors heu de tornar al procés de planificació per identificar la causa del problema. Una vegada que s'han considerat les raons, feu els canvis necessaris en el pla.

I ara, cap a on?

Si analitzeu les qüestions d'aquesta manera, aconseguireu dues coses:

- En primer lloc, estareu més compromesos amb el vostre pla si està per escrit. La mera existència d'aquest tipus de document sovint us pot motivar a aconseguir més objectius que els que haguéssiu aconseguit d'una altra manera.
- En segon lloc, havent ja pensat en alguns problemes potencials i havent dut a terme una planificació per escenaris, sovint es poden evitar els problemes en primer lloc. Un dels beneficis que s'enumeren en la secció de gestió de riscos (analitzat detalladament en el [Mòdul 7](#)) és que conèixer per endavant un problema potencial sovint us pot ajudar a evitar-lo totalment.

Al principi d'aquest mòdul es va assenyalar que el procés de planificació sovint requereix tornar a examinar decisions anteriors a la llum d'informació posterior. Heu de continuar a través d'aquest procés i els diferents passos, i perfeccionar-lo i actualitzar-lo a mesura que avança.

Això no vol dir que mai no s'aconsegueix completar cap treball real! Això vol dir que en un temps al voltant de sis a dotze mesos, haureu de revisar novament el pla i actualitzar-lo per reflectir el nou punt de partida. És d'esperar que el punt de partida estigui sis mesos més a prop d'assolir els objectius! I és d'esperar que no caldrà replantejar-vos totes les ambicions i objectius personals o tornar a escriure la declaració de missió o les polítiques de l'empresa. En comptes d'això, heu d'invertir el temps a millorar els sistemes i perfeccionar els pressupostos que regiran les vostres accions durant els propers sis a dotze mesos. En tot moment, sabreu que cada acció us apropa a l'assoliment dels vostres objectius i la vostra missió. Això és el que significa el terme "document viu" en relació amb un pla estratègic o un pla de negocis.

1.4 La planificació de les relacions efectives amb els clients i els empleats

Les firmes lliuren un producte en gran part immaterial mitjançant l'aprofitament de coneixements i temps, i després comuniquen els resultats i beneficis als clients. És evident que relacionar-se eficaçment amb altres persones és una habilitat essencial en una firma de comptabilitat. Aquesta secció examina els factors que es combinen per construir relacions de qualitat amb aquells qui tracti en la seva vida professional.

1.4.1 Els reptes de la diversitat generacional

Els estudiosos dels temes socials constaten que certs grups de persones tenen aspiracions i motivacions molt diferents. Per aquesta raó, una comunicació efectiva requereix aprendre com adaptar un missatge en particular per incidir en els factors motivadors clau de cada generació. És important per als professionals que exerceixen ser conscients d'aquestes diferències: els clients i el personal provenen de generacions diverses. L'ús d'un únic estil de gestió de comunicació ni generarà una plantilla veritablement satisfeta, ni garantirà la comunicació efectiva amb tots els clients. La diversitat generacional entre els empleats s'aborda amb més detall en el [Mòdul 4](#).

Com els vostres empleats pensen de manera diferent de vosaltres

Com a individus, cadascun està influenciat per l'educació que ha rebut i el temps en què ha viscut. Penseu com etapes importants en la història d'una nació podrien donar forma a les opinions de les persones en diferents moments: el perill o l'austeritat que podria estar vinculat a la guerra; les actituds de confiança i despreocupació com a resultat de les fases de creixement perllongat de l'activitat econòmica, o, possiblement, la incertesa que enfronten molts països durant els períodes de recessió econòmica, com la de 2008-2009. Les persones que han viscut aquestes etapes tindran una actitud conseqüent amb les necessitats o les oportunitats d'aquells temps en particular; aquestes maneres de pensar poden durar tota la vida i serà la base de les decisions i accions diàries.

"Les seves raons principals per unir-se a una firma són les oportunitats de creixement de carrera, les vacances pagades i el salari, en aquest ordre... Una generació polifacètica."

Dennis 2006

"La firma té una baixa taxa de desgast en comparació amb moltes de les 60 principals firmes de comptabilitat del Regne Unit, al voltant del 10%."

Perry 2008

"Els nous empleats generalment duren menys de dos anys i les petites empreses perden a l'any al voltant d'una desena part de la seva força de treball... Altres reclutadors reconeixen que ja ni tan sols intenten aconseguir comptables per a les petites firmes de Certified Public Accountant (CPA)"

Tarasco & Damato 2006

Valors fonamentals

Un enfocament de "bones pràctiques" gira al voltant de la utilització de les capacitats de tot el personal de la firma i el foment de les relacions de treball basades en el respecte mutu.

Alguns factors de motivació seran importants per a tots els empleats i socis, qualsevol que en sigui la generació – factors com la integritat i consistència dels líders, el reconeixement i la lloança de la bona feina, el desenvolupament d'habilitats i la varietat de treball. Quan els líders d'una firma demostren aquests valors fonamentals, els altres socis, empleats, clients i proveïdors desenvolupen un profund respecte per aquells que els estan orientant.

Com a exemple, considereu les preguntes següents en relació amb la integritat de les estratègies de reclutament, retenció o la motivació de la vostra gent:

- Quin és el valor d'una conversa sobre l'avaluació del rendiment o la planificació de la carrera si un director no planteja o identifica un factor negatiu important en el rendiment d'un empleat? La comunicació oberta és essencial, tot i que en ocasions pot ser incòmode per a una de les parts o per a l'altra. Naturalment, els comentaris negatius s'han de manejar amb sensibilitat, amb la finalitat de mantenir intacta la relació de treball.
- És consistent en l'aplicació dels valors fonamentals? Si totes les persones no són tractades equitativament, el vostre equip no respectarà cap remissió als valors fonamentals.

- És ètic descriure una funció o un lloc de treball de manera inexacta a un possible empleat? El resultat bé podria ser que el nou empleat trobés el lloc menys interessant que allò que esperava i es desencantés, la qual cosa debilita la confiança entre ocupador i empleat. És probable que provoqui una renúncia i un nou procés de contractació, a un cost considerable per a la firma, en temps i diners. L'empleat també podria suportar un cost, bé per tenir un període molt curt de contractació en el seu expedient, bé per tornar-se més cínic respecte a tots els ocupadors.

Uns pocs valors fonaments, basats en el respecte, seran la base de totes les relacions amb les persones involucrades amb la vostra firma. Amb aquest fonament al seu lloc, podreu utilitzar una varietat d'incentius o mètodes de comunicació amb els empleats de diferents generacions. D'aquesta manera, es pot aprofitar eficaçment el talent i el compromís de totes les persones que treballen a la vostra firma per oferir serveis d'alta qualitat als clients.

1.4.2 Percepcions dels clients

Els canvis socials i tecnològics de forma simultània portaran cap a i reflectiran canvis en les actituds dels clients. Sens dubte, veureu l'impacte d'això en molts aspectes de la vostra firma. El **Mòdul 5** examina com la tecnologia ha afectat tots els aspectes de la comptabilitat d'avui dia.

Els clients esperen un servei ràpid i un resultat immediat de treball. La introducció de les màquines de fax va representar un canvi important en la velocitat del comerç. Documents, especialment els de destí internacional, no requerien dies o setmanes per ser lliurats als destinataris. Aquest factor per si sol va provocar un replantejament radical en el procés de comunicació: va crear l'expectativa que un determinat assumpte pot ser tractat ara mateix.

- La ràpida adopció del correu electrònic, especialment quan es combina amb el PDF i/o la tecnologia de compressió d'arxius o documents, va accelerar la tendència. Ara, els documents o arxius importants es poden lliurar en qüestió de segons a pràcticament qualsevol lloc del món. Els ordinadors portàtils, Internet sense fils i els telèfons mòbils fan que la gent estigui directament accessible a qualsevol lloc, ja sigui dins d'una oficina o fora, a la feina o no. La ràpida expansió de l'abast de la tecnologia crea expectatives entre els clients que per qualsevol problema poden adreçar-se a la "persona adequada" ("el meu" comptable, "el meu" auditor o "el meu" assessor de negocis) en qüestió d'hores, si no minuts. Poden sol·licitar-se i donar-se respostes. Els problemes es poden resoldre. S'espera que els assessors estiguin disponibles sempre que se'ls necessiti.
- La gent és menys pacient en l'espera de respostes. La indústria informàtica i de programari de vendes han creat una expectativa que la informació pot ser proporcionada "en prémer un botó": no importa la necessitat d'introduir algunes dades o de protegir la qualitat o el caràcter raonable o l'exactitud.

Aquests factors porten als clients a esperar que la feina es pot fer ràpidament i al menor cost. No només això, sinó que els clients són menys propensos a disculpar errors o càlculs equivocats. Els clients esperen un resultat ràpid, lliure d'errors i amb un cost mínim.

Per tant, les firmes han d'adoptar la tecnologia pertinent i aprendre les seves característiques i limitacions. Les firmes requereixen empleats ben preparats per executar els programes, així com per entendre les àrees potencialment problemàtiques que podrien provocar un resultat inexacte. Han de proporcionar informació ràpida i precisa i servei als clients. Alhora, les firmes han de fer entendre als seus clients que són molts els clients, tots ells importants i que tots ells esperen la màxima prioritat. Igual que molts aspectes de la seva vida professional, és un qüestió d'equilibri.

1.4.3 La "devaluació" de la informació per Internet

Cada vegada més organitzacions, incloent-hi departaments o agències governamentals, estan carregant grans quantitats d'informació en brut en llocs web. Molta d'aquesta informació és lliure, especialment si es considera que hi ha un "interès de la comunitat" en la transmissió d'aquesta informació. És responsabilitat dels usuaris buscar informació de qualitat en llocs web de bona reputació i creïbles.

Aquest fàcil accés farà que alguns clients busquin informació per si mateixos per autodiagnosticar problemes dins de les seves empreses i/o per adaptar la seva tributació o per a altres necessitats. Això comporta el risc que els clients puguin diagnosticar malament el problema de fons o actuar amb informació incompleta i que, per

tant, poden prendre una acció inadequada.

Els comptables cobren una tarifa per assessorar els clients; els consells es basen en la informació (que alguns clients podrien trobar de forma gratuïta a través d'Internet) i s'aplica a la situació específica del client. Els comptables, en conseqüència, han de centrar-se en el valor afegit per al client (generant beneficis, no només informació) i vendre contínuament l'estalvi, la seguretat o la confiança que els seus serveis representen.

1.4.4 Els desafiaments d'una mobilitat més gran dels clients

La combinació d'accés a la informació, juntament amb una demanda de respostes ràpides, està ajudant a crear clients més ben informats (o almenys clients que creuen que estan més ben informats). Aquest tipus de clients no tolera errors o un mal servei dels seus comptables. Aquests clients, per tant, podrien ser més propensos a queixar-se o fins i tot a al·legar incompetència o negligència professional.

Si més no, els clients estan menys disposats a continuar amb una firma de comptabilitat si no estan satisfets amb alguns aspectes del servei. Retenir els clients a llarg termini requereix més atenció ara més que mai.

1.5 El desenvolupament dels plans per a les diferents funcions de la vostra firma

Com a part de la vostra planificació estratègica global, aquesta secció detalla com s'han de desenvolupar plans més detallats per a les funcions següents:

- La prestació de serveis.
- La gestió i mitigació de riscos.
- Personal.
- Màrqueting i vendes.
- Tecnologia.
- Administració, i
- Finances, o pressupostos, per integrar les implicacions financeres i els recursos necessaris per assolir els diversos plans.

1.5.1 Pla de prestació de serveis

Aquest pla ha d'establir clarament la gamma de serveis que presta la vostra firma. Igual d'important, també ha de descriure com la firma atindrà els serveis que no ofereix: si els clients seran referits a una altra organització o si als clients simplement se'ls dirà que trobin un altre proveïdor del servei requerit.

El pla de prestació de serveis ha d'incloure el volum de desenvolupament professional que es requerirà i si aquest serà proporcionat en gran mesura internament o assistint a cursos fora de la firma.

El pla ha de descriure l'enfocament de la firma sobre els seus sistemes i procediments. Sistemes i procediments ben documentats i actualitzats són essencials per a la prestació eficaç dels serveis. Els sistemes i procediments també especifiquen els requeriments tècnics mínims necessaris (i idealment, les millors pràctiques) per oferir un servei sòlid i competent. Sistemes clars i ben documentats ajuden a establir la quantitat de temps i de professionals necessaris per dur a terme una tasca; minimitzen l'exposició professional a "fer-ho malament"; i permeten als socis influir de manera general en el treball professional dins de la firma, sense haver de fer-ho directament o de revisar personalment cada acció dels empleats.

Cada firma ha de tenir un "campió" per supervisar les actualitzacions i qualsevol ampliació dels documents i procediments utilitzats a la firma. Aquesta persona ha de tenir l'autoritat, amb el suport de tots els socis, per, amb tota confiança, actualitzar o modificar documents i, després, assegurar-se que els socis i empleats els utilitzen. Això també pot requerir una mica de suport tecnològic: per exemple, podria ser necessari emmagatzemar els documents mestres en una carpeta protegida dins del sistema informàtic perquè tots els documents puguin ser accessibles i llegits, però no modificats (vegeu el [Mòdul 5](#)).

De tant en tant, pot ser necessari canviar un procés important de treball dins de la firma: una nova norma comptable podria exigir un extens redisseny del procés actual. De vegades, la implementació d'un nou

programari pot requerir definir un nou procés. Sempre que es requereixin aquests grans canvis, heu d'aprofitar l'oportunitat per redissenyar el procés en particular per complet. Fent això es mantindria el procés senzill i directe, sense comprometre la qualitat professional. Naturalment, una vegada que es modifica un procediment, s'ha d'advertir a tot el personal del canvi de forma adequada (per exemple, mitjançant la formació, o per mitjà d'una nota explicativa).

Recordeu que el pla de prestació de servei pot afectar tota l'estructura organitzativa. De vegades, una divisió o un equip dins d'una firma pot arribar a ser tan gran que pot afectar tota l'estructura de l'organització. En aquest cas, caldrà revisar el pla de prestació de serveis i, si s'escau, modificar-lo per reflectir el canvi.

1.5.2 Gestió de riscos i pla per mitigar-los

Consulteu la [Secció 1.6](#) "Integrar una mentalitat de gestió del risc en la vostra firma" per obtenir informació sobre el desenvolupament d'un pla de gestió de riscos. El [Mòdul 7](#) conté una guia específica sobre les estratègies de gestió de riscos dins de l'empresa ([secció 7.3](#)) i la planificació de la continuïtat del negoci ([Secció 5.12](#) i [Secció 7.6](#)).

1.5.3 Pla de recursos humans

El pla de recursos humans hauria d'encaixar en el pla de prestació de serveis; després de tot, són les persones les qui presten els serveis que ofereix la firma. En conseqüència, el pla del personal ha d'intentar pronosticar el nombre i les competències base de persones que requerirà la firma durant aproximadament un període de divuit mesos. Si la firma va més enllà dels divuit mesos, caldran massa conjectures. Quins serveis s'espera que siguin de fort creixement i quins es podrien declinar? Pot moure's el personal d'una àrea de la firma a una altra? Si és així, caldrà algun tipus de reciclatge? Quina formació contínua es necessita per mantenir la gent actualitzada i eficient? Com pot la firma retenir les persones clau, que seran les més crítiques per al seu èxit en el futur? Totes aquestes preguntes poden ajudar a integrar els dos plans.

El pla ha d'abordar les qüestions que s'esbossen en l'[Apèndix 1.4](#). Vegeu també el [Mòdul 4](#) per a més informació.

Una firma és gairebé segur que hagi d'afegir altres elements a aquesta llista, d'acord amb les seves necessitats i la cultura de la firma.

1.5.4 Pla de màrqueting i de vendes

El vostre pla de màrqueting ha d'identificar els passos necessaris per passar de la posició actual (per exemple, no hi ha clients, o possiblement els clients equivocats), a la posició objectiu que s'identifica en el pla estratègic. Els components clau del vostre pla de màrqueting han d'incloure:

- La vostra declaració de missió i la visió de la firma.
- Una breu reafirmació dels objectius de màrqueting i com complementen la vostra declaració de missió.
- Els terminis per al vostre programa de màrqueting i per a qualsevol fita significativa.
- Les estratègies de màrqueting que cal seguir, tant internament com externament, i
- Els recursos (recursos materials i el seu cost) que es requereixen per assolir el vostre pla de màrqueting.

Les vostres activitats de màrqueting normalment es focalitzaran en un dels diversos objectius. Tot i que és possible que tingueu un objectiu primari (per exemple, una determinada taxa de creixement de les comissions o dirigir-se a nous clients d'un segment de la indústria en particular), la resta d'objectius no són necessàriament excloents entre si. Els vostres objectius de màrqueting podrien ser:

- Generar en el mercat consciència de la vostra firma.
- Construir la vostra identitat de marca.
- Depurar la vostra cartera de clients.
- Adquirir nous clients, i/o
- Fer créixer la vostra base dels honoraris oferint nous serveis als clients existents.

Per a moltes firmes el focus estarà en els dos últims objectius, i es consideraran les àrees de coneixement del mercat i d'identitat de marca com a beneficis residuals o secundaris. Són resultats clars i mesurables d'una sèrie de promocions. El màrqueting destinat a obtenir nous clients i augmentar la vostra base dels honoraris utilitzarà algunes estratègies internes de màrqueting i algunes d'externes. Les estratègies externes són les que porten nous clients a l'empresa. Exemples típics d'estratègies externes inclouen:

- Referències de clients.
- Pertinença a organitzacions professionals o de la comunitat.
- Referències de la xarxa professional.
- Xerrades en públic.
- Funcions de retenció per als clients, els membres de les xarxes de referència i els possibles clients.
- Anuncis i altres mitjans.
- Seminaris.
- Anuncis en directoris telefònics.
- Articles i editorials en butlletins de notícies.
- Promoció en llocs web, i
- Referències a través de la vostra associació professional.

Les estratègies internes augmenten la vostra base d'honoraris en els clients existents. Hi ha tres maneres principals d'aconseguir-ho:

- Augment de la utilització dels vostres serveis actuals pels vostres clients actuals.
- Introducció de nous serveis en la vostra cartera actual de clients, i
- Augment de la tarifa carregada.

Heu de decidir on posaríeu l'èmfasi i ho heu de reflectir en el vostre pla de màrqueting. Igual que en tots els plans, però, el focus ha de centrar-se en l'acció que cada persona prendrà per implementar el pla. Per exemple, el vostre pla de màrqueting podria afirmar: "Ens posarem en contacte amb tots els clients existents per discutir la seva planificació patrimonial i la seva estratègia de jubilació." Aquesta declaració no té cap valor si no és que cada soci i gerent tracta aquest tema amb els clients on sigui aplicable, durant la revisió comptable anual.

El màrqueting es veu a vegades allunyat de les activitats d'un comptable. Al contrari, el màrqueting és una part integral del treball de cada comptable: feu una bona feina professional i informeu els clients dels beneficis que heu aconseguit per a ells o per a altres clients. Això hauria de ser un procés senzill (i molt lucratiu) amb els clients actuals; pot ser tan senzill com fer una pregunta o dues com a part d'una discussió més àmplia. En l'exemple anterior, el tema podria plantejar-se així: "El negoci va bé en aquest moment, però teniu estalvis suficients per fer les coses que voleu fer una vegada us hagueu retirat? Podem ajudar-vos a preparar el negoci per a la vostra venda i revisar el vostre pla de pensions i l'estalvi".

Utilitzeu la plantilla de l'[Apèndix 1.3](#) per desenvolupar el vostre pla de màrqueting. Assegureu-vos que inclou objectius i estratègies per aconseguir els vostres objectius estratègics. Un parell d'exemples ja estan inclosos en la plantilla per al seu aprofitament. (Es pot treure i fotocopiar la plantilla per al seu ús.) El [cas pràctic 1.2](#) en l'[Apèndix 1.5](#) il·lustra com una firma pot idear formes de màrqueting per als seus serveis als clients.

Mètodes de màrqueting

És possible que calgui dedicar un temps considerable a pensar en la planificació de cada promoció, i més temps per elaborar el material. Heu de mantenir l'objectiu a la ment: què està demanant que faci el client o el client potencial?

Aquí hi ha algunes idees:

- Instituiu un sistema o una llista de verificació que assegurí que els clients estiguin al corrent d'altres serveis rellevants en la seva situació. Podria ser en forma de pregunta clau ("Què esteu fent per preparar-vos per a la jubilació?" O "Amb quina freqüència hi ha tensions de tresoreria en el vostre negoci durant l'any?"), O podria ser un esquema més formal d'una gamma de possibles serveis. Assegureu-vos que tots els socis fan això com a part del seu treball habitual amb els clients.
- Parleu amb cada client sobre com s'està prestant el nou servei, per garantir que es veuen els beneficis que la firma està aportant i que la prestació del servei és fluida. Sovint, la visita d'un soci a les instal·lacions d'un client identificarà la necessitat de serveis de comptabilitat addicionals.
- Podeu perdre un munt de diners en promocions de "sentir-se bé" que fan que els socis pensin que estan sent proactius. Un enfocament molt millor és promoure un servei específic i generar una retroalimentació directa.
- Assegureu-vos que en tot cas pràctic la identitat i les dades del client s'amaguen i es mantenen confidencials.
- Està clar que esteu demanant al client prendre accions? Una carta o un fullet ben elaborats es pot desapropiar si es deixa al client o al client potencial amb incertesa. Una bona acció promocional hauria de generar interès i després estimular l'acció. Utilitzeu un llenguatge clar en el material promocional.
- Mesureu el cost i la resposta. Eviteu els enfocaments que no funcionen i concentreu-vos en els que sí que han funcionat. És possible que tingueu un munt de bones idees per a promocions, no dubteu a provar-ne algunes. Mireu el cost per resposta, el cost per nova venda i la taxa de conversió de consulta a venda.

Aneu amb compte amb l'elevada concentració de clients

Tot i que en general és bo vendre més serveis als vostres clients, hi ha un risc potencial si un sol client predomina en els serveis de la vostra firma. La firma tindrà una exposició comercial significativa si el client l'abandona per una altra firma. Podríeu acabar amb massa empleats, massa espai d'oficines i uns costos d'estructura massa elevats. Això pot afectar ràpidament la rendibilitat, ja que alguns d'aquests costos són difícils de reduir.

1.5.5 Pla tecnològic

Consulteu el [Mòdul 5](#) per obtenir informació sobre els aspectes que cal considerar en desenvolupar una estratègia tecnològica per a la vostra firma.

1.5.6 Pla d'administració

La bona administració és essencial perquè qualsevol firma assigni funcions que s'adaptin a les capacitats i, amb sort, als interessos, de la seva gent. Un soci amb una forta inclinació cap a l'organització, l'ordre i el control estarà en una posició ideal per assumir una funció en l'àrea d'administració. L'assignació de funcions de gestió o administració entre els socis o empleats d'alt nivell és un model adient per a les empreses més petites, que és poc probable que tinguin prou dimensió com per permetre's un "gerent general" dedicat o una posició equivalent.

El pla d'administració ha d'abordar qüestions que ajudin la firma a funcionar de manera fluida, assegurant que els subministraments rellevants estan a punt, que la compra d'articles d'oficina menors es fa de forma eficient i controlada, que es paga als empleats i als proveïdors de manera regular i exacta, que tot el personal, equips i altres recursos estan disponibles per poder dur a terme les seves funcions quan ho requereixin els generadors d'honoraris, i que als clients se'ls envien les factures i es paguen dins dels terminis de cobrament de la firma.

A mesura que les firmes canvien, les demandes d'administració també canviaran. Cada persona addicional necessitarà recursos com ara un escriptori, un ordinador, algunes llicències de programari, i així successivament. Algú haurà de pensar en la forma en què l'espai de les oficines s'assigna i utilitza. L'empresa podria començar a crear equips especialitzats de generadors d'honoraris. Podrien afegir-s'hi més socis.

Es faran més factures als clients i es processaran més rebuts. Els canvis en la manera de facturar, com ara la introducció d'un pla de pagaments mensuals per als clients, canviaran el volum de processaments que maneja l'equip d'administració.

Cada un d'aquests canvis implica una pressió diferent en l'administració d'una firma, així doncs, reviseu periòdicament l'assignació de funcions entre el personal d'alt nivell. De tant en tant, les polítiques bàsiques (per exemple, límits sobre qui pot comprar articles per a la firma o nivells de despesa delegats) necessitaran revisar-se. Si una petita firma amb el temps arriba a ser tan gran que el soci administrador està perdent massa hores facturables, contractar un administrador o un gerent general serà una inversió rendible.

1.5.7 Pla de finances o pressupost

Pràcticament totes les decisions que es prenen dins d'una empresa tenen un impacte financer que es reflecteix en el pressupost o pla financer.

Cadascun dels plans individuals descrits anteriorment ha de tenir el seu propi pressupost o les implicacions pressupostàries podrien estar cobertes en el pressupost global de tota la firma. Un pressupost permet a una firma prioritzar les seves accions i pensar de manera realista en qualsevol problema, amb antelació. El pressupost us ajudarà a mantenir sota control aquests tipus de pressions:

- Pot ser que els socis se sentin bé veient un anunci d'un quart de pàgina en un diari regional important cada dia, però ha d'avaluar-se el retorn de la inversió.
- Pot ser que impressioneu els clients amb el fet que la vostra firma opera des d'unes oficines luxoses en una ubicació de prestigi, però els honoraris que ho farien possible podrien situar la vostra firma fora del mercat.
- Els empleats podrien tots voler un augment de sou o un ascens, però és essencial que ells també entenguin l'impacte sobre les tarifes facturades o els honoraris objectiu.
- Els empleats poden apreciar l'ús d'aparells electrònics més moderns en el seu treball diari, però cada aplicació ha de contribuir a l'eficiència de la firma i a la base d'ingressos.

Un pressupost o pla financer imposa una disciplina comercial al voltant de cada decisió i imposa controls sobre les activitats del dia a dia. També estableix els objectius que motiven, com les hores facturables per persona o un objectiu d'ingressos per persona o per equip. Moltes firmes s'estan movent cap a l'ús de pressupostos per equips en lloc dels pressupostos individuals per als ingressos, però, fins i tot, amb un pressupost per equip, tot el personal ha de contribuir de manera justa a la xifra global. L'assoliment de l'objectiu de "producció" o d'"ingressos" podria llavors preveure el pagament d'alguns incentius a alguns empleats o a tot el personal.

Els processos pressupostaris poden evolucionar amb el temps a mesura que la firma s'expandeix i es diversifica. En una firma petita, un soci podria assumir la responsabilitat de la preparació d'un pressupost realista, que els altres socis acceptin i adoptin de manera automàtica. Les firmes més grans hauran d'involucrar els empleats clau (per exemple, els especialistes en tecnologia i en recursos humans) i altres socis de les principals àrees de servei en l'elaboració del pressupost, perquè les grans firmes han d'assegurar-se que tots els usuaris d'un pressupost se sentin involucrats en el desenvolupament d'objectius realistes. Aquest nivell addicional de consulta porta més temps i pot requerir alguna diplomàcia.

1.5.8 Avaluar quan han de canviar els plans

Els socis, especialment aquells que accepten les funcions de gestió, han de vigilar contínuament l'eficàcia dels sistemes interns i buscar signes d'alerta que alguna cosa va malament. Aquests indicadors podrien ser mesurables o tècnics (per exemple, la càrrega en les línies telefòniques o el sistema telefònic), o poden ser més subjectius (per exemple, la detecció de més queixes sobre una política o procediment). Aquests signes d'advertència han d'impulsar algun tipus d'acció. Si hi ha un veritable problema, a continuació, els socis han d'obrir el camí a una nova i millor solució, el més ràpidament possible.

Diverses eines es poden utilitzar en l'avaluació de la necessitat de canvi: la reunió anual o semestral dels socis, els recomptes de transaccions clau, l'ús de referències o objectius com ara el temps de resposta o el clima de l'organització. Cadascuna és vàlida, segons el tipus de problema que s'examina. Seleccioneu l'indicador o l'eina adequada, inicieu una revisió a fons del problema i després implementeu la millor solució. El vostre paper com a soci exigeix que lidereu la gestió, a més a més dels aspectes professionals de la vostra firma.

Utilitzeu les habilitats de les persones de manera efectiva. Els socis i els empleats sèniors de comptabilitat són els adequats per al paper de generadors d'honoraris, sempre que sigui possible. Això genera els ingressos que poden pagar els salaris dels especialistes degudament qualificats per dirigir la firma. En firmes comparativament més petites, els socis poden estar involucrats en les funcions de gestió, juntament amb els assistents que duen a terme el processament de les transaccions rutinàries. Així, un soci gerent d'una petita firma pot molt bé tenir un auxiliar administratiu o un oficial de TI en lloc d'un gerent d'administració o un gerent de TI.

1.6 Desenvolupar una mentalitat de gestió del risc en la vostra firma

Alguns riscos, en cas que es produeixin, podrien ser únicament una molèstia; d'altres podrien amenaçar la viabilitat de la vostra firma o fer-vos perdre tot el vostre patrimoni personal. Una gestió eficaç del risc ajuda a controlar, i possiblement eliminar, cada risc o el seu impacte. La precaució més òbvia que qualsevol firma pot prendre és avaluar acuradament qualsevol nou client abans d'acceptar fer negocis amb ell.

La gestió del risc es tracta àmpliament en el **Mòdul 7**. Aquí, vosaltres i els vostres empleats trobareu com es pot adoptar una mentalitat de gestió del risc per tal de donar forma a les accions del dia a dia dins de la firma.

1.6.1 Deu passos per a una gestió del risc reeixida

1. Començar amb un procés de selecció de qualitat

El vostre procés de reclutament ha d'atreure empleats d'alt nivell, que siguin de confiança i honestos. Filtreu i verifiqueu les referències dels candidats preseleccionats. Qualsevol oferta de treball hauria d'estar supeditada a la validació satisfactòria dels registres acadèmics, professionals i de referències.

2. Assegurar-se que els empleats estiguin degudament capacitats

Els bons programes de formació donen als empleats els coneixements tècnics adequats, els mostren com fer una feina de bona qualitat, descriuen les habilitats de comunicació essencials i reforcen la necessitat d'un enfocament professional en les seves relacions amb els clients i els membres de l'equip.

3. No delegar tasques més enllà dels nivells de capacitat

La delegació és essencial per permetre el creixement continu de la firma. La bona delegació es veurà en què les tasques només es deleguen als empleats capaços de manejar-les. La bona delegació forçarà lleugerament les competències professionals de cada empleat; el soci o gerent administrador han de guiar l'empleat a través dels aspectes nous o poc coneguts d'aquest treball.

4. Assegurar-se que els empleats coneixen els sistemes i procediments estàndard

Sense uns sistemes adequats, el vostre equip podria no tenir directrius clares i concises per treballar. Al seu torn, això podria portar-vos a arriscar la vostra reputació professional i a perdre la confiança dels clients. Els vostres sistemes són el vostre control de qualitat.

5. Tenir un procediment per identificar les debilitats o problemes amb els sistemes

Cada membre del vostre equip hauria de buscar qualsevol deficiència en els sistemes. Una vegada s'identifica una deficiència, debilitat o problema, s'ha d'informar al gerent de la firma o al soci corresponent perquè sigui atesa i resolta.

6. Emprar processos de revisió adequats

Decidiu-vos a revisar totes les tasques acabades. Això és essencial tant per als empleats sènior i socis com per als empleats intermedis i acabats de llicenciar. Tothom comet errors i la millor manera d'evitar els problemes que se'n deriven és tenir un sistema de revisió a punt. Això permet tenir un segon parell d'ulls a sobre de tot el treball i identificar errors i corregir-los abans que el material inadequat surti de l'oficina.

7. Mantenir una adequada amplitud en la base dels honoraris

Tothom té idees sobre el client ideal: el que utilitza una àmplia gamma de serveis de la firma, no discuteix els honoraris i és agradable a l'hora de treballar-hi. La vostra firma s'ha de desenvolupar al voltant d'aquests clients.

Cada firma tindrà els seus clients més grans. Hauríeu, però, d'anar amb compte si un mateix client o un petit grup de clients domina la vostra base d'ingressos. El risc és que construïu la base de recursos de la vostra empresa al voltant d'un petit nombre de clients; si per qualsevol raó se'n van, la vostra firma pot quedar exposada. Òbviament, si un sol client domina la vostra cartera de clients, també hi ha el risc que vostè o els seus empleats pugin estar irracionalment influenciats per les exigències d'aquest client.

8. Tenir una assegurança adequada

Els principis descrits anteriorment són tots formes d'assegurança contra accidents. Naturalment, també cal comptar amb pòlisses d'assegurança per protegir-se de les conseqüències financeres de, per exemple, un incendi que arrasi la vostres oficines o una reclamació de responsabilitat civil professional contra la vostra firma. Les primes d'assegurança ofereixen una certa protecció, però no cobreixen totes les pèrdues possibles: de temps, de suspensió de l'activitat, de reputació, etc. La millor forma de protecció és evitar el problema en primer lloc!

9. Fer còpies de seguretat de la vostra tecnologia i registres

A mesura que la tecnologia s'integra més en els serveis de comptabilitat, la necessitat de procediments adequats de còpia de seguretat es torna encara més important. Per exemple, una còpia de seguretat completa del servidor, per als vostres arxius principals, no representa una gran quantitat de diners injustificada. S'han de fer freqüents còpies de seguretat de les dades, i se n'ha de conservar una còpia fora de les oficines.

Periòdicament, feu una prova de recuperació per veure el que passaria si calgués restaurar o reemplaçar un servidor de fitxers o una peça clau de l'equip.

10. Ser plenament conscient de la privacitat i confidencialitat de la informació dels clients

Finalment, la capacitació professional dóna una gran importància a la necessitat de mantenir la confidencialitat sobre la informació de l'empresa. Complir amb l'esperit i la lletra dels diversos requisits (ètics i/o legals) de confidencialitat i seguretat de la informació privada del client és ara un fet en el món del negoci. Assegureu-vos que el vostre equip és conscient de la màxima diligència amb què actuen els comptables.

1.6.2 Reduir al mínim l'exposició a la pèrdua de personal clau

Una firma depèn de diferent personal clau i de funcions clau. Ja que el futur comercial de la vostra firma depèn d'evitar errors o circumstàncies adverses en aquestes àrees, es suggereix fermament l'adopció o adaptació de les polítiques i directrius següents. (El **Mòdul 4** tracta en la seva totalitat de la gestió eficaç del personal de l'àrea de negoci de comptabilitat).

Aquest model assumeix que hi ha més d'un soci que gestiona la firma.

1.6.2a Socis i propietaris

Els socis exerceixen el lideratge en molts nivells: lideratge tècnic, lideratge en aspectes comercials i de producció en les operacions de la firma i en la conformació de la cultura i l'ambient dins de les oficines. La pèrdua sobtada d'un soci podria causar un trastorn significatiu a la firma en cadascuna d'aquestes àrees.

Per controlar qualsevol risc potencial:

- Pagueu una pòlissa d'assegurança de vida de "persona clau" a cada propietari, per proporcionar injeccions d'efectiu a curt termini, per cobrir l'augment dels costos de les operacions i la possible pèrdua de beneficis i per finançar la compra de la participació del soci difunt en la firma. Revalueu el nivell de cobertura cada any per assegurar-vos que és l'adequat.
- Assegureu-vos que tots els arxius relacionats amb el treball i els compromisos amb els clients estan prou ben documentats per permetre que qualsevol altra persona sènior pugui utilitzar aquests arxius i completar el treball del client amb una interrupció mínima.

- Doneu suport a l'ús de papers de treball estandarditzats, models normalitzats i sistemes d'arxiu (físics i electrònics). Això permet que tota la documentació relacionada pertanyent als clients s'emmagatzemi i es recuperi amb rapidesa i eficàcia.
- Desenvolpeu les habilitats i els coneixements del personal sènior, per posar a punt potencials futurs socis.
- Intenteu crear una cultura de firma efectiva (vegeu el **Mòdul 3**).

1.6.2b Comptable/gerent intern (si se'n contracta un)

Aquesta funció s'encarrega de molts dels recursos financers i del manteniment dels registres, i exposa potencialment als socis a:

- Pèrdues o danys per causa de competències insuficients i/o un mal acompliment.
- Fraus, o
- L'impacte del retard en la comunicació o anàlisi de la rendibilitat i/o liquiditat en cada moment de la firma.

Per controlar qualsevol risc potencial:

- Decidiu qui supervisarà el comptable/gerent. Redacteu una descripció detallada del lloc per a aquesta funció, que delegui algunes responsabilitats en el gerent i altres responsabilitats específiques en el soci supervisor. Això assegura que totes les tasques s'assignen a un individu o un altre dins de l'equip de gestió.
- Adquiriu un paquet de programari de gestió de la firma adequat, per assegurar-vos que les transaccions es tracten de forma segura i que es poden proporcionar informes fiables amb rapidesa. Quan sigui necessari, contracteu un consultor extern per ajudar a definir els informes especials o habituals.
- Un dels socis ha de signar conjuntament amb el gerent tots els pagaments en nom de la firma (amb l'excepció de les compres menors que es paguin amb targeta de crèdit); un altre soci ha de signar conjuntament si la primera parella està lluny de la firma per un període de temps prolongat o inoportú. Quan s'utilitzi una transferència electrònica de fons (EFT), assegureu-vos de fer servir el sistema més segur i actualitzat. Determineu si les compres superiors a un cert import s'han d'aprovar per avançat.
- De tant en tant, reviseu aspectes del treball del gerent, especialment assumptes relacionats amb el maneig d'efectiu i altres rebuts dels clients de la firma. Feu altres revisions sobre una base aleatòria, segons el criteri del soci supervisor.
- Durant els primers dies de la firma reviseu tot el correu rebut. Això assegura que els diners rebuts dels clients poden ser, de tant en tant, auditats i verificats a partir dels registres de deutors. Revisar la correspondència també permet al soci supervisor fer un seguiment de qualsevol comentari negatiu (rebut per escrit) sobre els serveis de la firma.

El gerent hauria de:

- Recomanar un calendari d'informació realista, que cobreixi la presentació d'informes sobre beneficis (i la base sobre la qual es determina el benefici), la presentació d'informes de liquiditat i la revisió dels treballs en curs i els llibres majors de deutors. Això assegura disposar d'informes a temps, i si hi ha un retard inesperat o injustificat en l'informe, el soci supervisor pot intervenir per identificar la causa i qualsevol impacte d'aquesta demora.
- Estar actualitzat professionalment, a través de la formació interna i de qualsevol activitat externa de desenvolupament professional addicional, segons calgui.

1.6.2c Empleats sèniors de comptabilitat

Involucrar els empleats sèniors generadors d'honoraris directament amb cada client directament i a un alt nivell dóna l'estàndard més eficient dels serveis i també assegura que la firma està contínuament construint una base de competències més àmplia de la seva gent. No obstant això, aquest enfocament podria deixar la firma exposada a la pèrdua que comportaria que l'empleat marxés i s'emportés el client amb ell, o exposada a riscos professionals derivats d'un assessorament inexacte o de mala qualitat donat per l'empleat.

Per controlar qualsevol risc potencial:

- Elaboreu proves de detecció per al vostre ús en la fase prèvia a la contractació. Aquestes proves han d'examinar els coneixements tècnics de cada empleat potencial.
- Adopteu les millors pràctiques en processos de selecció per tal de comprovar referències i qualificacions com a part de la investigació prèvia dels sol·licitants.
- Exigiu a cada empleat, com a condició per a la contractació, signar un acord de no competència per restringir algunes de les seves accions en cas que deixi la firma, com ara contactar amb qualsevol dels clients o dels empleats de la firma per atraure'ls cap a una altra firma, o fer comentaris despectius sobre la firma, els socis o els clients. L'acord ha de ser redactat per professionals i segons les restriccions raonables basades en les lleis i regulacions professionals aplicables.
- Proporcioneu una àmplia gamma de recursos de suport als clients, com visitar les seves instal·lacions, elaborar butlletins o altres materials d'informació tècnica, fomentar les oportunitats d'establir contactes entre els clients, si fos pertinent i ètic, etc. Aquestes iniciatives augmenten la fidelitat del client cap a la firma més que cap a qualsevol individu dins d'ella.
- Proporcioneu un desenvolupament professional adequat o formació en altres habilitats, per assegurar alts estàndards tècnics en la prestació de serveis.
- Reviseu les recomanacions abans de comunicar-les a un client.

1.6.3 La gestió del risc del servei

La restricció de la gamma de serveis a les especialitats dels socis permet a la firma donar un sòlid assessorament professional amb un risc professional mínim.

Per controlar qualsevol risc potencial:

- Organitzeu activitats internes de desenvolupament professional almenys mensualment, per debatre els canvis en la legislació o altres assumptes que impactin en el treball dels clients.
- Assigneu a un especialista de l'equip el seguiment de l'evolució de les àrees clau, com ara l'impost sobre la renda, l'impost de societats, els impostos indirectes, els impostos sobre els guanys de capital/impostos sobre successions, etc. Cada especialista pot utilitzar les reunions de formació perquè la resta de l'equip es familiaritzi amb els canvis.
- Dugueu a terme una revisió anual de la firma per identificar, entre altres coses, qualsevol nou servei que la firma vulgui afegir; per exemple, "la propera incorporació probablement siguin els serveis de gestió patrimonial / planificació financera, d'aquí a dos anys aproximadament".
- Establiu aliances amb altres firmes especialitzades per assegurar-vos que es cobreixen totes les necessitats comptables dels clients. Per exemple, tenir almenys dues firmes reputades i competents per presentar a un client, per donar-li un cert control sobre l'elecció del seu assessor. Superviseu l'assessorament i el servei almenys anualment, per assegurar-vos que es mantenen uns alts estàndards.
- Dugueu a terme revisions regulars de control de qualitat dels papers de treball, per assegurar-vos que s'estan seguint els programes.

1.6.4 Minimització dels problemes potencials en la prestació de serveis

Les firmes de nova creació poden tenir un accés limitat a documents de procediments existents i a plantilles de processos de treball. Això podria deixar a la firma exposada al risc de prestar un assessorament professional incomplet, especialment en els seus serveis menys comuns; aquesta exposició seria perjudicial per als clients, així com per a la firma.

Per controlar qualsevol risc potencial:

- Proporcioneu els serveis a través d'estructures jurídiques independents, per tal de complir amb la legislació

local relativa als límits de la responsabilitat professional.

- Atès el llarg temps requerit per desenvolupar internament els processos de treball i procediments interns, proveïu-vos d'un paquet de papers de treball i documentació de processos disponible en el mercat. Utilitzeu aplicacions de programari apropiades per estandarditzar i simplificar els càlculs complexos. Això permet als socis concentrar el seu temps i energia a trobar i treballar amb els nous clients i ampliar els serveis als clients existents.
- Un soci ha d'autoritzar qualsevol canvi en els documents plantilla, per mantenir el control sobre la qualitat i la coherència del treball de la firma.
- Proporcioneu un programa de formació continuada per mantenir l'equip actualitzat professionalment.
- Proveïu-vos de subscripcions convenients i rellevants que alertin la firma dels canvis en les lleis i/o reglaments.
- Feu servir i actualitzeu regularment les cartes d'encàrrec amb als clients.
- Dugueu a terme durant l'any revisions internes per parelles d'una petita mostra dels arxius de clients i doneu la benvinguda a revisions per parelles similars patrocinades i/o organitzades per la corporació professional a què pertany la firma.
- Mantingueu una assegurança de responsabilitat/negligència professional per un valor mínim de \$ (XXXX) (que s'ha de determinar per la firma). Reviseu aquesta quantitat cada any, abans de la renovació de la pòlissa.

El **Mòdul 7** tracta de les estratègies de gestió del risc en altres àmbits de la gestió de la firma, i el Mòdul 5 examina amb més profunditat els riscos associats a la tecnologia.

1.7 La implementació d'un manual de pràctica i procediments

Una firma ben administrada necessitarà i voldrà documentar les seves polítiques i procediments. També es requereix un manual actualitzat de pràctica d'acord amb les directrius internacionals d'assegurament de la qualitat. La *Guia de Control de qualitat per a petites i mitjanes firmes d'auditoria* de la IFAC –The IFAC Guide to Quality Control for Small and Medium Sized Practices– es pot descarregar des de: www.ifac.org/publications-resources.

La seva corporació professional també pot haver elaborat un document d'aquest tipus per als seus membres.

El **Mòdul 7** ofereix més orientació sobre l'aplicació de sistemes de control de qualitat dins d'una firma de comptabilitat.

Un manual de pràctica assegura que tot el personal pugui accedir ràpidament als detalls sobre la manera d'operar de la firma i els seus estàndards professionals. Pot comunicar-se al nou personal, amb tota l'extensió, una política en particular.

La documentació d'aquests processos millorarà la qualitat i l'eficàcia del procés de formació. Per exemple, fins i tot una persona amb experiència que està tutelant un nou empleat podria cobrir la part substancial de cada procés, però passaria per alt un o dos passos, i deixaria a l'alumne amb una entesa de potser del 80% o el 90% de tot el procés. Si aquest nou empleat posteriorment tutela un altre membre del personal, més tard, en algun moment, llavors potser un altre 10% o 20% del procés no serà tramés amb precisió o en absolut. Per tant, és fàcil pensar que després de dues "tuteles", només al voltant de dos terços de tot el procés podria ser tramés a una tercera persona. Això crea una oportunitat per enfonsar els sistemes d'una firma.

Dins d'una firma seran necessaris diversos manuals, cadascun amb un enfocament diferent i separat:

- Un manual de pràctica o manual de control de qualitat, que guia la forma en què es desenvolupa un treball professional dins de la firma.
- Un manual del personal de l'oficina o manual d'oficina, que abasta els diversos assumptes administratius i processos que tot el personal necessita saber.
- Els socis podrien fins i tot requerir un manual per tal de gestionar alguns tractes entre si; això és especialment important si l'acord societari no és massa detallat o prescriptiu.

Vegeu l'Apèndix 1.4 per al contingut suggerit d'un manual del personal de l'oficina.

Si heu de comprar una firma existent i planegeu dirigir-la com a únics directors, o si esteu comprant una participació en una societat ja establerta, llavors aquests manuals haurien de ser-hi d'alguna manera. Haureu d'assegurar-vos que incorporen o adopten els enfocaments de les bones pràctiques en el treball professional i en el funcionament de la firma. Si no ho fan, llavors vosaltres o el personal sènior haureu de passar algun temps millorant i actualitzant les polítiques i els procediments particulars.

Si esteu creant una firma des de zero, haureu de documentar cada política a mesura que sorgeixi. Algunes poden anticipar-se (per exemple, una sèrie de polítiques de personal o reclutament es poden elaborar a partir de la pròpia experiència com a empleat), mentre que d'altres sorgiran d'una manera no planificada. Cada primer cas es pot utilitzar per establir la política de la firma.

Es pot trobar que una editorial o fins i tot una altra firma de comptabilitat venguin manuals preparats. Aquest desemborsament pot estalviar-vos un temps considerable. Tot i que aquest tipus de manual sigui complet, és possible que encara trobeu que algunes polítiques no s'adaptin al vostre propi estil o preferències i que requereixi canvis.

1.8 L'ús d'indicadors per impulsar el rendiment i la millora

Alguns punts de referència o indicadors clau de rendiment (KPI) són comunament i àmpliament adoptats en la professió; d'altres podrien ser un repte perquè desenvolueu indicadors específics relacionats amb la vostra pròpia situació i rendiment.

Els indicadors es poden obtenir de diverses fonts diferents.

1.8.1 Indicadors externs

Una font evident per trobar indicadors són les empreses de comptabilitat a grans trets similars a la vostra. Aquests es coneixen com a punts de referència externs. En molts països hi ha projectes d'avaluació comparativa especialitzada (algunes estan a càrrec d'empreses de consultoria, mentre que d'altres estan a càrrec o patrocinats per la corporació professional nacional o estatal). Un bon exemple és l'enquesta PCPS/TSCPA National MAP Survey, publicada per l'Institut Americà de Professionals de la Comptabilitat Acreditats –Institute of Certified Public Accountants– (AICPA). Aquests estudis recullen informació de les firmes, agrupada d'acord amb les característiques específiques (possiblement la grandària de la firma, la seva ubicació geogràfica, la font predominant dels honoraris, etc). A partir d'aquesta agrupació, es pot obtenir una mitjana o resultat promig indicatiu del valor típic que assoleixen les firmes per a cada indicador. Els socis o gerents de cada firma poden llavors avaluar el resultat de la vostra firma en relació amb el resultat típic, i decidir si la diferència representa una fortalesa, una debilitat, o simplement una diferència d'enfocament.

De vegades, un petit grup de firmes intercanvia aquest tipus de dades entre elles. Aquest enfocament exigeix que els representants de totes les firmes tinguin un alt grau de confiança entre si: les firmes revelaran informació sensible i confidencial sobre el seu propi rendiment, i és essencial que ningú trenqui aquesta confiança. Els petits grups d'aquest tipus sovint es basen en criteris ben definits per similitud: tots ells podrien ser, per exemple, les firmes especialitzades en processos d'insolvència o podrien ser firmes de tres a cinc socis, que s'ubiquen en oficines del centre de la ciutat.

La força dels indicadors externs és que una firma pot ser motivada pels èxits de les altres. Per exemple, una firma podria haver adoptat un enfocament particular en el cobrament de deutors i, tot i els seguiments regulars dels morosos, podria tenir un període mitjà de cobrament de setanta-cinc dies. Aquesta firma podria arribar a pensar que setanta-cinc dies és el millor resultat possible. No obstant això, altres firmes podrien utilitzar diferents tècniques o tenir diferents acords de facturació i aconseguir un període de cobrament de trenta dies. Aquest tipus de diferències han de ser amb raó una motivació per a "la firma dels de setanta-cinc dies" per revisar els processos perquè es pugui moure més a prop dels "trenta dies". Els informes comparatius externs sovint donen suggeriments generals sobre com millorar el rendiment, i l'enfocament de grups petits permet als socis o al personal sènior fer preguntes més detallades sobre els processos o polítiques que produeixen més bons resultats.

1.8.2 Indicadors interns

Els punts de referència també sorgeixen dins de la firma. En mesurar i calcular alguns indicadors amb regularitat, una firma pot seguir l'evolució del seu propi rendiment. Aquest enfocament permet que la firma es centri en aspectes particulars dels seus propis resultats i tenir present certs atributs únics. Si bé això és beneficiós, pot relaxar la firma en una falsa sensació de seguretat, com l'exemple dels "deutors" abans suggerit. L'ús d'indicadors interns és més potent quan es fa un seguiment dels fets específics de la firma que no són, de manera fàcil o fiable, comparables en altres firmes.

1.8.3 Altres indicadors de la indústria

El tercer tipus d'avaluació comparativa implica l'ús de tècniques, com ara la venda creuada o indirecta, adoptades en altres indústries; aquestes tècniques, òbviament, s'han d'adaptar al negoci de la comptabilitat. Per exemple:

- Els establiments de menjar ràpid franquiciats tenen uns procediments excel·lents per a la venda indirecta dels seus productes als clients ("Li agradarien les patates fregides amb això?") i també en l'agrupació d'"ofertes de menjar." Les dues tècniques estan dissenyades per oferir una gamma més àmplia de productes als clients i, en fer-ho, per augmentar l'import mitjà de venda. També és possible que els components afegits podrien ser d'un marge més elevat, la qual cosa milloraria també la rendibilitat global. Un comptable no preguntaria mai: "Voldria una auditoria d'aquests comptes?", però el concepte d'oferir una gamma més àmplia de serveis rellevants s'aplica tant als serveis de comptabilitat com al menjar ràpid.
- Les firmes amb un alt component de costos fixos necessiten incrementar contínuament els nivells d'ocupació o utilitzar una tècnica per augmentar la rendibilitat. Les companyies aèries i els proveïdors d'allotjament són uns bons exemples que la gestió del rendiment i de les taxes d'ocupació són indicadors clau de rendiment (KPI). Aquests proveïdors coneixen el seu cost marginal i utilitzen els preus diferencials i/o ofertes especials per incrementar l'ocupació en un moment de baixa demanda. El cost laboral és un element important dels costos fixos en les firmes de comptabilitat, de manera que podria aplicar-se un concepte similar. La firma podria promoure una primera auditoria de sistemes a un client comercial de grandària mitjana a unes tarifes més baixes durant l'època de l'any tradicionalment de menys activitat. Això faria incrementar les hores facturables per sobre de l'habitual, i la firma encara obtindria beneficis d'aquestes hores addicionals. Si el client vol dur a terme un projecte similar l'any següent, llavors la vostra firma té a l'abast elevar la tarifa horària cap al seu nivell normal.
- El principi clau aquí és mirar el que estan fent altres firmes, i llavors analitzar per què ho estan fent. Una vegada entengueu el concepte comercial que hi ha al darrere, es pot veure si aquest concepte, i de quina manera, podria aplicar-se de manera rendible a la vostra firma.

Hi ha molts exemples d'aquest tipus d'avaluació comparativa dins d'una indústria. Recordeu que l'avaluació comparativa pot ser a diferents nivells. Molts indicadors s'expressen en xifres: els marges de benefici, les estructures de costos, els deterioraments o les estructures de personal es poden expressar amb números. Sempre que les definicions siguin clares, la comparació numèrica pot donar una perspectiva clara del rendiment del negoci. També és possible comparar els processos o les polítiques.

Els punts de referència en si no són la solució als problemes d'una firma, però poden mostrar on hi ha un problema i la seva magnitud. Es requereix més treball per part del personal clau per identificar possibles solucions i posar en pràctica les millors. Un mesurament posterior de l'indicador hauria de mostrar algun tipus de progrés en relació amb una "millor firma" i, possiblement, fins i tot, en relació amb la "millor firma." Com més aviat puguin ser adoptades les accions correctives, més aviat augmentaran els beneficis i la liquiditat.

Recordeu que el procés de millorar el rendiment porta temps i pot requerir diversos passos o decisions. Utilitzeu eines, com gràfics o línies de tendència, per supervisar les millores durant un període de temps. Aquestes eines fan que sigui més fàcil veure una tendència desfavorable a mesura que emergeix, o monitoritzar el progrés real.

Heus aquí una llista d'alguns dels indicadors més comuns que es podrien utilitzar per mesurar les millores en l'eficiència o rendibilitat de la firma. Es classifiquen en funció de si són accessibles i comparables de manera efectiva com a indicadors externs o si són més adequats com a indicadors interns.

1.8.3a Indicadors clau de rendiment (KPI) en l'àmbit de la firma adequats per a l'avaluació comparativa externa

Rendibilitat

- Cost salarial com a percentatge dels ingressos totals.
- Altres despeses generals com a percentatge dels ingressos totals.
- Benefici net per soci/director.
- Deterioraments com a percentatge de la producció total, o per persona.

La productivitat del personal

- Ingressos per dòlar de salari (incloent-hi el salari teòric dels socis/directors).
- Rati honoraris/salaris.
- Ingressos obtinguts per hora productiva (és a dir, hores excloent-ne els temps de permisos, el temps de desenvolupament professional, el temps no carregable, etc.).
- Ingressos per persona que treballa a la firma.
- Ingressos per generador d'honoraris (és a dir, excloent-ne els empleats fonamentalment de suport o en funcions no generadores d'ingressos).
- Ingressos per soci.
- Hores productives per persona i any.
- Hores productives com a percentatge de temps disponible (és a dir, excloent-ne els permisos per dies festius, malalties, desenvolupament professional, etc.).

Liquiditat

- Dies de treball en curs no facturats.
- Dies de deutors pendents.
- Rotació d'actius.
 - Estructura i supervisió: empleats per cap/director.;
 - Personal de suport com a percentatge del total.
 - Clients per persona.
 - Clients per professionals ("generador d'ingressos").
- Honoraris per client.

Altres

- Creixement dels ingressos per any.
- Honoraris generats pels deu clients més grans, com a percentatge dels ingressos totals.
- Honoraris mitjans per client.
- Creixement dels honoraris mitjans per client.

1.8.3b Indicadors clau de rendiment (KPI) en l'àmbit de la firma adequats per a un informe de tendències internes

Els informes de tendències internes podrien cobrir una gamma més àmplia d'indicadors; alguns dels quals podrien ser únics per a la vostra firma pel desig de mesurar l'impacte dels objectius específics adoptats dins de la firma.

El mesurament intern ha de cobrir la totalitat dels indicadors anteriors i, a més:

- Actius per persona.
- Temps de producció per treball.
- Recursos propis com a percentatge dels actius totals.
- Benefici distribuït com a percentatge dels beneficis totals obtinguts.
- Creixement del benefici de la firma per any.
- Tarifa actual.
- Antiguitat dels deutors.
- Antiguitat del treball en curs.
- Despeses detallades com a percentatge dels ingressos, i/o per persona: focalitzades en els costos variables controlables, ja que els percentatges de costos fixos poden variar amb la base d'ingressos.
- Fons de comerç (o canvi en el valor del fons de comerç), basat en la fórmula de valoració interna de la firma.
- Mix d'ingressos com a percentatge dels ingressos totals (fonts d'ingressos pel servei).
- Ingressos de clients de primer any (nous) com a percentatge dels ingressos totals.
- Nombre de clients guanyats i perduts durant l'any, com a percentatge del nombre de clients a l'inici de l'any.

1.8.3c Indicadors clau de rendiment (KPI) operacionals adequats per a la comparació interna

Finalment, podria ser que volgués punts de referència dins de la firma en l'àmbit de departaments o en l'àmbit de grups de treball. Llavors podria ser possible comparar, per exemple, el rendiment d'un grup de treball amb un altre. Aquest supòsit es basa en la premissa que els departaments són raonablement similars en mètodes de treball o mix de clients, etc. En aquest punt, l'elecció d'indicadors pot estar molt enfocada i ser directament aplicable al treball de cada equip en particular.

Quan s'elaborin aquests indicadors, comproveu que posen de relleu l'eficiència i no només l'activitat. Per exemple, normalment es considera més eficaç si cada persona del departament de facturació pot emetre més factures i processar més cobraments per empleat o per hora de treball. No obstant això, incentivar que s'emetin més factures (per exemple, mitjançant l'enviament de factures quinzenals en lloc de mensuals als clients o fomentant els pagaments parcials en lloc dels pagaments íntegres dels clients) podria no fer res més que augmentar el nivell d'activitat, però no els guanys nets de la firma. Un gerent molt interessat podria llavors utilitzar indicadors per argumentar la necessitat de nous empleats per ajudar a processar el major volum d'activitat. Això clarament no seria un bon resultat per a la firma en general, ja que augmenta el cost de funcionament de la firma, tot i assolir-se l'indicador.

Per a cada divisió generadora d'ingressos o equip

- Ingressos per persona.
- Deterioraments per persona i any.
- Ingrés menys costos directes i costos controlables (és a dir, no inclouen les assignacions de costos imputables o prorratejos), equivalent a la contribució a les despeses generals no assignades de la firma.
- Cost directe de salaris (incloent-hi els costos relacionats amb els empleats) com a percentatge dels ingressos.
- Cost controlable com a percentatge dels ingressos.
- Creixement total anual dels honoraris.
- Augment dels ingressos mitjans per client.
- Creixement en la contribució (és a dir, la mesura del benefici en l'àmbit departament) anual.

- Nous clients guanyats i clients perduts durant l'any.
- Percentatge de consecució dels objectius de la divisió. Aquest(s) indicador(s) variarà(an) depenent de la naturalesa de l'objectiu. El propòsit és quantificar el grau de compliment dels objectius (per exemple, percentatge de clients als quals se'ls van oferir serveis addicionals durant les converses mantingudes amb clients, o el nombre i el percentatge de clients que hagin migrat a la facturació d'un import únic mensual).
- Total treball en curs i deutors.

Per a l'activitat de màrqueting

- Despesa de màrqueting per prospecció.
- Desemborsament de màrqueting per client guanyat.
- Hores de màrqueting (de tot el personal) com a percentatge del total d'hores disponibles en l'àmbit de la firma.
- Ingressos per hora de màrqueting.
- Millora en l'índex de satisfacció dels clients sobre la base d'enquestes als clients.

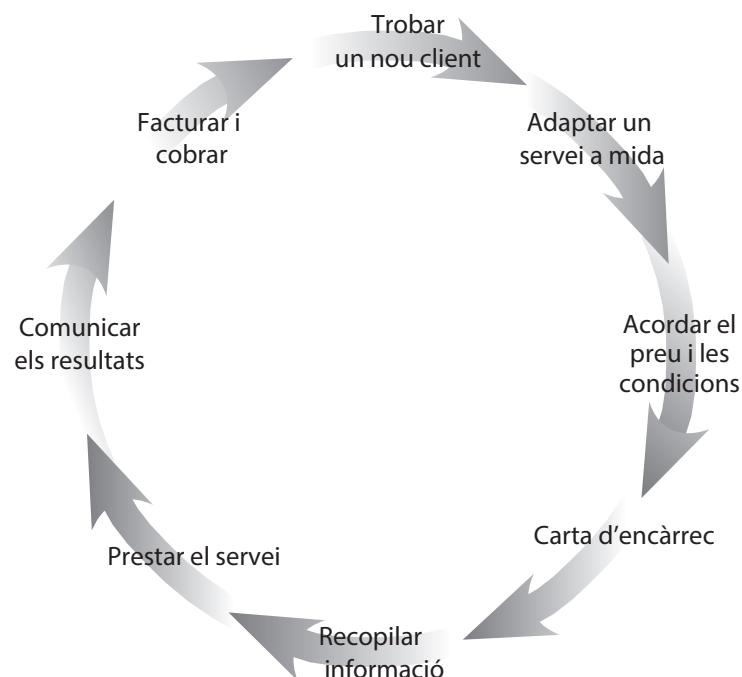
Per a la unitat d'administració o finances

- Hores dels empleats de l'administració com a percentatge del total d'hores disponibles en l'àmbit de la firma.
- Ingressos per hora d'administració.
- Altres indicadors d'eficiència, com el percentatge de pagaments amb retard als creditors.

1.9 El negoci de dirigir la vostra firma

1.9.1 Les etapes clau en la gestió d'una firma eficaç

Figura 1.2 El "cercle virtuós" d'una firma de comptabilitat eficient"



Les etapes clau en aquest procés són:

1.9.1a Trobar un client (i més tard, la venda indirecta als clients existents)

En una firma de nova creació això és especialment difícil. És possible que us hagueu emportat alguns clients de la firma on vau estar empleats anteriorment (aneu amb compte d'actuar èticament en aquest sentit, heu de respectar els acords o compromisos pactats quan éreu uns empleats), o que construïu la vostra cartera de clients des de zero.

Si vau comprar una firma o una cartera de clients d'un altre exercent, haureu de centrar-vos en la retenció d'aquells clients clau.

Si us esteu unint a una firma ja existent, la pressió immediata per trobar nous clients serà menor, ja que hi haurà un cert traspàs de clients dels socis existents cap a vosaltres. No importa quina sigui la vostra situació, sempre serà imprescindible afegir més clients que s'ajustin al vostre perfil de client ideal. Hi ha moltes eines de màrqueting i vendes a la vostra disposició; podríeu consultar la secció anterior sobre el desenvolupament d'un pla de màrqueting. Recordeu, però, que una firma necessita contínuament nous clients per tal de créixer o simplement per reemplaçar l'abandonament natural de clients.

1. Adaptar un servei a mida

Aquí és on l'oferta (la vostra capacitat per prestar serveis que beneficien els clients) es troba amb la demanda (la necessitat específica que el vostre client us descriu). El servei de comptabilitat bàsica gira al voltant del registre i resum de les transaccions i de la presentació d'informes a una varietat d'usuaris. A partir d'aquí, són les vostres pròpies habilitats, complementades per les habilitats dels companys de la firma, les que permeten oferir més serveis en benefici dels vostres clients.

Podríeu necessitar mirar més enllà de les vostres pròpies habilitats per crear el paquet adequat de serveis per satisfer completament les necessitats (ja siguin declarades o no) del client. Heu d'estar disposats a presentar-li al vostre client altres especialistes altament qualificats de dins o fora de la firma, que posseeixin el coneixement que vosaltres no teniu. En el [Mòdul 2](#) es tracta a fons de quina manera les xarxes poden ajudar-vos a satisfer les necessitats dels clients.

2. Acordar el preu i les condicions

Tot i que la vostra principal motivació és probablement oferir un bon servei i resultats als clients, els principis bàsics d'un negoci també s'han d'aplicar per garantir un futur llarg i viable per a la vostra firma.

Heu d'establir un preu que reflecteixi la vostra estructura de costos i que proporcioni un benefici adequat pel temps i la inversió que dediqueu a la firma. Heu d'informar els clients com i quan els ho facturareu. I heu d'informar els clients que espereu que paguin puntualment.

Heu d'ajudar els clients a reduir al mínim la quantitat de treball de processament de baix nivell que heu de dur a terme per a ells (per exemple, instal·leu sistemes de manteniment de registres o programaris en el negoci del client i capaciteu els vostres empleats en el seu ús). Això ajuda els clients a controlar els honoraris totals de comptabilitat, ja que els proporciona fonts d'informació de qualitat. D'altra banda, estimeu una data realista per a la finalització del treball del client i lliureu-lo en la data compromesa.

La tarifa carregada descriu l'honorari per hora de cada generador d'honoraris que assegura que la firma segueixi sent viable comercialment. Sigui que la firma realment carrega per hora de treball realitzat, sigui que la firma adopta un "preu tancat" per a un conjunt de serveis acordats, aconseguir aquesta tarifa és essencial per a l'èxit econòmic de la firma. La tarifa ha de ser suficient per cobrir tots els costos, per proporcionar un rendiment sobre el capital invertit en la firma i per recompensar el temps dels socis de manera apropiada.

3. Carta d'encàrrec

La majoria de les corporacions professionals requereixen que la firma elabori una carta de encàrrec actualitzada i precisa que descriu amb un raonable detall:

- La naturalesa i l'abast del treball que s'ha de dur a terme, incloent-hi les limitacions.
- La manera de tractar i tarifar el treball mes enllà de l'abast acordat.

- El paper del client en facilitar els documents font o altra informació.
- Les seves obligacions en termes de professionalitat, confidencialitat i compliment, i
- Els termes comercials de l'encàrrec.

D'aquesta manera, ambdues parts saben el que s'espera de la relació i cadascuna hi contribueix. A vegades, podria preparar-se una nova carta d'encàrrec per al treball nou o inesperat que sorgeixi en el transcurs de l'any. Deixeu-vos guiar per la vostra corporació professional sobre els requisits d'una carta d'encàrrec eficaç. Les cartes d'encàrrec s'haurien de revisar anualment, i s'haurien de formalitzar cartes separades quan s'acordin encàrrecs addicionals o es modifiqui substancialment l'abast d'un encàrrec existent. El procés de contractació amb el client es tracta amb detall en el [Mòdul 7](#).

4. Recopilar informació

Quan estiguen negociant els termes de l'encàrrec, podreu identificar alguns registres o altra informació que el client ha de proporcionar. Una vegada que l'encàrrec comença, la firma podria utilitzar algunes llistes de comprovació per recopilar informació específica del client. Això agilitza el procés i garanteix que tota la informació rellevant es reuneix al més aviat possible. S'ha d'evitar o almenys reduir al mínim la necessitat de demanar al client detalls addicionals; com a resultat, s'accelera la finalització del treball i assegura la seva qualitat.

Hi ha moltes maneres de recopilar aquesta informació: reunions presencials, converses telefòniques, correus electrònics, cartes, etc. Utilitzeu el mètode que millor s'adapti a la personalitat i les preferències de cada client. Això fa que el procés de comunicació sigui tan fluït, cordial i eficient com sigui possible. Les eines basades en la web poden permetre als clients veure el progrés del vostre treball.

5. Prestar el servei

Això cobreix totes les etapes i processos utilitzats per convertir les vostres habilitats en un resultat per al client: l'aplicació dels vostres coneixements professionals; el fàcil accés dels empleats de comptabilitat a subscripcions o serveis d'investigació; els terminis acordats i el progrés cap al seu compliment; el nivell de revisió interna del treball, per exemple, per un gerent o soci; l'ús dels sistemes de control de qualitat de la firma; els enfocaments eficaços dins de la firma per a la gestió dels encàrrecs, incloent-hi l'establiment de prioritats, i posar el focus en executar el treball. En aquesta fase també hi ha aspectes administratius i procedimentals, a més dels aspectes tècnics o professionals.

6. Comunicar els resultats

Els clients poques vegades veuen o coneixen l'abast total del treball que es duu a terme. Per tant, la presentació del resultat final adquireix una gran importància per assegurar que els clients estan satisfets amb el vostre treball o assessorament.

El mètode de comunicació s'ha d'adaptar a cada client: una carta o un informe escrit, una reunió i una discussió presencial, una conversa telefònica, una reunió en línia o algun altre mètode. Heu de decidir segons la disponibilitat i les preferències del vostre client i de les vostres pròpies.

De la mateixa manera, heu de considerar el tipus i la quantitat d'informació que ha de comunicar-se. Quina comprendre el client? Han d'incorporar-se diagrames o gràfics per comunicar de manera efectiva? Com s'ha de redactar el missatge? Alguns clients només volen la resposta, mentre que d'altres també voldran entendre el procés que hi ha al darrere. Alguns preferiran tractar amb números, mentre que d'altres podrien comprendre més fàcilment els gràfics. Heu d'incloure i explicar qualsevol restricció en l'assessorament. Considereu també qualsevol guia professional relacionada amb la informació que heu de cobrir.

Assegureu-vos que el client compregui no només el cost del servei, sinó també el benefici net que guanya: d'aquesta manera posa en valor contínuament la importància del seu treball.

7. Facturar i cobrar

Això hauria de ser simple, ja que els acords de facturació haurien d'haver-se abordat mentre s'estava perfilant l'encàrrec. Assolir fites específiques hauria d'activar la creació automàtica d'una factura per al client. El client

hauria d'esperar això. Una firma podria optar per una sola factura a la finalització o una facturació periòdica (per exemple, el primer dia del mes de maig, juny i juliol, i facturar l'import final en concloure el treball) o per fites (per exemple, en començar el treball interí d'auditoria i en començar la fase final del treball). Tots dos mètodes podrien portar a una acumulació significativa de treball en curs i/o saldos deutors i, com a resultat, immobilitzar un considerable volum de capital circulant.

Moltes firmes s'estan movent cap a treballs d'abast fix i preu fix que es paguen mensualment, i es carrega llavors per separat qualsevol treball addicional. Aquest model ha demostrat aplanar els fluxos de caixa per al client i l'empresa; també comporta menys diners immobilitzats en treball en curs i en deutors.

Algun treball es pot prestar a una facturació per valor generat: els honoraris de la vostra firma es determinarien en funció del benefici que rep el client en lloc del temps real emprat en el treball. Aquest enfocament pot generar un retorn per sobre de l'objectiu per hora productiva o carregable i conté un element de repartiment de beneficis.

Si considereu que és necessari cancel·lar una factura abans d'emetre-la, mireu d'entendre la raó que hi ha al darrere. Va ser per l'excés de temps invertit per un membre del personal que necessita formació? O per haver de refer una gran quantitat de treball d'una part de l'encàrrec? Hi ha una persona en la firma que provoca la majoria dels deterioraments? Això us ajudarà a controlar el nivell de deterioraments i posar en marxa estratègies per minimitzar-los de cara al futur. Cada dòlar de deteriorament representa un dòlar de guany regalat, i per això aquests són ajustos importants, que de vegades hauran de fer-se o plantejar-se.

"A més, massa firmes són extremadament laxes quan es tracta del control financer: el bloqueig és massa elevat, la facturació no es fa de manera oportuna, ningú s'encarrega específicament de perseguir les factures pendents i no hi ha cap sistema a punt per controlar el procés sencer de facturació i cobrament."

Shohet & Jenner 2007

En relació amb els cobraments, els clients haurien de saber que feu un seguiment actiu (però professional i amb sensibilitat comercial) de qualsevol factura pendent de pagament més enllà dels terminis acordats. Un cop més, això s'hauria d'assenyalar a la carta d'encàrrec, abans de començar el treball. Vosaltres i els vostres empleats hauríeu de tenir les anomenades "converses dures" amb els clients, de tal manera que els clients sàpiguen que vosaltres espereu que les factures es paguin en un termini determinat.

8. Venda indirecta d'altres serveis

Els comptables acreditats presten una àmplia gamma de serveis, més àmplia del que molts clients es pensen. I això es fa dins del marc ètic d'actuació previst per la legislació i/o per la seva corporació professional. La venda més eficaç dels serveis addicionals es produeix quan vosaltres i els vostres professionals escolteu els comentaris dels clients i a continuació avalueu si hi ha una oportunitat per a la vostra firma de resoldre aquest problema en particular. El client podria donar aquesta informació (per exemple: "No tinc massa ganes de reunir-me novament amb el director del meu banc, perquè sempre estic fent servir les línies de crèdits al límit.") O podríeu identificar alguns problemes operatius a partir dels estats financers del client ("Sembla que teniu problemes per cobrar dels clients i això està causant un alt nivell de morositat."). O podríeu desenvolupar una llista de comprovació formal que es revisaria anualment amb cada client, per identificar oportunitats, per exemple, per als serveis de gestió patrimonial o planificació d'estructures de successòries.

Heu d'entendre les diferències entre un servei recurrent i regular i un encàrrec únic. El primer proporcionarà ingressos sostinguts: una venda que genera beneficis a la firma durant molts anys i augmenta el valor d'aquest client al llarg del temps. El segon només generarà ingressos a curt termini, però aquests encàrrecs poden ser molt interessants i/o un desafiament professional, i per això no s'han de passar per alt. Una firma de qualitat tindrà, entre altres coses, un nivell elevat de treball recurrent que sostingui el pressupost de cada any i la planificació de la càrrega de treball.

La venda indirecta requereix que el professional intel·ligent conegui el conjunt d'habilitats de la firma i les seves limitacions. La venda indirecta de serveis ha de basar-se sempre en un fort desig de tenir cura dels clients de manera adequada i d'impulsar fàcilment els ingressos. Aquest enfocament pot i hauria de permetre-us proporcionar als clients un servei excel·lent i proactiu i augmentar els ingressos i els beneficis de tots dos.

A la **figura 1.2**, la venda efectiva dels serveis addicionals rellevants ens porta novament al començament: la recerca d'un client i l'adaptació d'un servei a mida.

"Per tal d'escoltar i aprendre més sobre la situació actual del client, els vostres plans per al futur i els reptes a l'horitzó, es fan activitats com ara: convidar els clients a parlar amb els generadors d'honoraris; assistir a conferències de la indústria dels clients; assistir a les reunions o congressos dels mateixos clients; llegir la informació comercial dels clients; invertir temps no carregable en construir la relació i generar valor".

"Per poder oferir solucions de més valor als clients, el soci del client i l'equip han d'estar totalment al corrent de les capacitats actuals i l'experiència que la mateixa firma pot oferir. Això és sovint més difícil del que sembla. A mesura que les firmes són més reeixides i grans en grandària, la comunicació entre departaments es fragmenta".

Matthews & Telfer 2007

Els passos següents, que s'inclouen en l'article "El bo, el lleig i el dolent" (Pipe 2008), són un pla per adoptar un enfocament proactiu en la identificació i satisfacció de les necessitats dels clients.

- Investigueu i elaboreu una llista mestra d'idees d'alt impacte per compartir amb els clients i actualitzeu-la continuament.
- Afegiu un pas al vostre programa d'execució comptable que requereix al comptable a càrrec revisar la llista per identificar les idees rellevants per al client.
- Escriviu les vostres idees en forma d'"Informe de possibilitats de millora clau", quantificant-ne l'impacte, si és possible, i fent una recomanació preliminar al voltant de cada idea.
- Presenteu i discutiu l'informe i les recomanacions en la reunió de tancament dels comptes.
- Elaboreu un pla d'acció que contingui les recomanacions que el client vulgui implementar.
- Pregunteu al client si vol cap ajuda per implementar el seu pla d'acció –li vendreu serveis addicionals.
- Utilitzeu la facturació per valor generat sempre que sigui possible vincular els honoraris als beneficis que ha quantificat –els honoraris seran més alts.
- Repetiu el procés per a cada client cada any –d'aquesta manera cada client es beneficia, no només els favorits–, i així integreureu la proactivitat en la cultura de la firma.
- Guanyeu nous clients posant al centre de les vostres vendes i màrqueting un "Informe de possibilitats de millora clau".
- Doneu als vostres clients i contactes una raó perquè us refereixin els seus contactes, i convideu-los a oferir l'"Informe de possibilitats de millora", que lliurareu gratuïtament a les persones que coneixeu.

Ser 'proactiu' és la forma més senzilla, menys agressiva i més eficaç d'augmentar les vendes creuades de serveis addicionals als clients existents.

Pipe 2008

No tots els socis i professionals seran experts en tots aquests aspectes del cicle de la pràctica professional. Podria ser ben convenient introduir-ne altres en el procés en aquests punts crítics en el cicle. Sens dubte, és beneficiós adoptar sistemes en l'àmbit de la firma o enfocaments estàndard (per exemple, utilitzant una llista de verificació estàndard per tal d'identificar les necessitats futures o la informació requerida d'un client). Els socis i empleats també han de reconèixer que de tant en tant necessitaran dur a terme les tasques que simplement preferirien no fer, com parlar amb els clients sobre la facturació i el cobrament. Tots els passos del cicle són importants per gestionar una empresa viable, de manera que tots s'han d'executar regularment, sistemàticament i professionalment. Assigneu al vostre equip rols que s'adaptin a les seves habilitats: això dóna el millor resultat global per a tota la firma.

Configureu la vostra firma com una màquina eficient i ben engraixada des del començament. És probable que així sigui un lloc més atractiu per als possibles nous socis o quan intenteu vendre la firma d'aquí a molts anys. Implementeu un enfocament sistematitzat per a tot el que fa firma. Una firma on la gent pot treballar de forma metòdica i sistemàtica en tot el cicle dels serveis, i que s'assegura de controlar la seva rendibilitat i liquiditat al llarg de la seva vida, es converteix en una firma valuosa. Això fa que sigui més fàcil de vendre i probablement més valuosa que moltes altres firmes. Pot ser que sigui prematur dir-ho ara, però un dia això serà molt important per a vosaltres!

1.10 El seguiment de les forces externes

Aquesta secció examina alguns dels grans temes que impacten en els serveis professionals de comptabilitat, i que poden requerir la planificació.

1.10.1 La sostenibilitat ambiental

Qualsevol firma pot fer un intent seriós d'actuar d'una manera ambientalment responsable. Com a subproducte natural, la minimització de la petjada de carboni d'una firma sovint condueix a una gestió menys costosa del negoci.

Un enfocament simple és centrar-se a "redissenyar", "reduir", i després, si cal, "compensar".

- Redissenyar els processos sovint pot reduir la quantitat de recursos utilitzats, amb la qual cosa s'estalvia diners a la firma. Elimineu els passos innecessaris o improductius dels processos; això redueix el temps de treball en una sèrie d'inputs i, com a resultat, cau el cost.
- Reduïu el volum de recursos utilitzats en el negoci. Això podria comportar una auditoria energètica per identificar dispositius d'alta potència que poden ser reemplaçats, o una decisió d'utilitzar les comunicacions electròniques en lloc de les basades en el paper. Alguns d'aquests canvis podrien ser ràpids i simples (la instal·lació de llums de baix consum), mentre que d'altres (com la compra progressiva d'ordinadors de baix consum, impressores i altres aparells) podrien requerir una mica més de temps. Projectes més importants, com l'adaptació del vostre edifici d'oficines per reduir el consum d'energia podrien estar justificats pel cost-benefici o retorn de la inversió. Molts d'aquests canvis reduiran els costos sense comprometre la qualitat o l'eficàcia del servei.
- Una vegada hagueu reduït al mínim l'empremta de la firma, podeu considerar si voleu comprar compensacions de carboni (de vegades conegudes com "compensació de CO₂") per contrarestar o compensar les emissions de carboni restants de la vostra firma.

Pot haver-hi una sèrie de decisions ràpides i fàcils que poden tenir un impacte significatiu a curt termini. Heu de prendre aquestes decisions en primer lloc, per demostrar als socis i empleats els beneficis d'aquesta estratègia. La reducció de la petjada de carboni també pot ser un argument de venda en alguns clients i pot atraure empleats a treballar a la vostra firma.

Els propers anys veurem com la responsabilitat ambiental tindrà un paper més rellevant en la presa de decisions i en l'execució dels plans d'una firma. Aquesta fase desafiarà les firmes a qüestionar les premisses sobre els projectes i la forma en què presten serveis. En el moment oportú, potser les firmes canviïn el seu enfocament cap a un punt en què ser conscients del medi ambient sigui només una part de la forma en què tothom treballa. Per tant, l'adopció a curt termini d'aquesta mentalitat estalviaria alguns diners a la firma i també pot ser utilitzada com un factor de promoció perquè la vostra firma sigui més desitjable. Heu de prendre avantatge d'aquesta situació i posicionar-vos a la vostra en aquest sentit.

1.10.2 Les normes internacionals per als comptables

La tendència cap a la globalització ha comportat el desenvolupament de normes internacionals d'informació financera, auditoria i assegurances, i d'ètica, la qual cosa afecta tant l'exercici de la professió com els clients. Molts clients són cada vegada més globals en les seves ambicions i activitats empresarials; això exigeix que els seus comptables responguin, possiblement a través d'aliances o vincles amb altres pràctiques de l'estranger.

Les Normes Internacionals d'Informació Financera (NIIF) ja s'han adoptat àmpliament a tot el món per al seu ús per les entitats cotitzades. El 2009, el **Consell de Normes Internacionals de Comptabilitat (IASB)** va publicar unes NIIF per a petites i mitjanes empreses (NIIF per a PIMES), i molts països ja les han adoptat.

Mentrestant, les normes internacionals emeses pel **Consell de Normes Internacionals d'Ètica per a Professionals de la Comptabilitat –International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)**– i el **Consell de Normes Internacionals d'Auditoria –International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)**– continuen sent adoptades per un nombre cada vegada més gran de jurisdiccions.

En reconèixer la globalització dels serveis de comptabilitat i el creixement de les transaccions transfrontereres, el vostre personal pot necessitar desenvolupar la sensibilitat cultural i, possiblement, el coneixement de llengües estrangeres, a fi d'atendre una cartera de clients més àmplia i diversa. Les estratègies per fer front a aquests desafiaments podrien incloure la contractació de personal multilingüe i el desenvolupament professional en comptabilitat internacional i en la pràctica empresarial.

1.10.3 L'augment del nivell de regulació i de coneixements professionals

La professió comptable ha augmentat el seu àmbit professional de forma significativa els últims trenta anys. Hi ha una necessitat de desenvolupament professional a través d'una gamma de disciplines basades en la comptabilitat, simplement per mantenir un nivell actualitzat i adequat d'experiència professional.

El creixent èmfasi en els informes de responsabilitat social corporativa, que potser s'evidencia més per l'aparició de l'informe integrat que proposa el Consell Internacional per a l'Informe –Integrat International Integrated Reporting Council (IIRC)–, juntament amb la possibilitat d'auditar les declaracions de responsabilitat ambiental de les empreses client, afegeixen més complexitat a la preparació, revisió i auditoria dels estats financers. Els comptables tindran un paper important en aquesta ampliació dels límits de la comptabilitat i la informació.

Un resultat probable de les crisis globals és el considerable nivell de reregulació en molts països a tot el món. La professió comptable tindrà un paper públic i de portaveu en debat sobre la reregulació i la seva implementació.

La combinació de reregulació i els estàndards professionals més alts imposarà unes exigències enormes als comptables i als vostres empleats. Es requerirà una forta inversió en formació continuada i en subscripcions a una gamma més àmplia de serveis d'informació, només per mantenir actualitzat el coneixement. Al seu torn, aquest nivell de formació i inversió també imposarà una pressió important, tant financera com emocional, al director o als socis de les firmes petites.

Heu de considerar especialment aquest tema si esteu planejant crear o operar amb una firma de soci únic, perquè el lideratge professional i tècnic haurà de venir de vosaltres.

Una resposta podria ser apostar per una senda de desenvolupament de la firma centrat en el creixement ràpid, de manera que es pugui incorporar com a mínim un soci més en un termini relativament curt de temps; d'aquesta manera, podeu planificar el repartiment de la càrrega de treball i la pressió del lideratge anticipadament en el desenvolupament de la vostra firma.

Una segona resposta possible és que considereu seriosament la possibilitat d'unir-vos a una societat existent, perquè immediatament us podreu envoltar d'un nombre de socis, la qual cosa permetrà una certa especialització en els esforços o interessos.

1.10.4 La mobilitat del talent i dels clients

La tecnologia està ajudant a la internacionalització del negoci: permet i fomenta l'agregació de dades i fins i tot que els negocis travessin les fronteres nacionals.

La filial local d'una empresa multinacional podria requerir a la vostra firma dur a terme auditories o donar assessorament fiscal que tingui implicacions internacionals per a l'empresa matriu.

A l'altre extrem de l'escala, les petites empreses especialitzades ubicades a les zones rurals utilitzen Internet per comercialitzar els seus productes o serveis a tot el món. Un negoci d'aquest tipus podria apropar-se a la vostra firma en busca d'orientacions en mitjans de pagament segur (que van des del tipus PayPal o equivalents als acords de finançament comercial a través d'un banc local).

Aquests clients, grans i petits, requereixen coneixements de comptabilitat, protocols de comunicació, gestió de riscos, mercats de divises i altres. Poc importa si el negoci del client i el seu comptable tenen la seu en una àrea local remota o al mig d'una gran ciutat.

Al seu torn, els països responen als temes comptables en diferents moments i de diferents maneres. L'experiència adquirida en un país en tractar un tema en particular pot ser exportada a una altra nació, raonablement similar, traslladant algunes persones altament qualificades. L'experiència adquirida pel personal de comptabilitat pot haver estat adquirida a través de transferències internacionals d'ocupació o de contractes de treball internacionals que els països fan per intentar evitar les dificultats que han trobat les nacions amb més experiència.

Els organismes comptables, al seu torn, estan contínuament buscant maneres d'activar (o almenys de no restringir) el flux internacional de coneixements i de persones qualificades. Ho fan a través del reconeixement recíproc dels títols expedits en altres països.

En resum, tant els factors professionals com culturals estan donant lloc a una professió comptable més mòbil.

1.10.5 La tecnologia

La tecnologia continuarà estant integrada dins de la funció de comptabilitat. Més i més aplicacions s'aniran integrant, amb més informació intercanviada entre diferents organitzacions (per exemple, l'intercanvi d'informació entre una firma de comptabilitat i el banc del seu client és ara un acord habitual). Potser els màxims avenços tecnològics que els propers anys impactaran en el treball de les firmes són les xarxes socials, els telèfons intel·ligents i la tecnologia del núvol.

La majoria dels comptables no seran experts en la implantació de xarxes d'ordinadors o en els aspectes tècnics dels enllaços de comunicació entre les diferents organitzacions. No obstant això, els comptables hauran d'aprendre i implementar les aplicacions que poden aportar beneficis als clients. Igualment, els comptables hauran d'examinar i revisar la qualitat de les dades que es processen per encàrrec dels clients. Per fer-ho de manera efectiva es requereix un nivell de confort amb la tecnologia, més que un alt nivell de comprensió tècnica de la programació o dels enllaços de comunicació.

1.10.6 Prevenió del blanqueig de capitals

El blanqueig de capitals és el procés pel qual els diners producte d'un delictes es legalitzen, en passar aquests fons en efectiu a través d'una sèrie de transaccions i/o entitats per disfressar la font original. En general, consisteix a col·locar els fons en efectiu en algun tipus de transacció, i, a continuació, desviar aquest efectiu a través d'una o més entitats o transaccions, per així demostrar una relació comercial "normal", que pugui explicar l'existència dels diners en efectiu.

El Grup d'Acció Financera (GAFI), amb seu a la seu de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament (OCDE), estableix els principis de lluita contra el blanqueig de capitals en l'àmbit internacional. Ha publicat una sèrie de recomanacions que els governs nacionals estan adoptant. Aquestes directrius requereixen un cert tipus d'entitats (per exemple, bancs, distribuïdors de lingots d'or, joiers, sales de joc, etc.) per comprovar la identitat dels seus clients i la realitat dels productes o serveis amb què operen.

Heu de dedicar una mica de temps a comprendre els requisits i normes específiques adoptades pel vostre propi país i també heu d'estar al corrent de qualsevol requisit especial o excepció que s'apliqui als professionals de comptabilitat. Per exemple, la definició o el llindar de "transacció gran" seran diferents, així com l'abast de la informació que s'ha de revelar per a una "transacció gran".

En alguns països, els controls contra el blanqueig de capitals també han anat acompanyats de controls paral·lels per monitoritzar el possible finançament del terrorisme. Els objectius poden ser els mateixos i els punts poden ser abordats de manera combinada, però el blanqueig de capitals i el finançament del terrorisme són qüestions diferents.

Els passos clau en el procés de compliment de la vostra firma inclouen:

- La diligència deguda amb els clients, on s'espera que prengueu mesures raonables per verificar la identitat del client. Això es podria estendre al vostre personal clau o als empleats de primera línia que participen directament en les relacions amb el públic.
- El seguiment d'operacions que requereixi revisar les transaccions subjacents que impliquen grans quantitats de diners en efectiu.
- Els informes, ja sigui sobre la base de llinars monetaris o de transaccions sospitoses.
- El manteniment de registres, per demostrar el compliment de les normes i lleis locals.
- La realització d'avaluacions de risc dins de la firma, per identificar productes, activitats o clients potencials d'alt risc, i
- El desenvolupament de polítiques específiques per codificar tots els passos anteriors, per al seu ús dins de la firma.

Hauríeu de ser sensibles a les transaccions on estan presents tots o alguns dels elements següents: nous clients desconeguts; grans volums d'efectiu sense una activitat empresarial justificativa; l'ús de xarxes complexes de fideïcomisos i/o estructures d'empreses que mouen diners sense cap o poc valor aparent afegit o propòsit, especialment quan part de la xarxa són entitats internacionals.

Aquests processos o "activitats d'alt risc" es poden afegir a la vostra activitat d'avaluació de clients estàndard, fins i tot si els procediments de prevenció del blanqueig de capitals o del finançament del terrorisme no són exigibles específicament en la vostra firma.

1.11 La continuïtat del negoci: les exigències del curt termini i del llarg termini

La qüestió del pla de negoci no es pot tancar sense algunes consideracions sobre la continuïtat del negoci.

Com a professionals de la comptabilitat, heu d'assumir la responsabilitat de proporcionar serveis d'alta qualitat als clients, i heu d'actuar en tot moment d'una manera ètica. De tant en tant sorgeixen circumstàncies que fan que la continuïtat del servei no pugui considerar-se garantida. Aquests escenaris s'han d'abordar en el procés de planificació.

1.11.1 Interrupcions del negoci

De vegades, els esdeveniments naturals poden impedir que la vostra firma operi durant un període de temps, per exemple, a causa de:

- Incendis, inundacions, terratrèmols i altres desastres naturals.
- Interrupcions inesperades en les infraestructures elèctriques o informàtiques, o
- La malaltia greu o la mort del propietari o d'una persona clau a la firma.

Aquest tipus d'esdeveniments catastròfics estan fora del control d'una firma, però impacten en la seva capacitat de prestar serveis als clients. Una firma ben gestionada requereix un pla per fer front a aquest tipus d'impactes. És essencial imaginar qualsevol d'aquests successos, perquè vosaltres i els vostres socis pugueu documentar els passos que s'han de prendre per minimitzar l'impacte en els clients. Aquestes mesures podrien incloure temes com ara:

- **Pot prevenir-se l'esdeveniment?** La (limitada) resposta podria incloure controls de salut periòdics per al personal clau de la firma i la promoció d'un enfocament saludable en la dieta i de l'exercici. Molts dels successos més greus simplement no es poden evitar, així doncs, mireu l'etapa següent.

- **Pot minimitzar-se el seu impacte?** La minimització podria forçar al director/socis a ubicar la firma en una regió més estable (és a dir, lluny d'una regió propensa a les inundacions o als terratrèmols), o almenys a tenir recursos disponibles, com ara ordinadors i/o còpies de seguretat dels arxius emmagatzemats, en un altre lloc. Potser la firma hauria d'ubicar-se en un edifici més sòlid.
- **Quin és el cost de la minimització?** Feu un pressupost del cost de l'estratègia de minimització i mireu d'estimar el cost i l'impacte de l'esdeveniment del qual us esteu intentant protegir.
- **Poden crear-se aliances amb altres firmes?** Podríeu identificar i crear vincles formals amb algunes firmes no competidores en una altra part del país, de manera que cadascuna podria proporcionar suport a l'altra en cas d'una catàstrofe important. Això permetria un ràpid restabliment del servei; naturalment, caldrà assegurar degudament la confidencialitat de la informació relativa a cada cartera de clients.

Per a un exercent individual, la mort sobtada o una malaltia greu és una preocupació particular. És possible fer front a aquest problema mitjançant la identificació d'una firma que estigui disposada a fer-se càrrec del manteniment de la seva cartera de clients en cas de mort o malaltia greu. L'acord hauria d'abordar, per exemple, la durada d'aquesta assistència, les circumstàncies sota les quals s'inicia i es deté, i (molt probablement) una aproximació a la valoració de la firma, de manera que el cònjuge afectat rebi un preu just per la firma.

1.11.2 La continuïtat del negoci: la segona generació

Si la base d'honoraris de la firma creix al llarg dels anys, la firma pot tenir en compte l'admissió d'un nou soci. Aquest podria ser un empleat qualificat i experimentat o un membre de la família del professional fundador.

L'admissió d'un nou soci implicarà habitualment algun pagament per la participació en la firma, ja sigui (en el cas d'un membre de la família) una reducció del nivell d'ingressos de la firma durant un període de temps, o (en el cas d'un exempleat) el pagament d'un import per la compra d'una participació en els actius materials més el fons de comerç acumulats en la firma pel seu fundador.

L'admissió d'un soci representa un canvi important en la forma d'operar de la firma. De sobte, les decisions s'han de prendre conjuntament. L'acord és necessari entre els dos (o més) socis. Les diferents personalitats s'han d'acomodar. Pot ser necessari documentar les polítiques i tenir uns registres més formals en relació amb la gestió de la firma (per exemple, per recollir les deliberacions entre els socis). Els rols han d'estar perfilats, de manera que els socis sàpiguen quines decisions han de prendre. Es necessita una visió comuna sobre la direcció de la firma.

El **Mòdul 2** examina amb més detall els models d'exercent individual i de societat.

1.12 Conclusió

Aquest mòdul ha examinat els processos de planificació estratègica, especialment en relació amb els serveis, els clients i el personal, i el màrqueting, i ha tocat altres aspectes del pla de negoci, incloent-hi la comprensió dels entorns en què opera la vostra firma. Cada firma requereix el seu propi pla estratègic, per governar la direcció i la velocitat a la qual es mou. Cadascun dels departament de la firma necessita el seu propi pla per garantir que contribueix al resultat global.

Una firma sense un pla simplement deambularà sense rumb, i respondrà a les oportunitats d'una manera ad hoc. Pot desenvolupar-se en direccions i en formes que no s'ajustaran a les necessitats dels seus propietaris. El resultat final podria ser el desacord entre els socis, la qual cosa porta a una baixa satisfacció en el treball i un baix compromís amb la firma.

Igual que en qualsevol full de ruta, es necessiten alguns indicadors per mantenir la firma en el camí. Els punts de referència mantindran la firma movent-se a la velocitat adequada i ajudaran els socis a prendre les decisions correctes en els "encreuaments" importants.

Cada interacció que té el vostre equip amb els clients és una oportunitat de màrqueting. El màrqueting és massa important com per deixar-lo en mans únicament del soci o de l'equip de màrqueting.

En tot moment, durant les etapes de planificació i execució, cal recordar que la firma es basa en la seva gent. Donar ocupació a les persones adequades amb l'enfocament correcte serà la decisió més important que podeu prendre. Els empleats inapropiats tindran un impacte molt més enllà de la pròpia actuació personal: els empleats inapropiats tenen el poder de pertorbar altres empleats; consumeixen més temps dels socis per atendre'ls o sancionar-los; minen la moral del seu propi equip o de tota la firma, i acomiadar-los pot ser un procés llarg, lent i potencialment costós.

Desenvolupar processos i eines per descartar els empleats potencialment inapropiats i contractar els més adequats serà recuperar la inversió amb escreix. Utilitzeu l'ajut del vostre equip per trobar millors companys: ells tampoc no voldran treballar amb persones negatives, incompetents o difícils.

El procés de planificació estratègica mai acaba. Es mou sense interrupció des de la planificació del proper període, amb el seguiment dels resultats reals respecte al pla, a la planificació del període subsegüent. Gaudiu del procés, perquè passareu un temps considerable lidiament amb els plans i gaudiu dels resultats quan el pla arribi a bon terme.

1.13 Referències, lectures addicionals i recursos IFAC

Referències i lectures addicionals

AICPA. 2012 PCPS/TSCPA National MAP Survey Commentary. www.aicpa.org/INTERESTAREAS/PRIVATECOMPANIESPRACTICESECTION/RESOURCES/NATIONALMAPSURVEY/Pages/default.aspx.

Angel, Robert and Johnston, Hugh. "Positioned to win." *CA Magazine*, October 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/features/camagazine4312.aspx

CPA Australia. *Checklist for purchasing an accounting practice. 2011*. www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/purchasing-an-accounting-practice-checklist_2011.pdf.

CPA Australia. Firm of the Future.

www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/opportunities-and-challenges-for-public-practices.pdf.

Davey, Louise. "Making it count." *CA Magazine*, Jan-Feb 2009. www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/january-february/regulars/camagazine5525.aspx.

Defelice, Alexandra, "Hitting the Target: National Survey Looks at How CPA Firms of All Sizes Stack Up", *Journal of Accountancy*, April 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Apr/20103297.htm.

Dennis, Anita. "Understanding the best and brightest." *Journal of Accountancy*, November 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm.

Hayes, Michael, "Be an HR resource for your clients." *Journal of Accountancy*, November 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/BeAnHrResourceForYourClients.htm.

Kaplan, Robert S. and Norton, David. *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

Kaplan, Robert S. and Norton, David. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan, Robert S. and Norton, David. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Matthews, Paul and Telfer, Paul. "Jekyll or Hyde?" *Accountancy*, August 2007, 58-59.

Monks, John and Tovey, David. "In search of greatness." *Accountancy*, March and April 2007, www.thepacepartners.com/articles/266-in-search-of-greatness.

Perry, Michelle. "Making hay even when it rains." *Accountancy*, May 2008, 48-49.

Pipe, Steve A. "The good, the bad and the ugly." *Accountancy*, July 2008, 34-35.

Rosenhek, Stephen. "The groundwork comes first." *CA Magazine*, October 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/regulars/camagazine4341.aspx.

Shohet, Phil and Jenner, Andrew. "The importance of being profitable." *Accountancy*, July 2007, 40-41.

Tarasco, Joseph A. and Damato, Nancy. "Build a better career path." *Journal of Accountancy*, May 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. *Strategic Management and Business Policy*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Recursos de la IFAC

IFAC SMP Committee website: www.ifac.org/SMP, which includes IFACnet (the custom accountancy search engine, accessible from the search box at the top of each page)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May–June Results*, July 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Practice Management Resources and Tools from IFAC and other organizations: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Follow the SMP Committee on Twitter @ [IFAC_SMP](https://twitter.com/IFAC_SMP) and Delicious @ [ifacsmpcommittee](https://delicious.com/ifacsmpcommittee) (use tags on right to filter by each module of this guide)

SMP/SME Discussion Board: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (provide feedback and discuss practice management topics related to the topics in this guide)

Apèndixs

Apèndix 1.1 Una llista de verificació realista d'autoavaluació

Penseu en les vostres habilitats tècniques.

- Teniu una formació sòlida en les àrees dels serveis clau que la vostra empresa prestarà? Hi ha alguna gran llacuna en els vostres coneixements professionals?
- Podeu aprofitar la vostra experiència pràctica en la prestació d'aquests serveis?
- Les vostres habilitats i experiència són prou flexibles perquè pugueu resoldre nous problemes en aquestes àrees de serveis i habilitats clau?
- Heu estat diligents en el manteniment de les vostres capacitats, a través d'un desenvolupament professional continuat, regular i ben dirigit?

Penseu en les vostres habilitats de gestió o interpersonals.

- Us agrada tractar amb altres persones (supervisar, motivar, orientar i, en ocasions, fer crítica constructiva)?
- Us considereu vosaltres mateixos uns líders o uns seguidors?
- Coneixeu el vostre estil de gestió? Sou autocràtics? Fermes en les vostres opinions i gens influenciables? Uns buscadors de compromís o consens? Flexibles? No compromesos? No hi ha necessàriament un estil "bo" o "dolent", però és essencial que entengueu el vostre propi estil de gestió, perquè pugueu conèixer els vostres punts forts i les vostres limitacions. Feu una llista d'algunes de les paraules que descriuen bé el vostre estil de gestió.
- Podeu tenir una ment oberta davant d'un raonament ben plantejat?
- Us assegureu que les vostres opinions i decisions es basen en elements suficients?
- Preferiu treballar en solitari o ser part d'un equip?

Penseu en els vostres recursos financers.

- Teniu accés a fons per posar en marxa o comprar una firma, possiblement sense aspirar a un sou o retribució equivalent durant diversos mesos?
- Sou conscients dels principals elements implicats en la gestió i el finançament d'una firma: l'acumulació de treball en curs i els deutors; els desemborsaments d'efectiu que previsiblement s'hauran de fer cada setmana o cada mes; el capital inicial o altres desemborsaments que necessiteu fer, fins i tot abans que la firma generi cap ingrés?
- Us prestaria diners una entitat financera per a la vostra firma, en condicions raonables?
- Sabeu com establir els honoraris/hora per al vostre temps o el temps dels vostres empleats?

Penseu en els vostres habilitats de màrqueting.

- Us considereu uns comercialitzadors o venedors eficaços dels serveis del vostre ocupador actual?
- Us sentiu còmodes quan descriuiu i quantifiqueu el valor o beneficis que poden proporcionar els vostres serveis a un client o client potencial?
- Creieu que la vostra tarifa d'honoraris o tarifa facturable representa honestament el seu valor per als vostres clients? D'una manera o altra, gestionar una firma rendible requereix generar un cert volum d'ingressos per cada hora que dediqueu a treballar per a cada client. No us podeu permetre el luxe de dubtar. És essencial que cregueu que proporcioneu valor i beneficis a la vostra cartera de clients; altrament, hi haurà una sensació de buit al respecte al vostre màrqueting.

Penseu en les vostres habilitats de gestió o interpersonals.

- Sou unes persones segures?
- Esteu disposats a treballar dur per assolir els vostres objectius? En algunes ocasions, haureu de treballar moltes hores per completar treballs amb terminis específics ajustats; si això és frustrant per a vosaltres, llavors és possible que hagueu de prendre un enfocament generós i més costós en la contractació de personal en la firma.
- Esteu disposats a fer sacrificis algunes vegades per assolir els vostres objectius?
- Us agrada treballar amb i per a altres persones? Clients, socis i empleats són tots persones, i cada persona tindrà les seves pròpies necessitats i desitjos respecte a vosaltres i a la vostra firma. Cadascun tindrà el seu propi estil i haurà d'utilitzar les fortaleeses que cada persona aporta a la firma.
- Com feu front a la pressió del treball? O a la pressió, per exemple, d'una liquiditat escassa, ja sigui personal o en el negoci?

Penseu en les xarxes de suport que us envolten.

- Donaran suport la família o els amics a la vostra decisió d'entrar en una firma? Us permetran el temps i la flexibilitat per treballar moltes hores si calgués?
- Com us mantindreu vosaltres i/o la vostra família econòmicament, especialment els primers dies d'una firma de nova creació?
- (Especialment per al qui té intenció d'establir-se com a exercent individual) Teniu un assessor de confiança (o un mentor o un orientador) amb qui pugueu parlar d'un tema difícil?

Finances: tothom té un punt de vista sobre la importància (o no) de la riquesa material i una definició diferent del que és un estil de vida confortable. Quins són els vostres?

Coses concretes que voleu fer: Quines són i quin és termini realista en què es podrien aconseguir?

Apèndix 1.2 Llista de verificació dels assumptes que s'han de cobrir o tractar en el procés de planificació

Estructura jurídica

- Exercent individual o societat? i
- Elecció del tipus societari en particular: l'ús d'estructures legals específiques, amb les seves implicacions i avantatges relacionades amb la limitació de la responsabilitat legal.

Serveis

- Gamma de serveis que oferireu.
- Si tots s'oferiran directament o si alguns s'atendran recomanant altres professionals, i
- Enfocament de la derivació d'un client a un altre professional (per exemple, a canvi espereu ser recomanats?).

Dotació de personal

- Combinació a llarg termini de director/socis versus empleats.
- Referències a les opcions de carrera i als criteris de progressió.
- Enfocaments (tant les polítiques establertes com les que s'espera d'una cultura coherent) en relació amb les hores de treball, vacances i altres permisos i a la flexibilitat per adaptar-se a les situacions familiars que a curt termini poden afectar l'empleat.
- Flexibilitat per permetre opcions de treball des de casa.
- Programes d'incentius que voldríeu posar en pràctica.
- Enfocament sobre l'autorització de períodes d'excedència sense sou o llicència d'estudis, etc. i
- Tècniques que s'utilitzaran per atreure i retenir el nou personal.

Sistemes i procediments

- Els processos específics que l'equip utilitzarà per prestar els serveis als clients i el nivell de flexibilitat que es donarà als diferents empleats.
- Les sancions aplicables quan el sistema s'ignora o no es respecta, i
- Precedents, documents de treball i requeriments de revisió de qualitat de la corporació professional.

Tecnologia

- Serà desenvolupada i implementada per personal intern (és a dir, el director/socis i/o empleats), o es farà a través de consultors i proveïdors? i
- Establiment d'un nivell de despesa objectiu que assegurí que el nivell tecnològic mínim està disponible des del primer dia i que mantindrà el ritme de creixement de la firma en el futur.

Màrqueting i creixement

- Consideració dels mètodes que s'han d'aplicar per aconseguir un creixement orgànic en el nombre de clients.
- Enfocaments que s'han d'adoptar per fer que els clients siguin conscients de tota la gamma de serveis oferts per la firma.
- Importància del màrqueting dins de la descripció del lloc de treball de cada persona.
- Si el màrqueting es considera responsabilitat de tots els empleats que treballen cara a cara amb el client, o si es dirigeix sobretot a un petit nombre de socis competents o personal sènior, i

- Si el creixement és un element clau dels esforços de la firma o un subproducte de fer bé tota la resta; si el creixement es buscarà únicament a través del desenvolupament orgànic de les bases de clients i serveis, o mitjançant la fusió/adquisició.

Finances

- Un enfocament general a les necessitats de finançament de la firma:
 - Capital aportat.
 - Resultats acumulats, i
 - Nivell de dividends/retorns.
- Una visió àmplia del contracte d'arrendament versus les alternatives de compra en la l'adquisició de béns de equip.
- En quina mesura la firma esta disposada a prestar un servei promocional o a incórrer en pèrdues a curt termini en una nova àrea de serveis, com a part del desenvolupament d'una gamma més àmplia de serveis a llarg termini, i
- Assignació de responsabilitats per a la gestió financera, administració i gestió de la firma.

Apèndix 1.3 Esquema d'un programa de màrqueting

Programa de màrqueting						
Any						
	Objectiu	Estratègia	Responsabilitat	Termini	Costs	Resultats anticipats
Intern						
Exemple 1	Incrementar els honoraris un 5%	Introduir la planificació financera a la practica	Carol Taylor	Pel 31 de desembre	\$ 28.000	20 clients a \$2500 per client
Extern						
Exemple 2	Aconseguir 5 nous clients	Programa de seminaris trimestrals	John Smith	Pel 30 de setembre	\$ 14.000	Consecució de 1-2 clients per seminari
				Total		

Apèndix 1.4 Manual de personal: contingut suggerit i model

Un model de manual de l'oficina com a exemple.

El manual ha de cobrir temes com ara:

La declaració de missió i/o els objectius

- Llista dels serveis que es presten.
- Llista dels clients objectiu específics o segment principal en què opera la firma.
- Objectius operatius clau o expectatives per a l'exercici en curs.

Estructura organitzativa

- Equips o àrees funcionals principals dins de la firma, tant en l'àmbit de generació d'ingressos com en l'àmbit executiu.
- Personal sènior (com a mínim).
- (Idealment) l'assignació de tot el personal als seus grups o equips de treball.
- Dades de contacte clau per a la firma: ubicació de l'(les) oficina(s), adreça postal, número de telèfon, número de fax, adreça de correu electrònic general, etc.

Condicions de treball

- Línies jeràrquiques i estructura de l'organització.
- Processos de selecció raonable que cobreixin l'anunci de vacants, l'examen de sol·licituds, l'entrevista als candidats preseleccionats, la verificació de referències, l'elaboració de cartes per oferir el lloc de treball, etc.
- Programes d'iniciació per a nous empleats.
- Descripcions dels llocs de treball.
- Desenvolupament professional continuat: activitats internes, cursos i esdeveniments externs, subvencions de la firma per a la formació o desenvolupament professional, recuperació de les subvencions en cas de sortida anticipada de la firma.
- Hores de treball i objectius de rendiment: nivells mínims i expectatives, hores extraordinàries, horari flexible, etc.
- Normes de vestir.
- Polítiques sobre el consum de tabac, alcohol i drogues.
- Gestió del rendiment: avaluació del rendiment del personal i establiment d'objectius per a l'any següent.
- Fixació i revisió de salaris: escales salarials, si fos el cas, criteris utilitzats en la revisió salarial, freqüència de revisió, primes o incentius.
- Freqüència i mètode de pagament.
- Beneficis no salarials que atorga la firma (possiblement beneficis no monetaris, acords de sacrifici salarial, pla de jubilació, etc.).
- Permisos i condicions: vacances, permís per malaltia, permís de llarga durada, permís per dol, permís especial, permís sense sou, permís d'estudis, permisos de maternitat i paternitat, etc.
- Procés de queixes i denúncies.
- Extinció de la relació de treball: preavis requerit, ja sigui de l'empleat o de la firma.

Compres menors

- Límits de la delegació per a despeses proposades.

- Autorització de compres i pagaments.
- Reserves de viatge o reemborsament de les despeses de viatge: política de viatges aplicable, es busca el cost realista més baix, per exemple, l'elecció entre el cotxe o l'avió en els viatges de llarga distància, l'ús de taxis.
- Càrrega als clients de les despeses incorregudes durant la realització del treball professional.

L'ús d'equips de la firma

- Recursos proporcionats dins de l'oficina: ordinadors, programaris, subscripcions, telèfon, accés a Internet, emmagatzematge, etc.
- Recursos proporcionats per al seu ús fora de l'oficina: ordinadors portàtils, telèfons mòbils, vehicles.
- Informe i reemborsament per part dels empleats per l'ús privat dels recursos de l'oficina.

Normes de funcionament

- La forma i l'estil estàndard o per defecte que s'ha d'utilitzar en la correspondència; salutacions especials que s'han de fer servir quan es contesta al telèfon; normes que regulen els estàndards de qualitat o rendiment, per exemple, la contestació de trucades telefòniques o el temps de resposta al correu electrònic o a altres contactes rebuts.
- Gestió de les comunicacions entrants i sortints: telèfon, franqueig, correu electrònic, fax.
- Conservació de documents.
- Procés de queixes de clients.
- Garanties per al treball professional.
- Privacitat i confidencialitat de la informació del client.
- Autorització o límits per a l'autorització de deterioraments, modificació dels honoraris facturats o condonació de les quantitats facturades.

Pràctiques de treball justes

Algunes o totes aquestes pràctiques poden ser requeriments de la legislació o de codis de conducta:

- Igualtat d'oportunitats laborals.
- Salut i seguretat en el treball o lloc de treball segur: contactes d'emergència, simulacres d'incendi.
- No discriminació: per exemple, per edat, raça, religió, sexe, preferències sexuals.
- No assetjament, ja sigui en forma d'intimidació, assetjament sexual, o d'un altre tipus.

Mostra de manual del personal de l'oficina

Aquest només és un manual de mostra. El contingut d'aquest manual s'ha de personalitzar per reflectir els requeriments individuals de la vostra firma.

Contingut

1. Introducció	58
1.1 Introducció general	58
1.2 Història de la firma	58
1.3 Declaració de la missió i visió de la firma	59
1.4 Objectius de la firma	59
1.5 Estructura administrativa	59
2. Ocupació	60
2.1 Exercici de les funcions	60
2.2 Reemborsament de despeses	61
2.3 Viatges	61
2.4 Vestimenta i conducta	61
2.5 Processament de la nòmina	61
2.6 Detalls del personal	61
2.7 Vehicles de motor de la firma	62
2.8 Responsabilitat i assegurança dels vehicles de motor de la firma	63
2.9 Telèfons mòbils	64
2.10 Comptes de crèdit	64
2.11 Trucades de telèfon personals	64
2.12 Ús adequat d'Internet i del correu electrònic	64
2.13 Demores a la feina	65
2.14 Examen mèdic	65
2.15 Propietats de la firma	65
2.16 Seguretat	66
2.17 Places d'aparcament de cotxes	66
2.18 Revisió anual	66
2.19 Finalització de l'ocupació	66
2.20 Ambient lliure de fum	67
2.21 Sistema d'assegurament de la qualitat	67
2.22 Treball per als empleats i familiars	67
2.23 Codi de conducta de la firma	67
2.24 Acords de sortida especials	68
2.25 Política de regals i entreteniment	68
3. Seguretat i higiene en el treball	69
3.1 Deure general de cura	69
3.2 Normes i reglaments de seguretat	69

3.3	Formulari d'Informe d'Incidents	70
3.4	Procediments de seguretat i de seguretat contra incendis	71
3.5	Visitants a les oficines de la firma	71
3.6	Primers auxilis	71
4.	Polítiques d'igualtat d'oportunitats, discriminació i política d'assetjament	72
4.1	Introducció	72
4.2	Discriminació	72
4.3	Què és la discriminació?	73
4.4	Drets laborals	74
4.5	Assetjament sexual	74
4.6	Assetjament	75
4.7	Conseqüències d'incomplir aquesta política	76
4.8	Què puc fer si crec que he estat assetjat o discriminat?	77
5.	Estàndards professionals	78
5.1	Codi de conducta professional	78
5.2	Altres normes professionals	78
6.	Control de qualitat	79
6.1	Procediments de control de qualitat de la firma	79
7.	Política d'Internet i de correu electrònic	80
7.1	Introducció	80
7.2	Què cobreix aquesta política?	80
7.3	Protocol del correu electrònic i guies per al seu ús	80
7.4	Protocol d'Internet	81
7.5	Protocol del sistema	82
7.6	Programari	82
7.7	Política de vigilància de la firma	82
8.	Política de privacitat	83
8.1	Propòsit	83
8.2	Recopilació d'informació personal	83
8.3	Principis de privacitat	83
9.	Procediments generals de l'oficina	84
9.1	Telèfon	84
9.2	Correspondència per correu electrònic	85
9.3	Correspondència	85
9.4	Arxiu	86
9.5	Emmagatzematge i eliminació de documentació	86

9.6 Reemborsaments de caixa "petita"	86
9.7 Instal·lacions per al personal	86
9.8 Fotocopiadores	87
9.9 Faxos i altres equipaments	87
10. Avaluació del personal, formació i desenvolupament	87
10.1 Objectius de l'avaluació de l'acompliment	87
10.2 Amb quina freqüència s'han de dur a terme les avaluacions d'acompliment?	87
10.3 Durant la reunió d'avaluació de l'acompliment	88
10.4 Després de la reunió d'avaluació de l'acompliment	88
11. Polítiques financeres	89
12. Queixes generals dels empleats	90
12.1 Introducció a les queixes	90
12.2 Procediments per fer front a conflictes d'empleats	90
12.3 Procediment per tractar el conflicte empleat/client	91
13. Formularis d'oficina	92
13.1 Sol·licitud de llicència per sortir	93
13.2 Dades bancàries	94
13.3 Full de valoració de l'empleat	95
13.4 Reclamació de despeses de viatge	97
13.5 Full d'hores extraordinàries	98
13.6 Formulari de reemborsament de despeses	99

1. Introducció

1.1 Introducció general

No és possible que el manual del personal de l'oficina (Manual de l'Oficina) cobreixi tots els aspectes operatius i d'administració de [INSERIU'HI EL NOM DE LA FIRMA]. No obstant això, en relació amb aquells aspectes que s'hi tracten, el Manual de l'Oficina exposa la filosofia general de la firma i les polítiques específiques que el personal ha de seguir. El personal s'ha de familiaritzar amb les polítiques i els procediments del Manual de l'Oficina.

Els empleats han de complir amb el Manual de l'Oficina, incloent-hi les modificacions que, de tant en tant, s'hi introdueixin.

Aquest manual també forma part del sistema d'assegurament de la qualitat de la firma i s'ha de llegir conjuntament amb l'ISQC1 (Control de Qualitat de la firma) [INSERIU-HI LA NORMA LOCAL EQUIVALENT] incloent-hi, si s'escau, les corresponents modificacions.

Els beneficis específics que comporten adherir-se al Manual de l'Oficina inclouen:

[ADAPTEU EL TEXT SEGÜENT PER TAL QUE REFLECTEIXI LA FILOSOFIA DE LA VOSTRA FIRMA]

Per a la nostra firma

- Definir els nivells de serveis que els nostres clients esperen que la nostra firma doni.
- Millorar l'estructura de comunicació.
- Donar instruccions al personal per al desenvolupament dels seus rols.
- Assegurar la consistència en el format i el fons dels papers de treball.
- Reduir la pèrdua de temps a causa de refer feina o de pràctiques ineficients i/o inefectives.
- Reduir el risc de litigis.
- Destacar polítiques processals o de conflictes.
- Resoldre problemes de manera efectiva, o
- Augmentar la rendibilitat.

Per als nostres clients

- Punts de referència clars en relació amb l'estàndard de servei que reben.
- Entendre el valor dels serveis que reben a canvi dels nostres honoraris, i
- Consistència en el servei.

Per complir amb els canvis de l'entorn en què opera la firma, de tant en tant serà necessari canviar el Manual de l'Oficina. La firma notificarà al personal de qualsevol canvi substancial del Manual de l'Oficina, i es requerirà al personal que compleixi les polítiques i procediments que s'hagin canviat.

1.2 Història de la firma

[INSERIU-HI DETALLS]

1.3 Declaració de la missió i visió de la firma

[INSERIU-HI DETALLS]

1.4 Objectius de la firma

[INSERIU-HI DETALLS]

1.5 Estructura administrativa

Els sistemes d'administració de la firma i les persones que en són responsables es detallen en el quadre adjunt. Els problemes que el personal tingui en relació amb les àrees d'administració s'han de presentar inicialment al supervisor, i si aquest no pot resoldre el tema, a la persona que s'especifica en el quadre adjunt:

	Àrea d'administració	Persona responsable
1.	Finances A. Deutors B. Creditors i pagament de comptes C. Avaluació de clients D. Dades financeres internes: • Pressupostos • Informes mensuals E. Assegurances F. Sistema informàtic financer.	[ESPECIFIQUEU ELS CÀRRECS EN LLOC D'EMPLEATS CONCRETES per exemple, soci de personal o director d'oficina]
2.	Oficina A. Tecnologia: • Sistema informàtic • Sistema de telèfons • Equipament d'oficina B. Consumibles: • Papereria • Serveis C. Vehicles de motor	
3.	Desenvolupament del negoci A. Màrqueting: • Publicitat • Relacions públiques • Funcions • Circulars B. Entrenament i desenvolupament	

	Àrea d'administració	Persona responsable
4.	Persones A. Reclutament i selecció B. Salaris C. Discriminació i assetjament sexual	Si us plau referiu-vos als processos de reclamacions establerts en la política d'igualtat d'oportunitats de la pràctica en aquest Manual d'oficina.
5.	Assegurament de la qualitat A. Gerent de qualitat	

2. Ocupació

2.1 Exercici de les funcions

Les funcions dels empleats estan detallades en les cartes de contractació o en els acords d'ocupació i inclouen qualsevol altre funció que requereixi ocasionalment la firma.

Sempre que els empleats tinguin dificultats per entendre o portar a terme qualsevol aspecte de les seves funcions, han de demanar ajuda:

- Al seu supervisor directe;
- Si el supervisor directe no està disponible, a un altre empleat amb un nivell d'autoritat similar a la del supervisor, o
- Si ni el supervisor, ni l'empleat amb un nivell d'autoritat similar a aquest estan disponibles, a un altre empleat amb més experiència que ell o ella.

Tots els empleats han de dur a terme les seves funcions i representar la firma de manera professional i cortès.

Els empleats han d'actuar sempre mirant pels interessos de la firma i han de promoure l'interès en aquesta.

Els empleats s'han de comportar sempre de forma professional amb els clients. Comportar-se de forma professional amb els clients és una qüestió de sentit comú. Inclou ser educat quan es tracta amb els clients, sigui en persona, per telèfon o en comunicacions escrites, incloent-hi el correu electrònic. També comporta abstenir-se d'enraonar de forma crítica o difamatòria dels clients de la firma.

Els empleats han d'estar sempre informats dels serveis que ofereix la firma. Els empleats han d'estar alerta sobre oportunitats per "afegir valor" als clients de la firma, i els han d'oferir serveis addicionals.

Els empleats han de respondre puntualment a les consultes dels clients. Els empleats s'han d'adreçar als clients de manera formal (per exemple, "senyor." o "senyora") tret que el client indiqui el contrari.

Tots els empleats representen la firma, tant durant com fora de les hores de feina. Els empleats no han de comportar-se en cap moment de forma que puguin perjudicar o desacreditar la reputació de la firma. Si qualsevol conducta d'un empleat fora de la feina té una connexió amb la feina que resulta contrària als interessos de la firma, aquesta prendrà accions disciplinàries en relació amb aquesta conducta.

Si un empleat coneix o sospita que un client:

- No està satisfet amb els serveis de la firma, o

- És reticent a donar la informació necessària perquè la firma pugui prestar els serveis, l'empleat ha d'informar-ne al supervisor tan aviat com sigui possible.

2.2 Reemborsament de despeses

La firma reemborsarà als empleats de les despeses, un cop aprovades, que hagin estat degudament incorregudes pels empleats en l'exercici de les seves funcions. El reemborsament estarà subjecte al fet que els empleats presentin a la firma els comprovants o qualsevol altra evidència de pagament i el propòsit de cada despesa. Els empleats també hauran de completar el formulari de reemborsament de despeses que està inclòs en la secció de formularis d'aquest manual.

2.3 Viatges

Es reemborsaran als empleats les despeses de viatges raonables en què incorrin en el desenvolupament de les funcions, sempre que la sol·licitud es faci de forma adequada, estigui firmada pel supervisor apropiat i suportada amb la documentació necessària. El pagament de les despeses està sempre subjecte a l'autorització prèvia i a discreció de la firma.

Els empleats han d'organitzar el viatge i l'allotjament abans de marxar a través del proveïdor de viatges preferit de la firma.

Generalment, els viatges en avió es faran en classe econòmica i en la companyia aèria que estableixi la firma.

2.4 Vestimenta i conducta

S'espera que els empleats observin unes normes de vestir, d'aparença personal i de conducta adequades als empleats d'una organització professional, subjectes als requeriments necessaris de les funcions de cada posició.

La firma podrà, en ocasions, proveir begudes alcohòliques per consumir en el lloc de treball o en qualsevol altre lloc, en activitats socials relacionades amb la feina, com per exemple en la festa de Nadal o en un dinar de clients. Els empleats són sempre responsables de la decisió de si beuen o no alcohol en aquestes ocasions i d'actuar en aquests esdeveniments en tot moment de forma responsable.

Els empleats representen la firma, tant durant com fora d'hores de feina. Els empleats no poden participar en conductes que puguin causar dany o descrèdit a la reputació de la firma, incloent-hi els actes socials relacionats amb la feina. La conducta d'un empleat durant un acte social de feina o fora d'hores de feina pot portar a la firma a prendre accions disciplinàries contra un empleat si la seva conducta repercuteix negativament en el negoci o en la reputació de la firma.

2.5 Processament de la nòmina

El processament de la nòmina el duu a terme el departament de comptabilitat o qualsevol altre que estigui autoritzat per la firma. Per a aquells empleats amb dret a hores extres, tarifes horàries extres o altres permisos, treballar fora de l'horari normal de feina només es pot fer si prèviament ha estat autoritzat pel supervisor de l'empleat.

2.6 Detalls del personal

Es requereix l'adreça actual de cadascun dels empleats per complir amb la legislació laboral. Addicionalment per la firma pot ser necessari contactar un empleat o els seus familiars, per exemple, per una absència inexplicada o una emergència. Per aquesta raó es requereix a tots els empleats que mantinguin la firma actualitzada de qualsevol canvi en les seves adreces, números de telèfons personals, així com les dades de contacte dels seus familiars.

2.7 Vehicles de motor de la firma

La firma pot posar a disposició dels seus empleats, treballadors independents i personal intern o temporal (persones), vehicles de motor de la firma per al seu ús en feines relacionades amb el negoci (vehicles de motor de la firma).

L'ús dels vehicles de motor de la firma s'ha de reservar, quan sigui possible, per avançat, mitjançant el sistema de reserva de vehicles de la firma [INSERIU-HI AQUÍ QUALSEVOL PARTICULARITAT DEL SISTEMA DE RESERVA DE LA FIRMA].

Els vehicles de motor de la firma són en tot moment propietat d'aquesta.

Totes les persones que condueixin un vehicle propietat de la firma han de:

- Tenir un permís de conduir actual i vàlid i no han de conduir un vehicle propietat de la firma si no tenen llicència o no estan autoritzats a fer-ho.
- Observar les regulacions de trànsit pertinents.
- Conduir de forma segura i responsable pel que fa a ells mateixos, als altres passatgers i al públic en general.
- No conduir ni permetre que una persona sota les influències de l'alcohol o les drogues condueixi un vehicle de motor de la firma. Això significa tenir un nivell zero d'alcohol a l'alè o a la sang (malgrat hi hagi límits legals per als nivells d'alcohol a l'alè o a la sang), i no estar sota la influència de drogues prescrites per recepta.
- Mostrar cortesia i consideració a tots els altres usuaris de la carretera.
- No autoritzar ni permetre que qualsevol altra persona condueixi el vehicle de motor de la firma sense l'autorització escrita d'aquesta.
- Complir les disposicions de totes les lleis, normes i reglaments en relació amb l'ús dels vehicles de motor de la firma. Les persones són responsables de les conseqüències de les infraccions d'aquestes lleis, normes i reglaments durant el període en què l'empleat utilitzi el vehicle de motor de la firma, incloent-hi qualsevol multa per excés de velocitat, sancions o reclamacions.

En el cas que a una persona se li suspengui o cancel·li el permís de conduir, sota cap circumstància pot conduir un vehicle de motor de la firma.

És responsabilitat de qualsevol de les persones que condueixin un vehicle de motor de la firma assegurar-se abans d'utilitzar-lo que:

- Té els adhesius de registre en el seu lloc.
- La pressió dels pneumàtics és la correcta.
- L'aigua, l'oli, la bateria i el nivell de gasolina són els correctes, i
- Tots els elements del vehicle són segurs.

Si una persona que està utilitzant un vehicle de motor de la firma detecta o sospita que hi ha algun problema o defecte en relació amb el vehicle de motor de la firma, ha d'informar immediatament el seu supervisor d'aquest problema o defecte. Si se li demana, la persona ha de completar qualsevol documentació que se li requereixi en relació amb el possible problema o defecte. Si un vehicle de la firma apareix com a no apte per circular, no s'ha d'utilitzar.

La persona que condueix un vehicle de motor de la firma ha d'omplir el dipòsit amb la gasolina apropiada i en una de les benzineres aprovades per la firma o en la que aquesta tingui compte, quan el dipòsit estigui a menys d'una quarta part. Cada vegada que una persona deixi un vehicle de motor de la firma sense supervisió, la persona s'ha d'assegurar que el vehicle s'ha tancat i assegurat adequadament i, si és possible, protegit del mal temps.

Si les persones es veuen involucrades en un accident o incident on el vehicle de motor de la firma ha de ser remolcat, s'ha d'avisar immediatament la policia. També s'ha d'avisar immediatament la policia si en l'accident o l'incident hi ha persones ferides.

Les persones han d'informar de qualsevol accident/incident al servei de transports tan bon punt sigui practicable. També s'ha de completar un imprès d'accident/incident i remetre'l al supervisor de la persona com abans millor.

La firma, en absolut, no es fa responsable de cap multa, infracció o sanció, incorregudes per les persones que condueixin un vehicle de motor de la firma. El pagament de les multes o sancions incorregudes seran responsabilitat de les persones que condueixin el vehicle de motor de la firma en el moment en què s'incorri en aquestes. Llevat que es notifiqui el contrari, la multa o la sanció serà responsabilitat de la persona que originàriament hagi reservat el vehicle de motor de la firma. Si aquesta no es pot determinar, el responsable serà el custodi del vehicle de motor de la firma fins que s'identifiqui la persona que conduïa el vehicle en el moment en què es va incórrer en la multa o sanció.

2.8 Responsabilitat i assegurança dels vehicles de motor de la firma

Si es proporciona una assegurança per pèrdua o danys al vehicle de motor de la firma, l'assegurador de la firma ha de proporcionar, defensar o resoldre qualsevol procediment legal a la seva única discreció. L'assegurador de la firma ha de ser l'únic en conduir el procés legal. Qualsevol d'aquests procediments s'han de portar a terme o defensar en nom del conductor.

En cas que una persona hi estigui involucrada i es consideri que l'assegurador de la firma ha causat un accident, la firma es farà càrrec de l'excés de cost de l'assegurança, a menys que l'accident sigui fruit d'accions temeràries o il·legals per part d'una persona. Les accions temeràries o il·legals que poden invalidar la pòlissa d'assegurances inclouen:

- Conduir un vehicle quan el conductor té un nivell d'alcohol a la sang que excedeix el límit permès.
- Conduir un vehicle quan no es té llicència o autorització per fer-ho.
- Conduir un vehicle en condicions no segures.
- Utilitzar el vehicle en una prova, carrera, examen o competició, o
- Conduir un vehicle incomplint les lleis i regulacions de trànsit.

Si una persona utilitza un vehicle de motor de la firma per motius de feina i, a causa d'accions temeràries o il·legals d'aquesta persona, la firma s'exposa a una obligació, directa o indirecta, a causa de l'ús del vehicle de motor, la persona ha d'estar d'acord a indemnitzar la firma de qualsevol passiu que no estigui cobert per l'assegurança de la firma.

Les persones s'han d'assegurar que si es veuen involucrades en un accident amb un vehicle de motor de la firma o si aquest és robat o se li han causat altres danys, no violaran o invalidaran qualsevol cobertura de l'assegurança i, addicionalment, han de:

- Informar la firma immediatament de l'accident o del robatori de forma que pugui notificar-se a l'asseguradora (i en cas de robatori, a la policia).
- No acceptar cap càrrega per qualsevol accident o fer cap intent de resoldre o comprometre qualsevol reclamació.
- No fer cap declaració a la firma o a l'asseguradora que no sigui certa i franca.
- Facilitar a la firma i a l'asseguradora qualsevol tipus d'assistència per permetre'ls defensar o posar una demanda en relació amb l'accident o el robatori, i
- Donar a la firma, immediatament després que ho hagi rebut, totes les citacions, queixes o papers relacionats amb l'accident o el robatori.

Els vehicles de motor de la firma no es poden fer servir per a usos personals sense el consentiment previ de la firma. Si una persona utilitza un vehicle de motor de la firma per a ús personal (sigui o no la utilització part del seu paquet de retribució), la persona està d'acord a indemnitzar la firma per qualsevol responsabilitat incorreguda, directa o indirecta, per l'ús personal del vehicle de motor de la firma, per la qual cosa la firma ja no té cobertura per part de l'assegurança.

2.9 Telèfons mòbils

Si a un empleat se li proporciona un telèfon mòbil:

- El telèfon mòbil se li facilita perquè l'empleat pugui desenvolupar adequadament les seves funcions laborals. Durant qualsevol període en què l'empleat no pugui o no se li requereixi dur a terme les seves funcions, se li pot demanar que torni el telèfon a la firma.
- L'empleat utilitzarà el mòbil només per qüestions de feina.
- La firma pagarà pel cost raonable del telèfon mòbil relacionat amb el treball. Els empleats pagaran a la firma els costos de les trucades personals, missatges de text i altres missatges del telèfon mòbil.
- És responsabilitat de l'empleat assegurar-se que el telèfon mòbil està equipat amb una bateria recarregada en condicions de funcionar,
- És responsabilitat de l'empleat avisar a la firma de qualsevol problema o defecte que detecti o sospiti en relació amb el telèfon mòbil, i
- L'empleat mantindrà i tindrà cura del telèfon mòbil i el tornarà immediatament (en bones condicions de funcionament) quan la firma l'hi demani.

El telèfon mòbil és sempre propietat de la firma.

2.10 Comptes de crèdit

Cap empleat ha de fer compres privades utilitzant comptes de la firma, llevat dels motius següents:

- La firma ha garantit a l'empleat una autorització prèvia.
- L'empleat ha complimentat una ordre oficial que ha estat aprovada per la firma, i
- Entre l'empleat i la firma s'ha acordat una autorització escrita o un altre tipus d'acord, en els termes de la clàusula següent.

Cada vegada que es permeti als empleats fer compres privades utilitzant els comptes de la firma, els empleats han de pagar aquestes compres al final del període de pagament següent. Tret que es discuteixin i s'acordin per escrit unes condicions alternatives entre l'empleat i la firma, els empleats seran requerits que autoritzin per escrit a la firma a deduir-los de la seva nòmina l'import corresponent a la compra privada particular.

2.11 Trucades de telèfon personals

S'insta als empleats a limitar les trucades de telèfon personals durant les hores de feina. És acceptable fer o rebre trucades personals durant els descansos.

La firma dissuadeix de rebre trucades de telèfon personals a la feina, excepte les que siguin veritablement urgents. Els empleats han de dissuadir els seus amics i familiars de contactar-los a la feina, excepte en els descansos o en cas d'emergència.

2.12 Ús adequat d'Internet i del correu electrònic

La firma facilita als empleats l'accés als sistemes informàtics, correu electrònic i Internet per ajudar-los en el desenvolupament de les seves funcions. Tots els sistemes i dades informàtics pertanyen a la firma i només s'han per a propòsits autoritzats.

Atesa l'oportunitat de fer un mal ús d'aquests recursos, les normes de la firma per l'ús adequat dels sistemes informàtics, correu electrònic i Internet, en la secció 4 d'aquest manual estableixen les polítiques de correu electrònic i Internet.

És responsabilitat de cadascun dels empleats assegurar-se que els serveis dels sistemes informàtics, del correu electrònic i d'Internet s'utilitzen de forma responsable i d'acord amb aquesta política.

2.13 Demores a la feina

Qualsevol absència o retard a la feina per causa de malaltia, lesió o per qualsevol altra raó, així com la durada prevista d'aquesta, ha de ser personalment informada al supervisor tan bon punt sigui possible (i abans de l'hora normal de començament, sempre que es pugui). Si no podeu fer això personalment, es demana que demaneu a algú que ho faci en nom vostre.

Després d'això heu de mantenir la firma informada del vostre progrés.

Sempre que sigui possible, heu de programar les vostres cites amb el dentista, metge, negoci o d'altres fora del vostre horari normal de feina.

És essencial que estigueu preparats per començar la feina al vostre horari normal, ja que els altres empleats i la firma depenen de vosaltres i de la vostra contribució.

2.14 Examen mèdic

Si la firma sospita raonablement que no podeu desenvolupar la vostra feina a causa d'una malaltia o lesió, tant si esteu absents de la feina com si esteu de baixa:

- Podem dirigir-vos, i ho heu de consentir, a un metge perquè us examini i ens informi sobre la vostra condició i capacitat per a la feina, i
- Assistireu a la visita.

No facilitarem la informació que ens doni el metge a cap persona que no sigueu vosaltres mateixos, per tal de gestionar la vostra feina, o als nostres assessors legals i professionals.

El fet de deixar de complir l'ordre d'atendre un examen mèdic sense una excusa raonable, pot derivar en una acció disciplinària, la qual cosa pot incloure l'acabament de l'ocupació.

2.15 Propietats de la firma

És responsabilitat dels empleats assegurar que les propietats de la firma que estan sota la seva custòdia o possessió es mantenen segures.

Sota cap circumstància els empleats no poden abusar, fer malbé o destruir les propietats de la firma, i els empleats tampoc no han de permetre que els altres ho facin.

Qualsevol empleat a qui se'l trobi abusant, fent malbé o destruint una propietat de la firma o permetent que un altre ho faci, pot ser objecte d'una acció disciplinària, la qual cosa pot incloure l'acabament de l'ocupació.

Cadascun dels empleats són responsables d'assegurar-se que les propietats de la firma que tenen sota el seu poder s'utilitzen només seguint les especificacions i instruccions del producte. Els empleats estan d'acord a indemnitzar la firma per qualsevol pèrdua o desperfecte que passi en les propietats de la firma que tinguin en el seu poder, sempre que aquesta s'hagi produït fora de les especificacions i instruccions del producte.

Tal com s'ha establert en les cartes individuals o acords de contractació, els empleats també autoritzen la firma a deduir-los la quantitat atribuïble al dany o la destrossa de les propietats de la firma de qualsevol import que se'ls hagi de pagar en acabar la seva relació laboral.

2.16 Seguretat

Entrar a les instal·lacions de la firma [durant i/o fora de l'horari normal] serà per mitjà de [targeta/clau d'accés].

És responsabilitat de cadascun dels empleats de la firma assegurar que la targeta/clau d'accés es custodii de manera segura. S'ha de retornar quan es demani.

Si les targetes/claus d'accés a l'edifici es perden o s'extravien, ho heu de notificar immediatament al vostre supervisor de forma que la targeta/clau es pugui cancel·lar.

2.17 Placs d'aparcament de cotxes

Atesa la disponibilitat limitada de places d'aparcament per als cotxes, no és possible assignar una plaça d'aparcament de cotxe a tots els empleats de la firma. Per aquesta raó, només s'assignaran places d'aparcament de cotxes a alguns d'empleats. Tindran preferència per a les places d'aparcament els empleats als quals se'ls demani que utilitzin el seu vehicle durant el desenvolupament de les seves funcions.

Qualsevol empleat que tingui assignada una plaça d'aparcament ha d'avisar el seu supervisor quan hagi d'estar fora de l'oficina un o diversos dies, de forma que la plaça d'aparcament pugui ser utilitzada de forma temporal per un altre empleat.

Sota cap circumstància, un empleat que no tingui assignada una plaça d'aparcament pot aparcar el cotxe en els aparcaments de la firma, excepte que prèviament se li hagi donat autorització.

2.18 Revisió anual

La firma intentarà revisar de manera formal i amb caràcter anual la conducta, capacitat i acompliment dels empleats. Però la firma anima els empleats a plantejar qualsevol pregunta o preocupació en relació amb la seva feina tan bon punt aquesta sorgeixi i no haver d'esperar a la revisió anual.

La firma també intentarà revisar formalment els termes i condicions d'ocupació, com a mínim, anualment. Qualsevol augment de la retribució o dels beneficis serà a discreció de la firma.

Hi ha un full d'avaluació dels empleats inclòs en la secció de formularis de l'oficina d'aquest manual.

2.19 Finalització de l'ocupació

General

Excepte en els casos que impliquin expedients de finalització per faltes greus, si un empleat (diferent d'un treballador eventual) és acomiadat, la firma proporcionarà a l'empleat la notificació de finalització o pagament, (en lloc de) de l'acord amb la carta de contractació de l'empleat.

Processos d'assessorament i disciplinaris

Alguna vegada serà necessari assessorar, advertir o castigar els empleats en relació amb la seva conducta, capacitat o rendiment.

Els processos d'assessorament i disciplinaris han de ser formals o per escrit.

Un fracàs en la millora d'acord amb els processos d'assessorament o disciplinaris poden resultar en una advertència o un acomiadament.

Els processos d'assessorament i disciplinaris s'han de combinar amb altres reunions, com, per exemple, la revisió anual de l'empleat.

Referències

La firma no facilita referències escrites.

Després de finalitzar la relació laboral i, prèvia sol·licitud, s'emetrà a tots els empleats una declaració simple de servei que estableixi:

- El nom i l'adreça de l'empleat.
- La durada i els períodes en què l'empleat ha treballat a la firma.
- La posició que tenia l'empleat quan va concloure la relació laboral, i els altres càrrecs que havia tingut durant la seva relació laboral amb la firma.
- El lloc on l'empleat havia dut a terme la feina.
- Una declaració general de les tasques i feines que va fer l'empleat a la firma, i qualsevol responsabilitat específica, i
- La persona de contacte de la firma, per confirmar el contingut de la declaració simple de servei.

Els empleats poden triar emetre referències personals per a altres empleats. Però els empleats no han de fer-ho utilitzant paper capçalera de la firma ni en cap condició de representant de la firma. La firma no té cap responsabilitat per qualsevol tipus de referència personal que els seus empleats hagin decidit fer a altres. La firma recomana que en el clima actual de litigis, els empleats tractin les referències, especialment les escrites, en un cert grau de caució.

2.20 Ambient lliure de fum

Per raons de salut i seguretat, la firma treballa en un entorn lliure de fum. Els empleats tenen prohibit fumar dins i a les immediacions de les instal·lacions de la firma.

Fumar també està prohibit en qualsevol vehicle de motor de la firma i a dins o a les immediacions de les instal·lacions dels clients de la firma.

2.21 Sistema d'assegurament de la qualitat

Tots els empleats han de complir el sistema d'assegurament de la qualitat de la firma. Si per alguna raó un empleat considera que no resulta apropiat o possible complir amb el sistema d'assegurament de la qualitat de la firma en les circumstàncies concretes, en primera instància haurà de consultar el seu supervisor.

Una còpia impresa de la documentació del sistema d'assegurament de la qualitat es troba [especifiqueu]. La documentació del sistema d'assegurament de la qualitat també es troba accessible a la xarxa informàtica de la firma.

2.22 Treball per als empleats i familiars

La firma pot acceptar instruccions per dur a terme treballs per als empleats i les seves famílies. Depenent del tipus i de la complexitat de la feina requerida en cada cas particular, la firma pot estar disposada a reduir els honoraris de les feines per als empleats i els membres de la seva família immediata.

En tots els casos en què es reben les instruccions d'altres empleats o de membres de la seva família immediata, els professionals empleat/s que duren a terme els serveis han de consultar amb el seu supervisor abans d'acceptar qualsevol instrucció, per determinar els termes i condicions en què es duen a terme els serveis, així com els honoraris estimats.

2.23 Codi de conducta de la firma

[INSERIU-HI EL CODI DE CONDUCTA DE LA FIRMA PELS EMPLEATS AQUÍ]

2.24 Acords de sortida especials

[MODIFIQUEU EL TEXT DE BAIX PER ADAPTAR-LO A LA JURISDICCIO LOCAL]

Les normes de contractació estableixen el dret dels empleats a absentar-se per períodes de 'llicència especial de lliure elecció per activitats de suport a la comunitat o requerides per la llei'. Una activitat de servei per llicència especial de lliure elecció pot incloure:

a. Serveis de jurat (incloent-hi l'assistència a efectes de la selecció del jurat)

Si un empleat rep la notificació per fer funcions de jurat de manera prospectiva, haurà de notificar-ho al seu supervisor tan aviat com sigui possible després de rebre la notificació. Llevat que s'acordi el contrari, l'empleat ha de proporcionar al seu supervisor una còpia de l'avís, així com qualsevol indicació que l'empleat hagi rebut del tribunal sobre la possible durada del servei de jurat.

L'empleat ha de tractar l'assumpte amb el seu supervisor abans de completar qualsevol documentació judicial i abans d'assistir a la cort com es sol·licita en la notificació. Per evitar qualsevol dubte, aquesta obligació s'aplica a tots els empleats, incloent-hi els empleats eventuais. Si l'absència de l'empleat genera un inconvenient per a la firma, l'empleat haurà de portar una carta que s'adjuntarà a la documentació judicial en la qual s'han de fixar les raons per les quals l'absència de l'empleat comportaria un inconvenient per a la firma.

Els empleats (diferents dels empleats eventuais) que participen en les funcions de jurat estan obligats a proporcionar a la firma la prova de qualsevol pagament que els hagin fet en relació amb el servei de jurat. Si es compleix aquest requisit, la firma pagarà el diferencial entre la paga ordinària de l'empleat (amb exclusió de les hores extraordinàries i altres prestacions) i el pagament de la cort durant els primers deu dies d'absència de l'empleat per actuacions com a jurat. Si l'empleat no proporciona l'evidència requerida, l'empleat no estarà autoritzat a rebre pagaments de la firma. Al empleats eventuais no se'ls farà cap pagament.

b. Dur a terme una activitat de gestió d'emergència voluntària

Una activitat voluntària de gestió d'emergències és una activitat voluntària que implica fer front a una emergència o un desastre natural.

c. Una activitat prescrita en la regulació

El període d'absència inclourà els moments en què l'empleat es dedica a l'activitat, el temps de viatge raonable associat amb l'activitat i el temps de descans raonable immediatament posterior a l'activitat.

Llevat que l'activitat sigui el servei de jurat, l'absència de l'empleat ha de ser raonable en totes les circumstàncies.

S'ha de notificar a la firma tan aviat com sigui raonablement possible, i l'empleat ha d'informar a la firma del període, o del període estimat, de l'absència.

Si la firma ho requereix, l'empleat haurà d'aportar proves que satisfacin una "persona raonable" que l'absència és conseqüència de la participació de l'empleat en una activitat de servei comunitari.

2.25 Política de regals i entreteniment

Els empleats no han d'oferir ni acceptar cap regal o entreteniment que pugui influir (o sembli que pugui influir) en qualsevol tasca realitzada per la firma.

Es reconeix que, de tant en tant, als empleats se'ls oferiran regals o beneficis com a part de la seva tasca. La firma manté un registre de regals, de serveis d'allotjament o d'entreteniment rebuts en relació amb la feina, i els empleats han d'avisar al soci director a través del seu gerent de qualsevol regal o entreteniment que rebin [INSERIU-HI EL VALOR LÍMIT].

El soci director haurà de decidir què cal fer amb el regal segons cada cas.

3. Seguretat i higiene en el treball

3.1 Deure general de cura

La firma té el deure general de cura per garantir la seguretat i la higiene en el treball dels seus empleats i visitants en relació amb l'operativa de la firma, d'acord amb la legislació governamental corresponent, els codis, la regulació i les normes significatives.

Els empleats també tenen l'obligació de vetllar per la seva pròpia salut i seguretat i la dels seus companys de feina. Cada empleat és personalment responsable de treballar d'una manera segura i de cooperar amb els altres per garantir un lloc de treball segur i saludable. La cooperació de tots els empleats en l'adhesió a les pràctiques de seguretat en el treball i a les regles de seguretat i regulacions en tot moment és vital per a l'èxit del compromís de la firma amb la seguretat i la higiene en el treball.

Tots els empleats es comprometen a respectar la legislació governamental, els codis, la regulació, les normes i la política de la firma de seguretat i higiene en el treball, que s'exposa a continuació. Tots els empleats han de llegir aquesta política i plantejar qualsevol dubte que puguin tenir al seu supervisor immediatament després de començar a treballar.

Qualsevol violació d'aquesta política o de les obligacions d'un empleat en relació amb la seguretat i la higiene en el treball cap a si mateixos o cap als altres pot implicar mesures disciplinàries contra l'empleat i, fins i tot, l'acomiadament.

Si algun empleat té qualsevol preocupació o pregunta sobre la seguretat i la higiene en el treball, haurà d'enviar una notificació al responsable encarregat de la seguretat i la higiene en el treball designat per la firma o als seus supervisors tan aviat com sigui possible perquè el tema es tracti sense dilació.

3.2 Normes i reglaments de seguretat

Els empleats han de reportar tots els accidents i incidents immediatament al responsable encarregat de la seguretat i la higiene en el treball designat per la firma o als seus supervisors. S'ha d'omplir un informe de l'accident (amb el Formulari d'Informe d'Incidents inclòs a baix) tan aviat com sigui possible, just després de l'accident o en la data més propera possible.

Els empleats han de mantenir les seves àrees de treball i instal·lacions netes i ordenades. Han de netejar qualsevol cosa que pugui fer que una persona ensopegui o caigui. Cal comprovar l'estabilitat de taules i cadires.

Les carreres i els jocs bruscos en el lloc de treball estan estrictament prohibits.

S'ha d'utilitzar la roba de protecció proveïda o requerida per la firma.

Queda estrictament prohibit aparèixer en el lloc de treball en estat d'embriaguesa.

Els empleats han de seguir les instruccions del responsable encarregat de la seguretat i la higiene en el treball designat per la firma i els seus supervisors en relació amb les qüestions de seguretat i higiene en el treball.

Qualsevol empleat amb un suggeriment o comentari respecte a la seguretat i higiene en el treball ha de plantejar la qüestió davant el responsable encarregat de la seguretat i la higiene en el treball designat per la firma o els seus supervisors, tan aviat com sigui possible, perquè l'assumpte pugui ser considerat i es dirigeixi segons resulti apropiat.

3.3 Formulari d'Informe d'Incidents

FORMULARI D'INFORME D'INCIDENTS

Data: _____

Hora de l'incident: _____

Nom de l'empleat: _____

Descripció de l'incident: _____

Testimonis de l'Incident:

Nom: _____

Nom: _____

Nom: _____

Nom: _____

Mesures adoptades per l'empleat per tractar el dany:

Va ser requerida ajuda mèdica addicional/sol·licitada per l'empleat afectat? (Per exemple, visites del metge, tractament hospitalari, etc.). Si us plau, indiqueu les dates i la descripció del tractament addicional que s'ha donat com a resultat d'aquesta lesió.

Si us plau, especifiqueu o descriuiu la localització de la lesió:

3.4. Procediments de seguretat i de seguretat contra incendis

[INSERIU DETALLS O LA REFERÈNCIA A LA UBICACIÓ DEL PROGRAMA D'INSTRUCCIONS AMB ELS PROCEDIMENTS DE LA FIRMA].

3.5 Visitants a les oficines de la firma

S'espera que tots els visitants informin a recepció, i els empleats que venen a visitar seran avisats de la seva arribada. Als visitants que arriben a la recepció se'ls demana que s'enregistrin i reben una targeta de visitant.

Les recepcionistes han de garantir que als visitants no se'ls permeti anar més enllà de la recepció i han d'informar de la presència de visitants sospitosos o no autoritzats al responsable de seguretat de l'edifici. Això també és una responsabilitat de tots els empleats.

Totes les reunions s'han de dur a terme en les zones de reunió designades. En cap moment s'haurà de permetre l'entrada dels visitants a les àrees de treball generals. Això és per garantir la privacitat dels empleats i la confidencialitat dels arxius dels clients.

3.6 Primers auxilis

Els quatre aspectes principals de primers auxilis són:

- Tractament d'emergència.
- Registres de manteniment.
- Cures per ferides lleus, i
- Reconeixement i comunicació de perills.

Farmacioles de primers auxilis

Les farmacioles de primers auxilis estan a [INTRODUIR-HI LOCALITZACIÓ] i s'han d'acompanyar d'una llista del personal format en primers auxilis. Les responsabilitats del personal format en primers auxilis inclouen:

- Dispensar i controlar els articles de la farmaciola de primers auxilis.
- Assegurar que els productes de la farmaciola són adequats.
- Tractar les ferides i lesions menors.
- Fer front a convulsions, desmaís.
- Reanimació.
- Registrar les dades d'accidents/lesions al llibre d'accidents que forma part de la farmaciola de primers auxilis.
- Accedir a més ajuda si és necessari, i
- Informar de manera immediata a Recursos Humans de qualsevol accident greu o potencialment greu pel qual s'ha requerit tractament.

Formació en primers auxilis

El soci director/cap de Recursos Humans serà el responsable d'assegurar que el personal responsable dels primers auxilis mantingui actualitzades les seves capacitats i s'encarregarà que la resta del personal rebi formació en primers auxilis.

4. Polítiques d'igualtat d'oportunitats, discriminació i política d'assetjament

4.1 Introducció

Tots els empleats estan obligats a familiaritzar-se amb la política següent i han de garantir que actuen complint els seus termes. El raonament per això és doble:

- La firma vol assegurar-se que totes les persones tenen l'oportunitat de participar de manera plena en la firma, la qual cosa inclou donar l'oportunitat als empleats actuals i potencials de prendre decisions respecte a les seves carreres i prendre decisions justes i raonables basades en el mèrit, i
- Si actuen en el sentit contrari als principis que s'estableixen en aquestes polítiques i regulacions de lluita contra la discriminació, tant la firma com els empleats individuals poden ser responsables d'actes de discriminació i assetjament contra potencials i actuals companys i clients.

La firma és un empresa que fomenta la igualtat d'oportunitats. El principi subjacent de la igualtat d'oportunitats en l'ocupació és el concepte de mèrit. Sobre aquesta base la firma es compromet a fer els nomenaments i les promocions. Això vol dir que la firma té com a objectiu assegurar que els empleats actuals i potencials no estan subjectes a un tractament discriminatori segons els atributs o les característiques irrellevants.

La firma també s'ha compromès a fomentar un ambient de treball lliure d'assetjament sexual i laboral.

La prevenció de la discriminació i l'assetjament és important perquè, a part de l'evident risc de litigis:

- El rendiment es pot veure afectat com a conseqüència d'aquests comportaments que creen un ambient de treball intimidatori i hostil.
- Els efectes perjudicials sobre el resultat del treball poques vegades es limiten a una sola persona i sovint es propaguen a tota una secció o unitat de treball.
- Els serveis lliurats posteriorment als clients es poden veure afectats negativament.
- La salut de les persones sotmeses a comportaments discriminatoris, a assetjament i a assetjament sexual es pot veure ressentida, la qual cosa comporta un augment de les baixes per malaltia o de les reclamacions compensatòries, així com la pressió que reben les persones afectades, i
- Aquests comportaments poden donar lloc a la renúncia dels empleats. Això implica una pèrdua de la inversió realitzada en les persones i pot produir un augment dels costos de selecció i reciclatge professional.

La firma exigeix que els seus empleats compleixin amb els termes d'aquesta política per poder aconseguir els seus objectius de que:

- a. Els empleats es tractin amb respecte i confiança.
- b. Els empleats puguin treballar en un ambient lliure de discriminació i assetjament.
- c. La firma quedi protegida contra la responsabilitat indirecta pels actes dels seus empleats, i
- d. La política de la firma respecte a la igualtat d'oportunitats en l'ocupació es practiqui, a més de predicar-se.

4.2 Discriminació

Hi ha diferents tipus de lleis que prohibeixen la discriminació i l'assetjament en les àrees prèvies i en les àrees de treball. [MODIFIQUEU-HO PER ADAPTAR-HO A LA JURISDICCIO LOCAL]

Aquesta legislació també s'aplica a les prestacions de béns i serveis. En aquest sentit, aquesta política s'aplica igualment a la firma i al tracte dels seus empleats amb els clients. En altres paraules, tant la firma com el seus empleats individuals poden ser responsables dels actes de discriminació contra els clients que la firma i els seus empleats poden tenir en el curs de la feina.

En termes generals, la discriminació es produeix quan una persona amb un "atribut" és tractada de manera menys favorable de com seria o podria ser tractada una altra persona sense l'atribut en les mateixes o similars circumstàncies.

Els exemples de formes de discriminació inclouen:

- gènere
- edat
- raça, color, ascendència nacional, origen social, nacionalitat
- discapacitat
- discapacitat física
- discapacitat mental, intel·lectual o discapacitat psiquiàtrica
- historial mèdic
- antecedents penals
- estat civil
- embaràs
- religió, creences religioses o activitat religiosa
- opinions polítiques, creences o activitats
- activitat sindical
- preferències sexuals

4.3 Què és la discriminació?

La discriminació directa es produeix quan algú amb un dels atributs anteriors és tractat de manera menys favorable de com seria o podria ser tractada una altra persona sense l'atribut en les mateixes o similars circumstàncies. Per exemple:

Dos empleats duen a terme la mateixa feina i tenen qualificacions i experiència similars. Un d'ells és un home sense responsabilitats familiars. L'altre és una dona amb responsabilitats familiars. Sorgeix una oportunitat de desenvolupament i se li dóna a l'home sobre la base que, com que és un home sense responsabilitats familiars, es presumeix que és més fiable i capaç de treballar més hores.

Altres exemples de tractar algú de manera menys favorable sobre la base d'un atribut que posseeix o per un acte que implica una distinció, exclusió o preferència inclouen:

- jutjar algú segons les seves creences polítiques o religioses en lloc del seu rendiment en el treball.
- Utilitzar estereotips o suposicions per prendre decisions sobre la carrera professional d'una persona.
- Menyscar l'autoritat d'una persona a causa de la seva raça, gènere o preferència sexual.
- Fer acudits o comentaris ofensius sobre l'origen racial o ètnic, el sexe, les preferències sexuals, l'edat, la discapacitat, o l'aparença física d'altres treballadors, o
- Denegar formació a empleats per una discapacitat.

La discriminació indirecta es produeix quan s'imposa un requisit:

- a. Que una persona amb l'atribut no pot o no és capaç de complir, i
- b. Que una proporció més gran de persones que no tenen l'atribut compleixen o són capaces de complir, i
- c. Això no és raonable.

Inicialment pot semblar que el requisit és just perquè s'apliquen les mateixes regles a tothom, però una mirada més propera a l'efecte del requisit que s'imposa mostra que algunes persones es veuen molt més afectades que d'altres.

Un empresari requereix a tots els empleats portar un uniforme que inclou un barret. Això no és un requisit per temes de seguretat i higiene en el treball sinó que es fa únicament per un tema estètic. Tot i que el requisit sembla no discriminatori, perquè tothom l'ha de complir, indirectament pot resultar discriminatori contra les persones que per temes religiosos o creences culturals porten adorns de cap particulars.

Si un empleat creu que ha estat tractat de manera menys favorable a causa d'un atribut personal que no és un requisit de la seva posició, l'empleat ha de presentar les seves queixes d'acord amb el mecanisme que s'estableix en aquesta política.

No ignoreu la discriminació, pensant que desapareixerà.

4.4 Drets laborals

A més de les categories de discriminació sota les lleis locals, els empleats poden tenir drets addicionals en el lloc de treball. Aquests drets inclouen el dret a i la llibertat per exercir els drets en relació amb:

- El benefici d'un instrument de treball o eines.
- La possibilitat de presentar queixes o preguntes en relació amb la seva ocupació, i
- La capacitat de participar en els processos que permet la llei, incloent-hi les vagues legals.

Ni els empresaris ni qualsevol altra persona poden prendre accions contra un empleat perquè aquest tingui o exerceixi els seus drets laborals. Tampoc no poden prendre accions per tal d'impedir l'exercici d'un dret laboral. Aquestes proteccions s'apliquen a tots els empleats.

"Acció adversa" es defineix de manera àmplia per incloure:

- a. Lesions a la feina.
- b. Acomiadament.
- c. Discriminació entre els empleats,
- d. Alteració de la posició d'un empleat que el perjudiqui.
- e. Negativa a contractar un empleat, i
- f. Discriminació en els termes i condicions d'ocupació que s'ofereixen a un empleat potencial i que inclou amenaces de prendre accions o l'organització d'accions.

4.5 Assetjament sexual

[MODIFIQUEU EL TEXT DE BAIX PER ADAPTAR-LO A LA JURISDICCIO LOCAL]

L'assetjament sexual és il·legal.

L'assetjament sexual es defineix essencialment com una atenció sexual no desitjada o una conducta no desitjada de naturalesa sexual. Inclou situacions en les quals una persona es sotmet a conductes sexuals no sol·licitades i no desitjades d'una altra.

Pot prendre la forma de tocaments no desitjats o de contacte físic, de comentaris amb connotacions sexuals, de sol·licituds de favors sexuals, de mirades lascives o d'exhibició de material ofensiu.

La firma no tolerarà l'assetjament sexual sota cap circumstància.

Més específicament, l'assetjament sexual té lloc quan una persona:

- a. Porta a una altra a un acte d'intimitat física no sol·licitat (per exemple, cops, pessigar o tocar d'una manera sexual o mostrant una familiaritat innecessària, com ara la fricció deliberada contra una persona).
- b. Fa una demanda o petició no sol·licitada (ja sigui directament o per implicació) de favors sexuals de l'altra persona (per exemple, proposicions sexuals).
- c. Fa comentaris amb connotacions sexuals vinculats a l'altra persona (per exemple, comentaris inoportuns i innecessaris o insinuacions sobre la vida sexual i privada o comentaris suggerents sobre l'aparença o el cos d'una persona), o
- d. Dur a terme qualsevol altra conducta no desitjada de naturalesa sexual en relació amb l'altra persona (per exemple, trucades telefòniques ofensives o exhibicionisme)

I la persona implicada en el comportament ho fa:

- a. Amb la intenció d'ofendre, humiliar o intimidar l'altra persona, o
- b. En circumstàncies en què una persona raonable podria haver previst la possibilitat que l'altra persona seria ofesa, humiliada o intimidada per la conducta.

Examples of conduct that could amount to sexual harassment include:

- Petonejar, intents de relacions sexuals o conductes sexuals obertes.
- Converses sexuals explícites o referències a contactes sexuals.
- Insults basats en el gènere, bromes i burles.
- Preguntes intrusives de naturalesa sexual.
- Propostes de matrimoni o declaracions d'amor, o
- Insinuacions i bromes de mal gust.

L'assetjament sexual no és un comportament basat en l'atracció mútua, l'amistat o el respecte. Si la interacció és consensuada, benvinguda i corresposta i no crea un problema per als companys de treball, no és assetjament sexual.

L'assetjament sexual no ha de ser una conducta repetitiva. Un sol acte d'assetjament sexual és suficient per donar lloc a una denúncia.

Si no esteu segurs de si un determinat comportament o acció comporta assetjament sexual, una bona regla d'or és que és millor que us abstingueu d'aquestes conductes o accions.

4.6 Assetjament

Els empresaris tenen l'obligació d'assegurar la salut i la seguretat dels empleats en virtut de la legislació pertinent respecte a la seguretat i higiene en el treball.

L'assetjament laboral (també conegut com a bullying) té el potencial de danyar la salut i seguretat dels treballadors. En conseqüència, la firma és seriosa respecte a com minimitzar el risc de bullying en el lloc de treball.

S'espera que tots els empleats compleixin amb la legislació estatal i federal, els codis, els reglaments, les regles i les normes del lloc de treball en relació amb l'assetjament.

Generalment, una persona està sotmesa a assetjament o intimidació en el treball quan se la sotmet a una conducta repetida (quan no es tracta d'un comportament constitutiu d'assetjament sexual) per una persona, incloent-hi l'empresari que l'ha contractada o un company de treball o un grup de companys de treball de la persona que:

- És no desitjat i no sol·licitat.
 - La persona considera que és ofensiu, humiliant o amenaçador, i
 - Una persona raonable consideraria que és ofensiu, humiliant, intimidatori o amenaçador.
- Alguns exemples de conductes que, si es produeixen de manera repetida, poden constituir assetjament en el treball inclouen:

- a. Abusar d'una persona en veu alta, generalment quan d'altres són presents,
- b. Amenaces repetides d'acomiadament o de qualsevol altre càstig sever sense raó.
- c. Burla constant i deixar en situació d'inferioritat.
- d. Missatges ofensius al correu electrònic o al telèfon.
- e. Sabotejar el treball d'una persona, per exemple, mitjançant la retenció deliberada o entrega d'informació incorrecta, ocultant documents o materials, no passant missatges o creant problemes a una persona d'altres maneres,
- f. Maliciosament excloure i aïllar una persona de les activitats del lloc de treball.
- g. Crítiques persistents i injustificades, sovint sobre assumptes insignificants, irrellevants o insignificants.
- h. Humiliar una persona a través de gestos, el sarcasme, la crítica i els insults, sovint en presència d'altres persones.
- i. Insults racials, i
- j. Escampar rumors o falsedats, rumors maliciosos sobre una persona amb la intenció de causar-li mal.

Alguns tipus d'assetjament laboral són, en realitat, un comportament criminal i també podrien estar subjectes a persecució penal.

L'assetjament laboral **no** inclou:

- a. Actuacions de gestió raonables preses de forma raonable per l'empresari en relació amb la feina de la persona, per exemple, la presa de mesures disciplinàries o la gestió del rendiment insatisfactori, o
- b. Un incident aïllat de conducta d'assetjament laboral. No obstant això, tot i que un sol incident no serà assetjament laboral, resulta igualment inacceptable.

4.7 Conseqüències d'incomplir aquesta política

Si un empleat duu a terme actuacions discriminatòries o d'assetjament que resulten il·legals, un jutjat o tribunal poden considerar aquest individu personalment responsable del seu comportament, i aquesta persona haurà de respondre dels danys causats al demandant. La firma, com a empresari, també corre el risc de ser considerada responsable indirecte de la conducta de l'empleat.

Tot i que vosaltres no sigueu els autors directes de la conducta, podeu ser considerats responsables de causar, instruir, induir, ajudar o permetre que una altra persona dugui a terme l'actuació.

Si un empleat discrimina, fa assetjament sexual o assetjament laboral, també hi haurà conseqüències greus per al responsable d'aquest empleat. La firma no tolerarà comportaments d'aquest tipus. Si passa, pot comportar una acció disciplinària contra l'empleat o els empleats implicats. Aquesta acció dependrà de les circumstàncies concretes, però pot implicar una amonestació, un traspàs, un assessorament, una degradació o l'acomiadament.

4.8 Què puc fer si crec que he estat assetjat o discriminat?

Les acusacions de discriminació o assetjament es tractaran amb serietat i s'investigaran ràpidament, de manera confidencial i imparcial per la firma. No es requereix una queixa per escrit.

Si penseu que heu estat objecte de discriminació il·legal, assetjament sexual o assetjament laboral, la firma us anima a prendre, immediatament, mesures per fer-hi front de conformitat amb el que s'exposa a continuació. La situació és poc probable que millori si no és fa res al respecte. Si no es fa front a la conducta, la persona responsable pot continuar amb l'assetjament o el comportament, sense saber com us fa sentir. La firma farà tot el possible per assegurar-se que cap de les parts de la demanda sigui tractada de manera victimista.

Hi ha diferents maneres de prendre mesures per fer front a una queixa.

Procediment de queixes intern:

- Podeu optar per acostar-vos a la persona que està perpetrant el comportament per tal de comentar les vostres preocupacions i demanar-li que cessi el seu comportament.
- Alternativament, us podeu acostar al vostre supervisor per informar-lo sobre l'assumpte i demanar-li ajuda. Si no us sentiu còmodes per acostar-vos al vostre supervisor, podeu decidir informar de l'assumpte a un altre empleat d'alt nivell.
- Cada queixa es tractarà amb serietat i s'haurà d'investigar sense demora, de manera confidencial i amb imparcialitat.
- L'acció disciplinària es pot prendre contra els empleats que s'ha comprovat que han discriminat il·legalment o han assetjat altres empleats.

Procediment de queixes extern:

- a. Si creieu que heu estat objecte de discriminació il·legal, assetjament o assetjament sexual, podeu presentar una denúncia davant d'un dels organismes que figuren a continuació en qualsevol moment.
- b. Si bé la firma anima als empleats a utilitzar el procediment de queixes intern abans de prendre aquestes accions, un empleat hi pot recórrer en qualsevol moment.
- c. Les organitzacions que figuren a continuació són organismes legals i, si la vostra denuncia és acceptada, ho hauran de notificar als presumptes autors de la discriminació o de l'assetjament. Vosaltres i els presumptes autors sereu requerits per assistir a una sessió de conciliació a càrrec de l'organització per intentar resoldre la situació. Si la queixa no es resol, es pot tractar mitjançant un procediment legal més formal.

Organitzacions

Podeu presentar una demanda a través de diverses agències federals i estatals. Les dades de contacte les trobareu a la taula següent.

[INSERIU DETALLS RELLEVANTS AQUÍ].

5. Estàndards professionals

5.1 Codi de conducta professional

Els empleats estan obligats a estar familiaritzats amb el Codi d'Ètica per a Professionals de la Comptabilitat de l'IESBA (el Codi) [O INSERIU-HI EL CODI LOCAL EQUIVALENT]. Aquest codi és el principal estàndard professional que estableix els requisits ètics per als professionals de la comptabilitat.

El codi inclou orientació sobre els principis fonamentals següents:

- Integritat.
- Objectivitat.
- Competència professional i diligència deguda.
- Confidencialitat.
- Comportament professional.

5.2 Altres normes professionals

[INSERIU-HI ELS ESTÀNDARDS D'INFORMACIÓ FINANCERA]

[INSERIU-HI ELS ESTÀNDARDS APLICABLES DE CONTROL DE QUALITAT, AUDITORIA, REVISIÓ, ALTRES TREBALLS D'ASSEGURAMENT I SERVEIS RELACIONATS]

[INSERIU-HI ALTRES ESTÀNDARDS PROFESSIONALS EMESOS PEL COS PROFESSIONAL]

[INSERIU-HI ALTRES ESTÀNDARDS PROFESSIONALS EMESOS PEL REGULADOR]

Quan les normes emeses pels organismes internacionals resultin aplicables, feu referència al següent:

Normes d'Informació Financera: el [Consell de Normes Internacionals de Comptabilitat \(IASB\)](#).

Normes d'ètica: el [Consell de Normes Internacionals d'Ètica per a Professionals de la Comptabilitat \(IESBA\)](#).

Control de qualitat, auditoria, revisió, altres treballs d'assegurament i serveis relacionats: el [Consell de Normes Internacionals d'Auditoria i Assegurament \(IAASB\)](#).

6. Control de qualitat

6.1 Procediments de control de qualitat de la firma

[INSERIU-HI EL NOM DE LA FIRMA] El manual de control de qualitat (de la firma) documenta les polítiques i procediments que s'estableixen en la firma per assegurar el compliment de les normes professionals.

Dóna un marc per al sistema de control de qualitat que incorpora l'impacte de les normes obligatòries de l'auditoria i altres serveis professionals.

[INSERIU-HI ELS DETALLS D'ON ESTÀ ACCESSIBLE EL DOCUMENT DE CONTROL DE QUALITAT DE LA VOSTRA FIRMA. POT SER TANT EN FORMAT ELECTRÒNIC COM IMPRÈS]

Aquest manual es revisa regularment.

[INSERIU-HI DETALLS DEL SOCI RESPONSABLE]

La [guia de control de qualitat de la IFAC per a firmes petites i mitjanes](#) és una guia no autoritzada per a l'aplicació del reformulat ISQC1, que requereix que les firmes estableixin un sistema de control de qualitat en compliment amb aquesta. No s'ha d'utilitzar com un substitut de lectura de l'ISQC1, però sí com un suplement per ajudar els professionals a entendre i implementar de forma consistent aquesta norma a la firma en desenvolupar un sistema de control de qualitat per a les auditories i revisions de informació financera i altres encàrrecs d'assegurament i serveis relacionats.

7. Política d'Internet i de correu electrònic

La firma estableix les normes següents per a un ús adequat dels seus sistemes informàtics, Internet i correu electrònic.

Atesa l'oportunitat de fer un mal ús d'aquests recursos, la firma creu que és necessari establir algunes normes bàsiques.

És responsabilitat de cadascun dels empleats assegurar-se que els sistemes informàtics i els serveis de correu electrònic i d'Internet s'utilitzen de forma responsable i d'acord amb aquesta política.

7.1 Introducció

Tots els usuaris dels sistemes informàtics de la firma, dels serveis de correu electrònic i Internet, incloent-hi empleats, consultors, assessors externs, interns, treballadors temporals i altres usuaris autoritzats (usuaris de la firma) són responsables d'utilitzar els sistemes informàtics de la firma, els serveis de correu electrònic i Internet d'una forma professional, ètica i legal. Als usuaris de la firma se'ls ha donat accés als sistemes informàtics, correu electrònic i Internet per ajudar-los a portar a terme les seves funcions. Tots els sistemes informàtics i les dades pertanyen a la firma i només s'han d'utilitzar per a propòsits autoritzats.

Tots els usuaris de la firma són requerits a complir amb aquesta política.

Els objectius d'aquesta política són:

- Establir les responsabilitats associades a l'ús d'Internet i del correu electrònic a través dels sistemes de la firma, per al benefici de tots els que ho utilitzen, i
- Minimitzar els riscos associats amb un ús inapropiat d'Internet i el correu electrònic.

7.2 Què cobreix aquesta política?

Aquesta política cobreix l'accés i l'ús del següent:

- a. Buscar al web.
- b. Correu electrònic intern (enviar o rebre), i
- c. Correu electrònic extern (enviar o rebre).

Les infraccions d'aquesta política poden donar lloc a accions disciplinàries, fins a, i incloent-hi, la finalització de la feina.

7.3 Protocol del correu electrònic i guies per al seu ús

Als usuaris de la firma se'ls assignarà una contrasenya per accedir a la xarxa de la firma i als serveis de correu electrònic. Aquesta contrasenya no s'ha de revelar a cap altra persona. L'administrador del sistema serà l'única altra persona que coneixerà la informació d'accés de l'usuari. Tracteu la vostra clau d'accés i contrasenya amb la mateixa cura amb què tractaríeu el PIN del vostre compte bancari.

Totes les comunicacions que s'enviïn per correu electrònic extern han d'incloure la nota estàndard de la firma de descàrrec de responsabilitat en relació amb el contingut del missatge del correu electrònic o dels documents que s'hi adjuntin.

Els usuaris de la firma poden enviar correus electrònics personals, és a dir, correus electrònics que no siguin de feina, sempre que:

- a. Només suposin un mínim accés al correu electrònic (és a dir, lectura, enviament i reenviament) si es fa durant les hores d'oficina i només durant els descansos designats o els períodes de descans o fora d'hores, i
- b. S'acompleixen totes les normes que s'estableixen en aquesta política.

Correu electrònic a la firma:

- a. No és privat; pertany a la firma.
- b. En qualsevol moment pot ser monitoritzat i llegit per la firma.

- c. Utilitza el nom i l'adreça de la firma i, per tant, pot fer la impressió que el remitent està parlant amb l'autoritat de la firma (encara que aquest pot ser que no sigui el cas i la firma pot no haver-ho autoritzat), i
- d. En determinades circumstàncies pot ser inspeccionat per tercers fora de la firma, per exemple, en cas de litigi.

Les activitats següents estan estrictament prohibides:

- a. Enviar, rebre, exhibir, imprimir o qualsevol altre tipus de divulgació de material que sigui fraudulent, il·legal, compromès, sexualment explícit, obscè, intimidatori, difamatori, o que equivalgui a assetjament.
- b. Utilitzar els recursos d'Internet de la firma per a anuncis no autoritzats o propaganda personal, sol·licituds, promocions, material polític o qualsevol altre ús similar, a menys que estigui expressament autoritzat pel vostre supervisor o soci.
- c. Accedir a Internet d'una forma diferent del sistema de seguretat que estableix la firma; per exemple, accedir-hi directament per mòdem.
- d. Permetre l'accés extern al vostre ordinador via mòdem.
- e. Subscriure's a llistes de correu; enviar missatges de correus electrònics no sol·licitats i participar en cadenes de correus.
- f. Enviar correus electrònics utilitzant l'adreça de correu d'una altra persona excepte que aquesta us hagi autoritzat expressament. i
- g. Violar els drets de propietat intel·lectual dels altres, com els drets d'autor, mitjançant la còpia d'imatges o textos, o utilitzant programari amb llicència sense l'autorització corresponent.

Les infraccions d'algunes de les normes anteriors poden donar lloc a accions disciplinàries contra els usuaris de la firma, que poden anar des de la baixa a l'accés del sistema fins a l'acomiadament.

Tot el correu electrònic extern (diferent del correu electrònic personal) s'ha de gestionar d'acord amb el protocol següent:

- a. Els correus electrònics relacionats amb els clients només es poden enviar després de l'autorització del supervisor o del soci o si s'ha obtingut la corresponent autorització (segons correspongui).
- b. Una còpia impresa de tots els missatges de correu electrònic que s'enviïn que continguin assessorament comptable o comentaris comptables substancials s'han de signar pel soci que correspongui o una altra persona amb autoritat abans que el correu electrònic s'envii,
- c. Una còpia impresa de tots els correus electrònics que s'enviïn s'ha d'arxivar a la carpeta del client.
- d. Tots els correus rebuts s'han d'imprimir i guardar a la carpeta pertinent.

7.4 Protocol d'Internet

Accedir a pàgines web que continguin material que és il·legal, compromès, sexualment explícit, obscè, intimidatori, difamatori, racista, sexista o, en general, inapropiat està estrictament prohibit.

Està estrictament prohibit accedir a xats d'Internet.

Navegar per Internet només es pot fer fora de l'horari normal de feina, excepte que sigui per un propòsit específic relacionat amb el treball.

L'accés a Internet està restringit als usuaris de la firma que la direcció els hagi donat autorització i permís exprés per a propòsits de recerca. Els usuaris de la firma amb accés a Internet reconeixen que l'administrador del sistema pot, de tant en tant, comprovar les carpetes de memòria cau dels seus ordinadors per assegurar-se que no s'estan visualitzant materials pornogràfics.

7.5 Protocol del sistema

Cap usuari de la firma introduirà cap dada externa a la xarxa d'ordinadors de la firma per qualsevol mitjà de comunicació, a menys que hagi estat comprovat i aprovat per l'administrador del sistema per al seu ús a la xarxa. Tots els mitjans s'han d'haver escanejat contra els virus per l'administrador del sistema o per una persona que aquest assigni per portar a terme aquestes comprovacions.

Cap usuari de la firma farà cap tipus de canvi a l'estructura o configurarà el sistema operatiu del seu ordinador o de les aplicacions associades. Aquests canvis inclouen l'alteració dels estalvi de pantalla, imatges de fons/fons de pantalla, esquemes de so, fundes d'ordinadors portàtils o accessos directes o característiques de funcionament físics de la seva estació de treball. Si algun usuari de la firma té dificultats per treballar amb determinats colors o resolucions de pantalla, ha de parlar amb l'administrador del sistema per organitzar els canvis necessaris. El sistema de la firma ha estat dissenyat i configurat per a una òptima eficiència; qualsevol canvi d'aquesta configuració pot afectar de forma adversa l'operativa del sistema.

Cap usuari de la firma no ha de fer cap tipus de manteniment o reparació de la seva estació de treball, programari o maquinari relacionat, sense el consentiment de l'administrador del sistema.

7.6 Programari

Qualsevol programari que els usuaris de la firma fan servir a la seva xarxa d'ordinadors està disponible per acords amb els propietaris d'aquest programari. Per tant, és imperatiu que els usuaris de la firma utilitzin el programari estrictament seguint les instruccions de la firma per assegurar que els acords amb els propietaris del programari no s'incompleixen.

Les còpies no autoritzades de programari utilitzat en la xarxa d'ordinadors de la firma és il·legal, i no s'han de fer duplicats.

Cap usuari de la firma ha d'utilitzar la xarxa d'ordinadors d'aquesta per accedir o utilitzar un altre programari, atès que incompleix els drets dels propietaris del programari.

Cap usuari de la firma ha d'introduir cap tipus de programari, discos d'ordinador, programes d'ordinador o CD-ROM a la xarxa d'ordinadors de la firma si no està segur de la font d'aquest material o si està, d'alguna forma, contaminat. Abans d'introduir a la xarxa de la firma qualsevol programari, discos d'ordinador, programes d'ordinador o CD-ROM, s'ha d'aplicar el programa de protecció de virus d'ordinadors de la firma.

7.7 Política de vigilància de la firma

La firma pot, previ avís de notificació requerit per llei, vigilar l'ús que fan els usuaris de la firma dels serveis d'Internet, d'acord amb aquest avís.

Quan no hi ha requeriment legal d'avisar de la vigilància destinada al correu electrònic o Internet, la firma pot vigilar l'ús d'aquests serveis sense avís de notificació.

La vigilància del correu electrònic duta a terme per la firma pot incloure, però no està limitada a, vigilar i llegir el tràfic del correu electrònic, tant l'enviat com el rebut, per qualsevol adreça de correu electrònic propietat de la firma o d'una adreça de correu electrònic a què s'accedeixi des de l'ordinador de la firma.

La vigilància d'Internet que porta a terme la firma, pot incloure, però no està limitada a:

- a. Control del llocs web que accedeixen els usuaris de la firma.
- b. Control del tipus d'informació que es baixa d'Internet als ordinadors o unitats de dades de la firma.
- c. Control de la importació i l'exportació de qualsevol dada cap a o dels ordinadors de la firma per qualsevol dispositiu d'emmagatzematge de mitjans portàtil, per exemple, disquets, CD, llapis de memòria USB o unitats zip.

Utilitzeu el sentit comú com a principal guia per a qualsevol altre aspecte que no cobreixi aquesta política. Si us plau, contacteu amb el vostre supervisor si teniu qualsevol pregunta sobre l'ús d'Internet i del correu electrònic.

8. Política de privacitat

[ADAPTEU EL TEXT D'AQUESTA SECCIÓ PER ADAPTAR-LO A LA JURISDICCIÓ LOCAL]

Aquesta política es refereix només a la informació personal que es té dels empleats, treballadors independents, personal laboral amb experiència, voluntaris i candidats a la feina. No es refereix a la informació personal que es té dels clients.

Molts països tenen lleis de privacitat que estan basades en "principis". En alguns països fins i tot hi ha límits monetaris que eximeixen negocis petits o proveïdors de determinats serveis.

8.1 Propòsit

Les lleis de privacitat governen la forma en què hem de gestionar la informació personal referida tant als empleats com als clients. Les polítiques de privacitat normalment s'han desenvolupat d'acord amb aquests principis internacionals de privacitat i expliquen com recopilem, utilitzem, desglossem i gestionem la vostra informació personal.

La informació personal es defineix com informació o una opinió (incloent-hi informació o una opinió que forma part d'una base de dades) sigui o no verídica i registrada en un format físic o no sobre un individu la identitat del qual es pot mostrar o raonablement determinar segons la informació o l'opinió. Durant el curs del vostre negoci, podeu recopilar informació personal tant dels vostres empleats com dels vostres clients.

8.2 Recopilació d'informació personal

La informació personal dels individus només s'ha de recopilar si és necessària per a les funcions i activitats del negoci de la firma i, normalment, s'ha de fer l'esforç per recopilar aquesta informació directament d'un individu mitjançant l'ús dels nostres formularis estàndards, a través d'Internet, per telèfon, o presentant una sol·licitud. Però hi poden haver alguns casos en què la informació personal sobre individus es recopili indirectament perquè no és raonable o és impracticable fer-ho directament. Un individu ha de ser notificat d'aquest cas anticipadament, o en cas que no sigui possible, tan bon punt sigui raonablement pràctic fer-ho després d'haver recopilat la informació.

8.3 Principis de privacitat

Els principis de privacitat han de proporcionar:

- **Notificació:** s'ha d'informar als individus que les seves dades s'han recopilat i quin ús se'n farà.
- **Elecció:** els individus han de tenir la capacitat d'optar perquè les seves dades no es recopilin i posteriorment es transfereixin a tercers.
- **Transferència posterior:** la transferència de dades a tercers només s'ha de fer a altres organitzacions que segueixin principis de protecció de dades adequats.
- **Seguretat:** s'han de fer esforços raonables per prevenir la pèrdua de la informació recopilada.
- **Integritat de les dades:** les dades han de ser rellevants i confiables per al propòsit que es van recopilar.
- **Accés:** els individus han de poder accedir a la informació que tenim d'ells i corregir-la o esborrar-la si no és acurada.
- **Execució:** hi ha d'haver mitjans efectius per fer respectar aquestes regles.

9. Procediments generals de l'oficina

[ADAPTEU EL TEXT D'AQUESTA SECCIÓ PER ADAPTAR-LO A LA JURISDICCIO LOCAL]

9.1 Telèfon

[ADAPTEU EL TEXT SEGÜENT EN FUNCIO DELS EQUIPS I LES POLITIQUES DE LA FIRMA]

Trucades respostes per un recepcionista/telefonista

És essencial que totes les consultes es tractin de forma tan ràpida, eficient i cortès com sigui possible.

El telèfon de la firma s'ha de respondre amb el nom d'aquesta i "bon dia" o "bona tarda", l'atén...".

Quan les trucades les respon un recepcionista o un telefonista, s'ha d'assabentar de la identitat de qui truca i de la persona amb qui vol parlar, li passarà a aquesta persona, i li indicarà qui és. Si aquesta persona no està al seu escriptori, llavors el recepcionista ha de redirigir la trucada a qui tingui delegat agafar les trucades o li ha de donar l'opció al qui truca d'utilitzar la bústia de veu.

Si el qui truca necessita parlar amb un membre del personal que no està a la firma, se l'avisarà que aquesta persona està "fora de l'oficina" o "en una reunió". El recepcionista abans de preguntar si vol deixar algun missatge, li indicarà quan s'espera que l'empleat torni a l'oficina.

Trucades que respon un individu o fetes a una extensió directe

Qualsevol membre del personal que respongui al telèfon, sigui la trucada interna o externa, ha de respondre amb el seu nom. Per a les trucades externes també pot ser apropiat explicar el rol, per exemple "secretari personal del SR. ABC".

Qualsevol membre del personal que marxi del seu escriptori més d'uns pocs minuts ha de desviar el seu telèfon a una secretària o a un altre membre de la firma perquè li prenguin nota dels missatges. No cal notificar-ho a la centraleta, només a la persona a la qual s'ha desviat el telèfon. [CAL INCLOURE-HI ELS DETALLS DELS PROCEDIMENTS DE DESVIACIÓ AUTOMÀTICA DELS SISTEMES TELEFÒNICS DE LA FIRMA].

El sistema d'atenció de grups s'aplica a l'equip de secretaris. Respondre a un altre telèfon del grup aixecant el vostre telèfon i pressionant [especifiqueu].

[CAL INCLOURE-HI LES CARACTERÍSTIQUES DEL SISTEMA TELEFÒNIC DE LA FIRMA, SI AQUESTS DETALLS NO ESTAN INCLOSOS EN LA GUIA D'ÚS DEL TELÈFON]

Els membres del personal han de comunicar al recepcionista o a un altre membre de l'equip del moment del dia en què contestaran les trucades que han rebut quan no estaven disponibles. Això proporciona un negoci professional i eficient al client.

Bústia de veu

[ADAPTEU EL TEXT SEGÜENT SI S'UTILITZEN ELS SERVEIS DE LA BÚSTIA DE VEU]

Tots els membres del personal són responsables de comprovar i respondre oportunament els missatges de la bústia de veu. Si esteu fora de l'oficina per períodes de temps llargs, s'ha de registrar un missatge de veu en el vostre sistema telefònic que reflecteixi la vostra absència. És important que regularment es revisin els missatges de la bústia de veu i que es reajusti la bústia de veu quan torneu a l'oficina. Quan sigui possible, se li ha de facilitar al qui truca amb un menú alternatiu que el torni a la recepció per deixar un missatge individual.

Trucades personals

Estan permeses les trucades personals locals que siguin curtes. El personal també pot rebre trucades personals, però s'han de minimitzar i mantenir en un període de temps raonable. Qualsevol altra trucada s'ha de fer amb el consentiment del supervisor.

Trucades de mòbil

[CAL INCLOURE-HI LES GUIES D'ÚS DELS TELÈFONS MÒBILS A LA FEINA, INCLOENT-HI DIRECTRIUS SOBRE DONAR NÚMEROS DE MÒBILS INDIVIDUALS, I DISTINGIR QUAN EL NÚMERO ESTÀ RESTRINGIT I QUAN POT SER UTILITZAT PELS SUPERVISORS I ELS MEMBRES DE L'EQUIP I ENTRE ÚS PRIVAT I PER A LA FEINA.]

El telèfon fix és el mètode preferit per a les comunicacions telefòniques.

L'ús del telèfon mòbil a la firma s'ha de mantenir al mínim. Els membres del personal que utilitzin el telèfon mòbil han de ser conscients que això pot ser una distracció per als altres.

Quan als membres del personal se'ls faciliti un telèfon mòbil de feina, el telèfon no s'ha d'utilitzar mentre condueixen, tret que tinguin una opció de mans lliures legalment vàlida.

Vegeu també la secció 2.9 per a telèfons mòbils lliurats com a part dels acords de contractació.

9.2 Correspondència per correu electrònic

[ADAPTEU EL TEXT SEGÜENT SEGONS LES POLÍTIQUES DE LA FIRMA]

Els correus electrònics són un component important de la memòria corporativa de la firma i, igual que els registres en altres formats, estan subjectes a la legislació i als processos legals com són l'exhibició o la citació. Els correus electrònics s'han d'integrar en els registres en paper de la firma, i se n'ha d'arxivar una còpia en paper en una carpeta o s'han d'emmagatzemar mitjançant un sistema de gestió electrònic de documents.

Tots els membres del personal són responsables de crear, mantenir i retenir registres seguint la política de la firma. Quan s'envia o es rep un correu electrònic, el membre del personal ha de determinar si s'han de posar en l'arxiu central el missatge i qualsevol resposta. Com a principi general, s'ha d'arxivar una còpia impresa de tots els missatges de correu relacionats amb la firma. Missatges de naturalesa momentània, que només són a títol informatiu, per exemple, notificació dels canvis en el temps/lloc d'una reunió, generalment poden esborrar-se.

Per als correus electrònics interns, la impressió i el manteniment és responsabilitat de qui ha originat el missatge. Per als missatges rebuts de fonts externes, la impressió i el manteniment és responsabilitat del receptor.

9.3 Correspondència

[ADAPTEU EL TEXT SEGÜENT SEGONS LES POLÍTIQUES DE LA FIRMA I AFEGIU-HI DETALLS DE QUALSEVOL SISTEMA O PROCEDIMENT DE GESTIÓ DE DOCUMENTS]

Correus entrants

La primera cosa que es fa al matí és recollir i distribuir el correu, i tots els documents s'obren a criteri del recepcionista o del membre del personal a qui s'hagi assignat la tasca. El membre del personal a qui se li hagi assignat és un professional que actuarà amb la màxima discreció i no utilitzarà qualsevol informació de forma inapropiada.

Qualsevol correspondència que sigui de naturalesa personal o confidencial cal identificar-la amb "privat i confidencial" per assegurar que no s'obre.

A mesura que s'obre el correu, s'ordena en piles individuals:

- Les factures es donen a comptes a pagar.
- Els xecs a comptes a cobrar.
- El correu brossa (correu que no es registrarà i que serà distribuït) es distribueix a l'empleat apropiat.
- La resta del correu es determina que és correu real (els registres). Cada document al correu "real" es marca amb un número de document (un número diferent per a cada document) i la data, i s'assigna a l'empleat designat.

Altres correus

Si es rep una carta al taulell de l'entrada, el recepcionista anotarà sobre el document qualsevol informació que li doni la persona que el porti. Després se li posarà la data amb el segell de dates del taulell d'entrada i se'l deixarà a la safata de correu entrant per a la seva distribució.

Poden arribar altres cartes per diversos mètodes, però tots s'han de tractar d'una forma similar a la descrita anteriorment. S'ha d'adjuntar una nota al document indicant qui l'ha enviat i qualsevol altra informació que us donin sobre accions suggerides o passades sobre el document. També heu d'anotar les accions que preneu o suggeriu, la data del document, poseu el vostre nom a aquestes notes, i deixeu-lo a la safata de correu entrant (que és actualment la safata del recepcionista).

Pot sonar complicat, però és una simple qüestió de passar qualsevol informació que pugui ser d'ajuda o necessària per donar al client la millor experiència.

Faxos

Els faxos s'han de distribuir sempre que es rebin i s'ha de donar la còpia a la persona adequada del personal. Abans de distribuir-lo, cal segellar amb el segell de document, el segell del número de document i en el camp de recepcionista, s'ha d'escriure, "Copia lliurada a..."

Tots els faxos s'han de tractar com a urgents i aquest procés s'ha de completar tan ràpid com sigui possible.

9.4 Arxiu

[ADAPTEU-HO INSERINT POLÍTIQUES I PROCEDIMENTS SUFICIENTS DE LA FIRMA PER INDICAR ALS MEMBRES NOUS DEL PERSONAL]

9.5 Emmagatzematge i eliminació de documentació

[ADAPTEU-HO INSERINT POLÍTIQUES I PROCEDIMENTS SUFICIENTS DE LA FIRMA PER INDICAR ALS MEMBRES NOUS DEL PERSONAL. LES POLÍTIQUES HAN DE COMPLIR AMB LES NORMES LOCALS]

9.6 Reemborsaments de caixa "petita"

[ADAPTEU-HO INSERINT POLÍTIQUES I PROCEDIMENTS DE LA FIRMA]

En la secció 13.6 s'inclou una mostra del formulari de reemborsament.

9.7 Instal·lacions per al personal

[ADAPTEU-HI INSERINT POLÍTIQUES I PROCEDIMENTS DE LA FIRMA PER A L'ÚS DE LES INSTAL·LACIONS DEL PERSONAL, QUE HAN D'IDENTIFICAR LA SEVA LOCALITZACIÓ I MANTENIMENT]

9.8 Fotocopiadores

[ADAPTEU-HO INSERINT POLÍTIQUES I PROCEDIMENTS DE LA FIRMA PER A L'ÚS DE LES FOTOCOPIADORES QUE HAN D'IDENTIFICAR LA SEVA LOCALITZACIÓ I MANTENIMENT]

9.9 Faxos i altres equipaments

[ADAPTEU-HO INSERINT POLÍTIQUES I PROCEDIMENTS DE LA FIRMA PER A L'ÚS DELS FAXOS I D'ALTRE EQUIPAMENT, QUE HAN D'IDENTIFICAR LA SEVA LOCALITZACIÓ I MANTENIMENT]

10. Avaluació del personal, formació i desenvolupament

[ADAPTEU AQUESTA SECCIÓ PER COMPLIR AMB LA JURISDICCIÓ LOCAL I LA CULTURA I OBJECTIUS DE LA FIRMA]

10.1 Objectius de l'avaluació de l'acompliment

És política de la firma que la feina es faci de la manera més eficient i productiva possible. Per assegurar que això passa, té una paper important donar als nostres empleats una retroalimentació regular i contemporània d'una manera positiva.

Per facilitar això, és essencial una comunicació constructiva i oberta. Una retroalimentació verbal i escrita feta de forma regular ajudarà al personal a mesurar el seu nivell de rendiment. La idea és fer que l'empleat no es senti amenaçat o insegur, però s'ha de reforçar la noció que la nostra firma té alts estàndards, i s'esforçarà sempre per donar serveis d'alta qualitat als nostres clients. Avaluacions regulars de l'acompliment ajuden en la consecució d'aquest objectiu.

Generalment, l'avaluació d'acompliment és un sistema formal de planificar i revisar el rendiment dels empleats. Dóna una oportunitat als ocupadors de fer una revisió exhaustiva dels aspectes clau del rendiment dels seus empleats, incloent-hi habilitats i coneixements, els seus comportaments i èxits, i el seu entorn de treball i requeriments de supervisió. També dóna als empleats l'oportunitat d'expressar les seves preocupacions i aspiracions en relació amb la feina.

10.2 Amb quina freqüència s'han de dur a terme les avaluacions d'acompliment?

No hi ha cap obligació legal de dur a terme avaluacions d'acompliment. Però tenen un paper essencial en la bona gestió de la nostra firma.

El procés d'avaluació d'acompliment dóna una oportunitat als empleats i als seus supervisors de documentar i desenvolupar metes.

Aquesta firma porta a terme avaluacions d'acompliment [inserir-hi detalls; vosaltres decidiu cada quan feu avaluacions d'acompliment].

Parlant en general, les avaluacions d'acompliment impliquen:

- Determinar com de bé estan fent la feina els empleats.
- Comunicar aquesta informació als empleats.
- Establir un pla per millorar o desenvolupar l'acompliment.
- Ajudar els empleats a implementar aquest pla, incloent-hi donar-los accés a eines d'entrenament i ; desenvolupament, segons sigui necessari.

Abans de la reunió d'avaluació de l'acompliment

- Una avaluació d'acompliment requereix preparació abans que la reunió tingui lloc.

- Abans de qualsevol avaluació d'acompliment, es donarà a conèixer a l'empleat les mètriques que s'utilitzaran per avaluar el seu acompliment. Això dona a l'empleat una indicació clara de les metes i els objectius de la firma i què s'espera d'ell.
- Abans de dur a terme una avaluació d'acompliment, els ocupadors necessiten considerar el propòsit de l'avaluació i tenir a mà informació suficient i correcte, per exemple, còpies d'avaluacions d'acompliment anteriors, criteris específics de rendiment, rendiments comparats amb estadístiques de pressupostos, i l'entrenament i el desenvolupament que s'ha fet des de la darrera avaluació.

Tant l'ocupador com l'empleat han de complimentar un formulari d'avaluació, amb la finalitat de comparar i discutir aquests formularis amb l'empleat durant l'avaluació. Això ajudarà a maximitzar els beneficis obtinguts del procés d'avaluació i a donar una retroalimentació honesta sobre com els empleats mesuren la seva pròpia conducta i habilitat.

10.3 Durant la reunió d'avaluació de l'acompliment

L'avaluació de l'acompliment s'ha de dur a terme en una zona privada i confidencial.

Una avaluació d'acompliment és un procés de comunicació mutu que ha de buscar adoptar un enfocament equilibrat tant entre els aspectes positius de l'acompliment com en aquells en què hi ha marge de millora. Una conversa a dues vies entre l'ocupador i l'empleat és essencial per fer que el procés d'avaluació sigui efectiu. L'avaluació de l'acompliment inclourà qüestions que es puguin provar, per exemple, **Hi ha algunes parts de la teva feina que cregueis que pots fer millor?, Hi ha alguna àrea d'entrenament o desenvolupament que cregueis que et podem ajudar a exercir d'una manera més efectiva?, etc.**

Tant l'avaluador com l'empleat s'han de focalitzar a discutir àrees de millora de forma que es mostri que és l'actuació de l'empleat i no la seva personalitat la que està sota escrutini. Podeu ajudar els empleats amb estratègies que els ajudin en el desenvolupament i l'execució continuada en aquelles àrees i acordar franges horàries en què això passarà. En plantejar preocupacions sobre el rendiment dels empleats, és millor fer-ho de la forma més objectiva possible, per evitar que sembli un atac personal a l'empleat.

Tant l'avaluador com l'empleat han de mostrar sempre respecte per la posició de l'altre i plantejar la revisió de l'acompliment com una oportunitat de desenvolupament personal. L'objectiu general de la revisió és encoratjar l'aprenentatge continu i recomanar iniciatives per millorar més, al mateix temps que es demostra apreciació i reconeixement pels esforços que s'han fet.

Els formularis d'avaluació s'han de signar i datar tant per l'ocupador com per l'empleat com a registre dels punts tractats i acordats. Completar els documents d'avaluació de l'acompliment de vegades es considera una molèstia. Però en la recerca per retenir empleats amb talent i per millorar l'acompliment de la firma, és vital que tots els empleats participin plenament del procés i s'asseguri que els assumptes tractats, incloent-hi els resultats acordats, i l'entrenament i desenvolupament que s'hagi destacat que es necessiten, estiguin registrats i s'hi actuï adequadament.

10.4 Després de la reunió d'avaluació de l'acompliment

És necessari per als empleats assegurar-se que la retroalimentació i les actuacions de l'avaluació d'acompliment es posen en pràctica. Això pot incloure implementar entrenament i desenvolupament per a un empleat, o revisar regularment les habilitats tècniques de l'empleat.

En el manual de l'oficina s'inclou una mostra d'un full d'avaluació d'empleats. És un document bàsic que dona un exemple del tipus de qüestions que els ocupadors i els empleats poden considerar abans de les reunions d'avaluació de l'acompliment. Però només s'ha dissenyat com un exemple, i cal que feu els ajustos adequats al full si hi ha altres assumptes rellevants per a la vostra firma o per a l'empleat del qual s'està considerant el rendiment.

11. Politiques financeres

[MODIFIQUEU AQUESTA SECCIÓ INCLOENT-HI LES POLÍTQUES I PROCEDIMENTS DE LA FIRMA]

12. Queixes generals dels empleats

[MODIFIQUEU AQUESTA SECCIÓ PER ADAPTAR-LA A LA JURISDICCIO LOCAL]

12.1 Introducció a les queixes

Als efectes d'aquesta política, una queixa s'ha de tractar en termes generals com qualsevol inquietud o preocupació que un empleat pugui tenir en relació amb la feina o amb l'entorn de treball. Una queixa pot ser-ho en relació amb un acte, omissió, situació o decisió de la firma o un o diversos company/s de treball que l'empleat agreujat considera que és injust, inadequat o irracional.

Nota: en el cas de queixes per discriminació, assetjament laboral o assetjament sexual, els empleats han d'utilitzar els mecanismes de denúncia que s'estableix en l'apartat 4 d'aquest Manual del personal de l'oficina.

12.2 Procediments per fer front a conflictes d'empleats

En tots els casos, fins que es resolgui la queixa, l'empleat que té la queixa ha de continuar a la feina normalment.

Resolució directa

Si el comportament d'un empleat està causant un conflicte amb un altre empleat, es recomana que l'empleat que té la queixa s'acosti directament a aquesta persona per intentar arribar a una solució. L'empleat que té la queixa ha de dir-li a la persona que presumptament ha actuat d'una manera injusta o inapropiada per què el seu comportament resulta injust o inacceptable i demanar-li que modifiqui o s'abstingui de dur a terme aquest comportament.

Si l'empleat que té la queixa és reticent a acostar-se directament a la persona, pot traslladar la seva preocupació al seu supervisor o a un altre membre d'alt nivell de la firma, de conformitat amb els paràgrafs següents.

Remissió al supervisor o a un altre membre d'alt nivell de la firma

Si el problema continua sense resoldre's, l'empleat que té la queixa ha d'acostar-se al seu supervisor per intentar resoldre el problema.

En algunes situacions, l'empleat que té una queixa pot no voler traslladar-la a un supervisor, per exemple, si la queixa està relacionada específicament amb el supervisor o si hi ha un conflicte de personalitat. En aquest cas, l'empleat amb la queixa pot presentar la reclamació a un altre membre d'alt nivell de la firma.

Si un supervisor al qual se li explica una queixa considera que resulta inapropiat fer-se càrrec de la queixa (perquè, per exemple, tingui una relació específica amb l'empleat que té la queixa o amb la persona implicada en l'acte que motiva la queixa), la queixa ha de ser referida a un altre membre d'alt nivell de la firma.

El supervisor o el membre d'alt nivell de la firma (segons sigui el cas, al qual es farà referència en la resta d'aquest apartat com a "supervisor") ha de discutir en profunditat les queixes de l'empleat agreujat per aconseguir una comprensió completa dels temes. El supervisor té la responsabilitat d'escoltar, investigar, avaluar i respondre a l'empleat agreujat.

Pot ser necessari que el supervisor hagi de parlar amb altres persones involucrades i escoltar amb imparcialitat la seva versió dels fets abans de prendre cap decisió per intentar resoldre l'assumpte.

Després d'examinar de manera completa l'assumpte, el supervisor ha d'oferir propostes per resoldre les diferències. Per exemple, un conflicte es pot resoldre mitjançant:

- Un acord, o
- Obtenint una disculpa de la part implicada en l'acte que motiva la queixa, o
- Oferint un canvi en les condicions de treball, si és possible.

De totes maneres no s'ha de prendre cap acció sense parlar abans amb l'empleat agreujat i obtenir-ne la conformitat.

Totes les actuacions del procés de queixes han de ser documentades i, si resulta adequat, s'ha d'informar a les parts involucrades de l'evolució del procés.

Gestió de queixes fora de la firma

Si l'empleat que té la queixa no està satisfet amb la resposta de la firma, aquesta última pot considerar necessari plantejar altres formes de resolució de conflictes, per exemple, l'ús de la mediació a través de tercers.

12.3 Procediment per tractar el conflicte empleat/client

Els empleats mai no s'han d'involucrar en discussions amb els clients. Els empleats sempre s'han de mostrar amables i professionals amb els clients.

Si un empleat es troba involucrat en una discussió amb un client i aquesta s'escalfa, o si un empleat rep una queixa d'un client, els empleats han de remetre l'assumpte al supervisor. No resulta acceptable involucrar-se en un altercat amb un client, ja que pot donar lloc a mesures disciplinàries si l'incident és seriós o si el comportament es repeteix.

La firma pot intentar convocar una reunió entre l'empleat i el client per tal de mirar de resoldre l'assumpte.

13. Formularis d'oficina

[MODIFIQUEU AQUESTA SECCIÓ PER ADAPTAR-LA A LA JURISDICCIO LOCAL]

13.1 Sol·licitud de llicència per sortir

13.2 Dades bancàries

13.3 Full de valoració de l'empleat

13.4 Reclamació de despeses de viatge

13.5 Full d'hores extraordinàries

13.6 Formulari de reemborsament de despeses

13.1 Sol·licitud de llicència per sortir

SOL·LICITUD DE LLICÈNCIA PER SORTIR

NOM DE L'EMPLEAT: _____

DATES: De _____
Fins a _____

NOMBRE TOTAL DE DIES: _____

MOTIU DE LA SORTIDA:

- Vacances anuals
- Llicències compassives o per dol
- Llicències personals/cuidador
- Llicències per estudiar
- Permisos per malaltia
- Altres _____

SIGNATURA DE L'EMPLEAT: _____

DATA DE LA SOL·LICITUD: _____

AUTORITZACIÓ: _____

DATA DE L'AUTORITZACIÓ: _____

13.2 Dades bancàries

DADES BANCÀRIES

COGNOM _____

NOM: _____

COMPTE 1: _____

COMPTE 2: _____

BANC _____

BANC: _____

SUCURSAL: _____

SUCURSAL: _____

ADREÇA:

ADREÇA:

BSB- NÚMERO: _____

BSB- NÚMERO: _____

A/C NÚMERO: _____

A/C NÚMERO: _____

QUANTITAT: \$ _____

QUANTITAT: \$ _____

13.3 Full de valoració de l'empleat

FULL DE VALORACIÓ DE L'EMPLEAT *

	Rendiment no satisfactori	A vegades, no assoleix els requeriments	Assoleix els requisits del lloc de treball	A vegades excedeix els requeriments	Sovint excedeix els requeriments
	1	2	3	4	5
CARACTERÍSTIQUES PERSONALS					
Vestuari					
Puntualitat					
Capacitat d'assumir reptes professionals					
Habilitats de comunicació					
Responsable amb la informació confidencial					

RELACIONS					
Relacions amb els supervisors i la direcció					
Relació amb els companys					
Relació amb les persones que supervisa					
Relació amb els clients					

HABILITATS					
Habilitat per supervisar					
Habilitat per fer front als problemes					
Gestió del temps					
Habilitat de "vendre's" ell mateix					
Habilitat de "vendre"					
Ús de la iniciativa					
Habilitat de seguir les instruccions					
Habilitat de donar instruccions als companys					
Habilitat de gestionar les inquietuds del client					
Habilitat per escriure informes					
Coneixement de les polítiques i procediments					

HABILITATS TÈCNIQUES					
Processament de text					
Correu electrònic					
Rapidesa en l'escriptura i correcció ortogràfica					
Arxiu					
Comprensió					
Formes al telèfon					

PROFESSIONALITAT					
Lleialtat a la firma					
Lleialtat als companys					
Capacitat de promoció					
TOTAL					

* Elimineu els apartats que no siguin aplicables a una posició concreta.

13.4 Reclamació de despeses de viatge

RECLAMACIÓ DE DESPESES DE VIATGE

NOM: _____

DATA: _____

OBJECTIU: _____

NOM DEL CLIENT: _____

NÚMERO DE DOCUMENT: _____

VIATGE EN VEHICLE

CAPACITAT DEL VEHICLE: _____

ORIGEN: _____

DESTINACIÓ: _____

TOTAL KMS/MILLES: _____

CÀLCUL DE L'IMPORT:

Nombre de km/milles * \$ XX per km/milla = \$ XXXXX

VIATGE EN AVIÓ

ORIGEN: _____

DESTINACIÓ: _____

ALLOTJAMENT: _____

SIGNATURA DE L'EMPLEAT: _____

NOMBRE DE CÒPIES QUE HA DE RETENIR L'EMPLEAT: _____

13.5 Full d'hores extraordinàries

FULL D'HORES EXTRAORDINÀRIES

Nom de l'empleat: _____

DIA	DATA	INICI	FINAL	HORES TOTALS	AUTORIT ZACIÓ
Dilluns					
Dimarts					
Dimecres					
Dijous					
Divendres					
Dissabte					
Diumenge					
NOMBRE D'HORES TOTALS					

Autorització: _____

13.6 Formulari de reemborsament de despeses

FORMULARI DE REEMBORSAMENT DE DESPESES

NOM: _____

DATA: _____

TIPUS DE DESPESA:

(Marqueu el que resulti apropiat)

Taxi

Oci/màrqueting

Altres (especifiqueu)

MOTIU DE LA DESPESA: _____

NOM DEL CLIENT: _____

NÚMERO DE DOCUMENT: _____

DATA DE LA DESPESA: _____

IMPORT DE LA DESPESA: \$ _____

AUTORITZACIÓ DELS SOCIS: _____

DATA: _____

Apèndix 1.5 Casos d'estudi

Aquests casos d'estudi es refereixen a alguns dels elements dels mòduls i poden ser útils per aclarir qüestions clau.

Estan referits a aquests hipotètics comptables.

- **William Lam** té trenta-set anys d'edat. Té un grau en comerç i ha treballat durant sis anys en una empresa de comptabilitat rellevant. Va passar els exàmens professionals fa tres anys i és membre de ple dret de l'Associació de Comptables. La seva carrera s'ha centrat principalment en qüestions de caràcter fiscal i assessorament, i es considera que té potencial per esdevenir soci dins de la seva actual firma.
- **Indira Shah** té trenta-vuit anys i va estudiar a la mateixa universitat que el William. Treballa en la divisió d'auditoria de la mateixa firma que el William. La Indira també està plenament qualificada i gaudeix d'un gran prestigi dins de la seva actual firma.
- La Indira i el William s'han mantingut en contacte a través de la firma i també a través d'interessos musicals compartits fora de la feina, les seves respectives parelles s'han convertit en bons amics. Saben que l'especialització comporta una satisfacció professional, però tots dos volen oferir un servei d'assessorament més complet als seus clients. Consideren que la millor manera d'aconseguir-ho és crear una nova firma junts.

Cas d'estudi 1.1

Aquest cas d'estudi fa referència a l'exercici de planificació del Mòdul 1 titulat "Estàs preparat?", i a la llista d'autoavaluació de l'Apèndix 1.1.

La Indira i el William dediquen temps a treballar el qüestionari, examinen les seves fortalezes i debilitats, i després passen unes quantes hores discutint les seves respostes i donant-se retroalimentació mútua.

La Indira i el William mantenen una llarga amistat i es tenen respecte professional. En conseqüència, cadascun podria assenyalar diversos punts febles de l'altre. El resultat global de la seva conversa comporta una identificació positiva i realista dels problemes als quals s'enfronten ells i la seva nova firma.

Les fortalezes del William inclouen la seva capacitat per identificar ràpidament el benefici de certes estructures legals per als clients i la seva capacitat per posar-se a la butxaca els clients potencials a l'inici de la relació de negoci, la qual cosa fa que pugui comprendre els serveis professionals que necessiten. La Indira va assenyalar que, en ocasions, l'autoconfiança del William fa que, una vegada que ell creu que coneix tots els fets, no faci cas dels comentaris dels clients o de les seves preocupacions.

El William ha estalviat més diners que la Indira des que van sortir de la universitat. A ell no li importa aportar inicialment més capital a la firma, però li agradaria que la situació s'igualés en el termini dels dos anys posteriors a l'inici de l'activitat. Mentrestant, considera que ha de ser retribuït amb interessos pel capital "extra" aportat.

La Indira és més prudent i, per tant, considera menys probable que es generi un creixement molt ràpid en els serveis d'auditoria oferts per la nova firma. Ningú considera que la Indira no farà tot el possible per aconseguir els objectius i que té un sòlid judici professional. La Indira sempre s'ha caracteritzat per l'excel·lent quantitat d'hores que passa a la feina i ambdues parts hauran d'assegurar-se que això no dona lloc a la percepció que una part està "fent més" per l'empresa que l'altra.

Cas d'estudi 1.2

Aquest cas d'estudi fa referència a la Secció 1.5.4 ("Pla de màrqueting i de vendes") en el Mòdul 1.

El William i la Indira van desenvolupar el seu pla de màrqueting després d'analitzar les propostes de màrqueting d'altres firmes de la seva àrea de influència. Les propostes efectives de màrqueting d'una firma són les que la diferencien dels seus competidors. La majoria de les firmes petites limiten les seves accions comercials a aparèixer en el directori telefònic, a una petita pàgina web (que explica les competències professionals i la qualitat dels serveis oferts) i a fulletons que utilitzen un to molt similar. El William i la Indira estan clarament focalitzats en un tipus de client molt específic, així com en les auditories per complir els requeriments legals. Decideixen utilitzar tàctiques de màrqueting, com ara:

- Aparèixer en el directori telefònic, de manera similar a altres firmes.
- Una pàgina web amb les dades de contacte del personal clau, així com una presentació de les millores o dels beneficis que els serveis de la firma han comportat per als seus clients: casos d'estudi breus que descriuen els beneficis o altres impactes tangibles dels projectes desenvolupats, així com testimonis de clients sobre la firma.
- Un fulletó amb un contingut similar al de la pàgina web.
- Una columna regular al diari local, la qual cosa comporta l'oportunitat d'analitzar l'impacte de les condicions econòmiques actuals.
- Cartes centrades en els beneficis que la firma aporta als clients; cada mes s'enviaran per correu les xifres més rellevants als clients potencials que hagin estat seleccionats en zones determinades i que s'ajusten al perfil de "client ideal" de la firma, i
- Una marca corporativa, que resulti professional però que alhora sigui diferent de la típica imatge de les firmes de comptabilitat, serà desenvolupada per una empresa de disseny gràfic.

L'esforç en màrqueting està dirigit a la captació de nous clients durant els primers anys de la firma. L'objectiu és un creixement de la facturació del 50% anual durant els tres primers exercicis de la firma. La Indira i el William elaboren un pressupost anual per accions de màrqueting que preveu tant el cost de les diferents accions com el pressupost del temps (hores) que haurà d'aportar el personal de la firma.

Uns anys després de l'elaboració i l'aplicació d'aquesta estratègia de màrqueting, quan la firma té diversos socis i cinc divisions diferents de prestació de serveis professionals, el pla de màrqueting s'amplia. Més que a la comercialització, l'esforç es dirigeix a posar en valor els beneficis que cada servei aporta.

S'utilitzen els mateixos principis subjacents: l'atenció se centra en el benefici mesurable que un servei particular aporta a un client. En conseqüència, la gamma de fulletons augmenta (un fulletó per divisió).

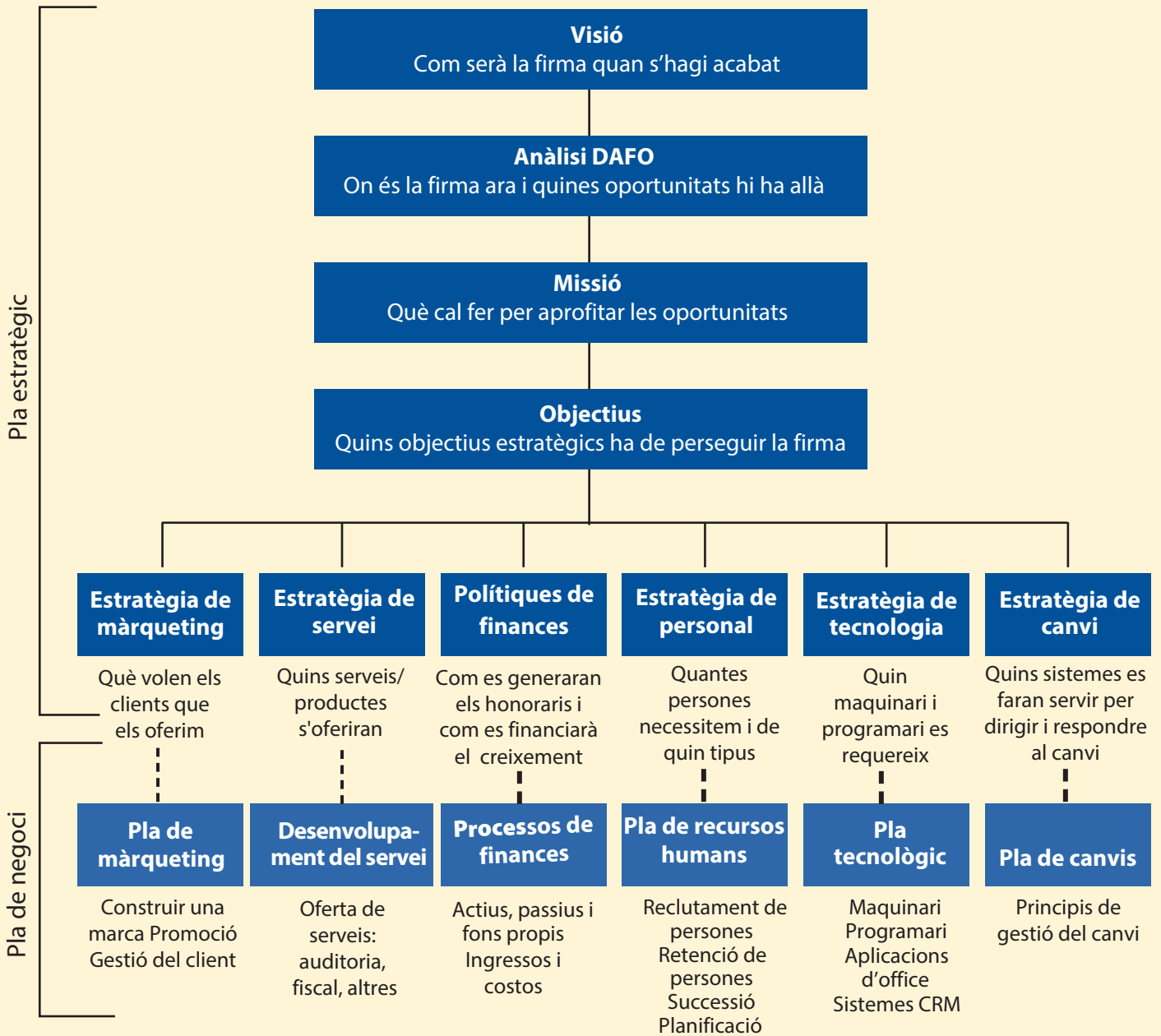
Les cartes que s'envien als clients potencials s'escriuen i es distribueixen de forma centralitzada. Això evita que es dupliquin els esforços i garanteix que es presenta una imatge coherent als clients potencials. El contingut es centra en els diversos serveis que ofereix la firma, per posar en relleu l'àmplia base de coneixements que té.

Ara la firma vol vendre serveis creuats als clients. Òbviament, cada divisió té un interès directe en la promoció dels seus propis serveis. No obstant això, el benefici rellevant per a la firma és quan cada divisió pot explicar als clients els avantatges dels serveis prestats per altres divisions. La firma ha decidit:

- Utilitzar codis de treball per identificar els serveis que cada client utilitza actualment.
- Donar atribucions al soci a càrrec de cada divisió per revisar aquesta llista de serveis prestats als clients i identificar els serveis addicionals que s'han de introduir. A continuació, s'envia una carta i un fulletó a aquests clients potencials.
- Fomentar la venda creuada de determinats serveis específics durant les comunicacions amb cada client, possiblement incorporant una persona de molta experiència de l'altra divisió.

El pla de màrqueting ha canviat, ara està més centrat en les divisions específiques, però tots els socis són conscients de la necessitat de potenciar la venda creuada si s'escau. Com a resultat, els indicadors clau de rendiment estan millorant.

Appendix 1.6 Diagrama de la planificació estratègica



Mòdul 2

Models de pràctica professional i xarxes

Contents

2.1 Introducció	3
2.2 Quin model de pràctica professional és l'apropiat per a vosaltres?	3
2.2.1 Exercent individual	4
2.2.2 Acord per compartir costos	5
2.2.3 Societats entre iguals	5
2.2.4 Societats no igualitàries	7
2.2.5 El model de consolidació	8
2.2.6 Firmes multidisciplinàries	9
2.3 Gestió de la firma	10
2.3.1 Membres de la família que treballen a la firma	10
2.3.2 Enfocaments per a la presa de decisions	11
2.3.3 Qüestions que s'han de considerar quan s'estructuri o reestructuri una firma	12
2.3.4 Acords de la societat	15
2.3.5 Models de remuneració i de participació en beneficis	15
2.4 Utilitzant les xarxes per afegir valor	17
2.4.1 Avantatges i desavantatges de les aliances en xarxa	17
2.4.2 Xarxa de referència	18
2.4.3 Xarxa professional	20
2.4.4 Xarxa de suport de gestió	21
2.4.5 Xarxes de coneixement	21
2.5 L'evolució de la firma i la necessitat de fer revisions regularment	22
2.6 Conclusió	23
2.7 Referències, lectures addicionals, i recursos de la IFAC	23
Apèndixs	25
Apèndix 2.1 Llistat de qüestions per avaluar els socis potencials	25
Apèndix 2.2 Aspectes que s'han d'incloure en un llistat de preguntes sobre acord de societat o de socis	27
Apèndix 2.3 Llistat de preguntes per establir aliances amb xarxes	30
Apèndix 2.4: Casos pràctics	31

2.1 Introducció

Aquest mòdul analitza una sèrie de consideracions en relació amb l'estructura que són inherents en la propietat o en la gestió d'una firma de comptabilitat:

- Els diferents models disponibles: exercent individual, societat i estructures corporatives.
- Els principals enfocaments a la participació en els beneficis i a la presa de decisions en una firma, i
- L'ús de les xarxes per multiplicar el poder de la vostra assessoria.

Si la vostra firma està construïda sobre una base sòlida de bona presa de decisions, ètica i de processos eficients, i un equip equilibrat de líders compromesos, pot estar segura sobre el seu futur a llarg termini.

"La posada en marxa de la vostra pròpia firma de comptabilitat és un dels reptes professionals més grans que mai emprendreu –i potencialment, un dels més gratificants. Ple de treball intens i moltes hores, és emperò una oportunitat de construir un negoci, proveir de valor real als clients que depenen de vosaltres i, en última instància, modelar el vostre propi destí... Moltes de les activitats que s'han de fer en una empresa emergent són les mateixes que s'han de fer a qualsevol negoci petit."

Myers 2006

2.2 Quin model de pràctica professional és l'apropiat per a vosaltres?

Aquesta secció examina els principals tipus de firmes. Una d'aquestes serà l'apropiada per a vosaltres, tant des d'un punt de vista legal com des d'una perspectiva de gestió empresarial.

Quan estiguen considerant els diferents models de firmes de comptabilitat, contacteu amb la vostra associació professional local per identificar qualsevol condició especial o requeriments que hagueu de complir. Per raons professionals, ètiques, de regulació o legals, no totes les estructures legals serveixen per a cada país o regió, per tant, aquest mòdul es refereix a un rang d'opcions i, en alguns casos, utilitza exemples específics d'un país. No obstant això, el pes de la discussió tractarà sobre aspectes funcionals de cada un dels models de firma, més que sobre aspectes legals locals.

Per exemple, fins i tot un exercent individual pot ser capaç d'operar a través de diverses estructures legals com són:

- Un individu sense una entitat legal separada.
- Una companyia amb un únic director per tenir un cert grau de protecció dels actius.
- Una entitat de serveis que contracta alguns empleats i posseeix alguns actius operatius i que també permet la participació en beneficis a una persona que no és comptable (per exemple, al cònjuge).
- Un acord de participació en el finançament de les despeses amb un professional (professionals) similar. o
- Alguna combinació de les opcions assenyalades.

Una firma mitjana o gran podria crear entitats legals separades per parts específiques del seu rang de serveis, per exemple:

- Una entitat de serveis de tecnologies de la informació.
- Una entitat de planificació financera o d'administració de patrimonis, i
- Serveis d'auditoria prestats mitjançant una associació tradicional de socis individuals.

Aquestes opcions es poden utilitzar per premiar empleats amb coneixements especialitzats amb els quals no es considera convenient o desitjable associar-se, o poden ser adoptats per complir amb normes ètiques de la vostra associació professional. Amb un focus creixent a les preocupacions més comunes de la comptabilitat, com en altres llocs, els models de pràctica professional han de permetre entrar i sortir de forma fàcil de la societat, i això normalment ho permeten les estructures que diferencien entre principis de participació i de no participació.

A mesura que llegiu aquest mòdul, potser podeu voler preparar una taula d'avaluació per ajudar-vos a determinar l'estructura que millor encaixa amb les vostres necessitats.

2.2.1 Exercent individual

Moltes firmes comencen la seva existència amb un únic director. Pot ser que aquest comptable hagi estat treballant en una altra firma i hagi decidit continuar tot sol (treballar pel seu compte). Pot ser que ell o ella no estigui satisfet amb la seva vida com a soci d'una gran firma i busca una participació més immediata o més directa en les decisions claus. Pot ser que aquesta persona estigui abandonant un rol corporatiu o de govern, i busca una nova direcció en la seva carrera. Els antecedents són molts i variats, però els aspectes són els mateixos.

Un exercent individual és responsable de la totalitat de la firma; la generació d'honoraris; el desenvolupament i el manteniment de les normes professionals i els processos de treball dins de la firma; el màrqueting, la promoció i la venda de serveis als clients actuals i als potencials; administració de la firma, i provisió de recursos per a les seves operacions.

L'exercent individual necessita no ser l'única persona que treballa a la firma, i necessita no ser l'únic que guanya honoraris. Depèn de vosaltres decidir en quina extensió involucreu la resta de persones a la vostra firma. Aquest aspecte del vostre estil de direcció pot ser discutit amb els empleats potencials quan estiguen fent entrevistes de treball; les seves expectatives i estil hauran d'encaixar molt bé amb els vostres, especialment en els primers càrrecs essencials que cobriu. Si, per exemple, planifiquen fer créixer les vendes de la vostra firma però voleu mantenir alhora la propietat d'aquesta de forma molt estreta, un empleat que busqui ser admès com a soci de forma ràpida ha de saber-ho. Quan el director i els empleats sènior coneixen les ambicions dels altres, això dona la millor oportunitat d'assegurar una integració compatible.

Un exercent individual podria també utilitzar una combinació del seu propi patrimoni més una part de deute extern per fundar la seva firma. Fins i tot en aquesta situació, és el director únic el que és del tot responsable de pagar qualsevol deute en què pugui incórrer la firma.

Els beneficis potencials d'aquest model inclouen:

- La simplicitat de la presa de decisions. Tant si el director únic pren les decisions tot sol o si s'assessora adequadament amb experts, consultors o empleats qualificats i/o de confiança. El procés és relativament ràpid i directe i lliure de consideracions polítiques.
- No hi participació en beneficis, i
- La sensació d'implicació i de control directe atreu moltes persones.

Els inconvenients potencials inclouen:

- El director podria no tenir la gamma d'habilitats o experiència per fer funcionar tota la firma. Podrien haver-hi debilitats crítiques en disciplines de direcció com el màrqueting, desenvolupament de sistemes o control de qualitat. Aquestes debilitats poden superar-se subcontractant part del treball a un especialista de confiança. Si la debilitat és en una àrea de serveis de la comptabilitat, el professional ha de referir aquest treball a una firma o empleat adequadament qualificat.
- Els exercent individuals poden trobar molt difícil mantenir-se actualitzats dels canvis en la legislació o en les normes de comptabilitat, ja que l'entorn comercial en què treballen els comptables cada vegada és més complex. Com més extens sigui el rang de serveis que ofereixi l'exercent individual, més gran serà aquest problema i el risc professional també serà més gran.
- Si només hi ha suport professional limitat a la firma (per exemple, un sol sènior i/o persona experimentada que pot prendre moltes decisions sense supervisió), el director pot haver d'estar localitzable la major part del temps, fins i tot durant les vacances. Si un director està contínuament sota aquest tipus de pressió, això pot comportar problemes de salut.
- La soledat professional pot reduir la qualitat del treball o possiblement la satisfacció personal del professional. Això es pot superar utilitzant xarxes professionals (possiblement disponibles a través de la vostra associació professional, grups de discussió, etc.) per reduir la bretxa fins a un cert punt.

- El director podria no tenir suficients diners per finançar la firma a un nivell acceptable. El finançament inadequat o un endeutament excessiu podria portar a la firma a una manca de fons o al nivell necessari d'inversions (per exemple, el resultat podria ser una inversió insuficient en formació o en tecnologia).
- La firma podria gastar massa dels seus honoraris en elements de cost fix (per exemple, el lloguer, subscripcions, actius fixos, llicències de programari, i potser alguns empleats). Això passa perquè les firmes necessiten un conjunt mínim de recursos, encara que aquests recursos podria ser que no s'utilitzessin del tot durant l'any.

2.2.2 Acord per compartir costos

Compartir costos ajuda a superar alguns dels inconvenients del model d'exercent individual. En essència, diverses firmes comparteixen l'ús i el cost d'un conjunt de recursos comuns. Les firmes individualment guanyen els seus propis honoraris i paguen individualment altres costos discrecionals, a més de la seva part de costos comuns.

Els beneficis potencials d'aquest model inclouen:

- Cada firma reté la major part de la seva flexibilitat i independència. Si un dels membres del grup necessita un element especialitzat, se'l pot comprar ell tot sol, i
- Algunes vegades les firmes que comparteixen costos així també poden complementar les seves habilitats entre elles. Una firma podria ser especialista en fiscal; una altra podria oferir serveis d'auditoria; una altra podria tenir l'especialitat en el servei de gestió de patrimonis. Llavors, aquestes firmes poden referir-se als clients de forma creuada dins del grup per assegurar una oferta de serveis completa i rellevant, sense por de perdre el control del client.

Els inconvenients potencials inclouen:

- Cada firma podria romandre relativament petita, i oferir només un rang reduït de serveis. Les firmes podrien fins i tot haver d'acordar entre elles no competir directament en les altres àrees d'especialitat d'aquestes; si és així, això restringiria les seves opcions per al creixement de les seves firmes, i
- Es requereix una mica de temps per gestionar les comandes comunes i els pagaments i per organitzar per a cada una de les firmes les factures dels costos compartits. Si aquest rol no és compartit equitativament, o si el temps que això comporta no s'incorpora en el pagament fet per les altres firmes, llavors representa un cost per la firma que està fent la feina del grup.

2.2.3 Societats entre iguals

"Les societats poden ser col·legiades, flexibles i professionalment alliberadores. Mentre que també poden ser caòtiques, ineficients i desesperadament polítiques, són un dels models de negoci més reeixits que el món mai no ha vist".

"Com a resultat, els líders –els líders realment reeixits– demanen les opinions dels seus socis molt més, diguem, que les companyies cotitzades".

Diferents líders aborden això de diferents maneres. Un, per exemple, reparteix part de la seva feina als socis ambiciosos. Un altre, per contra, pren excessiva cura per assegurar que les veus líders de les moltes petites xarxes dins de la seva firma estan representades en els grups de govern".

Young 2008

L'article d'en Laurie Young, citat abans, és un text que suggerim. Destaca les fortaleses i potencials debilitats d'un model de societat entre iguals.

En cada país hi ha opcions legals diferents per formar societats entre iguals, per tant, consulteu la vostra associació professional local per identificar el rang d'opcions que té la vostra firma des d'un punt de vista legal. Les diferents opcions legals porten diferents implicacions, per exemple:

- El grau de responsabilitat personal que assumeix cada soci, especialment per les accions des altres associats.

- Protecció d'actius, i
- El rang de serveis que es poden o, en alguns casos, s'han d'oferir mitjançant estructures de responsabilitat limitada versus il·limitada.

Si comenceu una nova societat, la firma s'ha d'establir des del començament: inicialment no teniu altres polítiques, procediments, sistemes, o recursos que el coneixement col·lectiu dels socis. Serà important documentar aquestes polítiques a mesura que apareguin, de forma que les persones de la firma arribin a conèixer "la forma en què fem les coses aquí". Es necessita un temps considerable per desenvolupar i millorar els enfocaments. Vegeu l'Apèndix 2.4, cas pràctic 2.1, per a un exemple sobre com es pot organitzar una societat.

Si us uniu a una firma ja existent, llavors, per bé o per mal, hereteu els sistemes, processos, polítiques i filosofies existents en la base de socis actuals. Això pot ser més ràpid o més fàcil que la creació des de zero. Però encara podeu perdre un munt de temps intentant canviar el curs de la firma –i la mentalitat dels vostres socis– si creieu que és possible millorar en l'enfocament d'algunes àrees.

Entrar via compra en una societat que ja està creada requereix pagar una quantitat de diners considerable per compensar els socis que ja formen part de qualsevol dilució de la seva participació en els beneficis de la firma. Alternativament, el vostre pagament a la societat pot ser en forma de capital de treball. Encara que l'import del desemborsament variarà entre una societat potencial i una altra, té l'avantatge d'assegurar un nivell raonablement previsible de beneficis i/o despeses.

D'altra banda, crear una societat novament podria comportar un desemborsament menor al començament, però la firma necessitarà més temps per aconseguir un nivell viable de beneficis (o de desemborsaments, sous, etc.). Els beneficis del començament podrien haver-se d'utilitzar per finançar el nivell creixent de treball en curs i els deutors, o en més inversions en actius fixos per al negoci.

En els models més simples de firma, tots els socis contribueixen de la mateixa manera en el seu finançament, totes les accions tenen el mateix dret sobre els beneficis, i tots estan involucrats en la presa de decisions. Aquest enfocament s'utilitza normalment al començament de la societat, on compartir els mateixos objectius i el respecte mutu dona a tots els socis una visió similar del negoci.

En societats més grans (per exemple, quan la firma assoleix cinc socis o més), sorgeixen les complexitats, atesa la varietat d'habilitats professionals i les relacions interpersonals. La presa de decisions podria ser competència d'una part dels socis, els beneficis podrien ser distribuïts de forma desigual, depenent de factors com el temps que un soci ha estat a la firma o del rendiment de cada soci; els nivells de propietat també podrien variar. Aquests aspectes es tractaran amb més detall a continuació.

Els beneficis potencials d'aquest model inclouen:

- Dos (o més caps) són millor que un. Un soci és un col·lega amb qui intercanviar informació tècnica, discutir opcions estratègiques o obtenir suport. Un dels socis pot romandre a la firma mentre vosaltres teniu l'oportunitat de prendre-us una merescuda absència o viceversa. Un soci permet compartir les responsabilitats de fer funcionar la firma.
- Facilitats en les aportacions i en el repartiment dels beneficis.
- La capacitat dels individus d'especialitzar-se en serveis específics, d'aquesta manera s'expandeix l'abast per poder servir totes les necessitats del client.
- Accés al finançament per part de més d'un soci, per proveir de capital del treball a la firma.

Els inconvenients potencials inclouen:

- A mesura que el nombre de socis augmenta, es fa més difícil aconseguir el propòsit comú que hi havia els primers dies. Això és perquè l'edat dels socis començarà a variar, i els seus recursos financers i requeriments portaran diferents demandes als fluxos de fons de la firma. Aquests factors començaran a prendre part en la forma en què els socis es relacionen entre ells.

- Un rang ampli d'interessos i habilitats dins de la base principal, a pesar de la força del model, pot ser també una debilitat. Alguns podrien ser atrets per certs rols mentre que els altres els eviten; la càrrega de treball individual de cada soci pot diferir considerablement; la contribució d'alguns individus a la generació d'ingressos o de beneficis pot variar; fins i tot, les actituds cap a la quantitat i intensitat del temps de treball podria variar. Aquestes diferències tenen el potencial de causar tensió entre els socis.
- La presa de decisions es pot veure alentida per la necessitat de consultar (i possiblement, d'arribar a un acord) de tots els socis abans que la decisió no es prengui.
- Tots els socis en general estan obligats per les accions del director únic, i
- Les responsabilitats legals per errors o males pràctiques poden haver de ser assumides per tots els socis, depenent de la naturalesa legal específica de l'entitat que s'hagi utilitzat.

L'Apèndix 2.1 ofereix una llista d'aspectes que cal comprovar per a l'avaluació de socis potencials. Els casos pràctics 2.2 i 2.3 de l'Apèndix 2.4 il·lustren com es pot organitzar una forma per reconèixer les habilitats i fortaleces dels socis.

2.2.4 Societats no igualitàries

En aquesta secció, assumim que el material anterior sobre "societats entre iguals" s'ha entès. Aquesta secció destaca les diferències que flueixen per tenir desigualtats, ja sigui en la propietat, en càrrega de treball i/o en els acords de repartiment de beneficis.

Una societat no igualitària es pot produir per moltes raons. Un director antic o consolidat podria tenir un enfocament diferent sobre un tema en particular que un de nou o de jove, o els socis que venen podrien tenir un enfocament del cost d'entrada i de la política de desemborsaments que un soci que compra o entrant. En alguns casos, el valor de la firma és tan alt que el soci entrant no pot permetre's comprar una acció amb paritat total, per tant, inicialment compren una proporció més petita o, amb el temps, augmenten la seva participació en el capital negociant amb els beneficis.

Invertir en una firma requereix un gran desemborsament per adquirir una participació en els seus actius, en particular, pel fons de comerç. Només aquesta transacció pot requerir del soci entrant endeutar-se per fer front a una bona part de la inversió o a tota. Afortunadament, sovint es pot negociar un pla realista de pagament amb el finançador (o amb el soci que ven la seva participació), segons els fluxos d'efectiu demostrats de la firma. D'aquesta forma, el deute es pot reduir d'una forma previsible al llarg de diversos anys.

No obstant això, si la venda i la compra de la participació en la firma es porta malament per una o ambdues parts, és probable que hi hagin dificultats a llarg termini. Només aquesta transacció podria causar ressentiment en el soci que ven, perquè "el preu era massa baix", a més, el soci entrant pot considerar que "se'n demana un preu excessiu". Aquesta diferència d'opinió pot influenciar les negociacions entre ambdós socis durant molt temps. Sens dubte, crearà una demanda de més desemborsaments; el soci que ven podria voler compensar d'alguna manera el preu baix; mentre que el soci entrant requereix més efectiu per atendre el préstec. Aquesta pot resultar ser una de les poques coses que ambdós socis comparteixen! Encara que aquestes situacions poden passar, sens dubte també hi haurà moltes excepcions.

Abans d'unir-se a una societat (sigui una de nova o una de ja existent), heu de perdre una mica de temps discutint la forma en què els socis negociaran entre si. Moltes causes judicials interessants tracten de les disputes sobre acords societaris senzillament perquè mai no s'havia acordat o registrat cap acord. Vegeu els principals aspectes que poden ser discutits, acordats i documentats pels socis en l'Apèndix 2.2.

Un punt final que s'ha de considerar, en particular per les societats, és la necessitat d'un pla de successió i tenir algú per vendre-la. Durant molts anys, el model de societat era vist com una "pastanaga". Un comptable brillant treballaria durant diversos anys per una paga una mica per sota de la mitjana, com a compensació per l'oportunitat de comprar més endavant una participació en la firma. Avui, els joves comptables tenen moltes opcions de fer carrera, i alguns estan menys inclinats a esperar pacientment perquè la seva carrera progressi a dins de la firma. Això representa un repte en el model tradicional de societat.

Per tant, avui les firmes de comptabilitat s'enfronten a reptes en la seva mateixa estructura. Una firma necessita ser prou interessant per competir com a opció de carrera amb les altres noves opcions disponibles per als comptables. També necessita ser prou rendible per complir amb els requeriments d'una nova estirp de professionals.

La societat com a estructura presenta alguns reptes en les relacions interpersonals. Però durant molts anys ha servit bé a la professió i ho continuarà fent. No obstant això, si una societat no s'estructura adequadament, o si les relacions fonamentals entre els socis es trenquen, les societats tenen alguns desafiaments inherents. Com que els comptables s'involucren per ajudar a estructurar, i algunes vegades a resoldre problemes de les societats dels seus clients, és important primer tenir la pròpia casa en ordre.

2.2.5 El model de consolidació

La consolidació uneix una sèrie de petits negocis en un de sol, un de més gran, per tal d'extreure'n eficiències operatives i estalvis de costos. Les consolidacions asseguren ser capaces de transferir les millors pràctiques des de qualsevol part del grup més gran, la qual cosa porta a un estalvi de costos i/o guanys d'ingressos. Això per descomptat que requereix una presa de decisions forta i pragmàtica per part del comprador i l'acceptació per part de la firma adquirida, per tal de produir els estalvis el més ràpid possible.

Una societat consolidada que cotitza té un conjunt d'accionistes, que generalment inclouen els socis de les anteriors firmes independents, així com altres inversors privats i/o institucionals; les accions del negoci cotitzen a la borsa.

Al Regne Unit, a Austràlia i als Estats Units, s'ha intentat aquest model consolidador cotitzat amb resultats dispars. Per aquesta raó, ara els "consolidadors" no són una proporció important del mercat; el seu atractiu tendeix a ser més gran per a les firmes que afronten una jubilació significativa dels seus socis. Comparativament, una firma que s'estableixi novament o una firma amb uns forts creixements probablement valorarà més la pròpia independència i no estarà interessada a vendre's a una pràctica "consolidadora".

Els consolidadors que cotitzen a la borsa ofereixen diverses oportunitats al director d'una firma cotitzada:

- Una solució per als propòsits de jubilació: intercanviant una firma per efectiu o accions.
- Accés a capital: això és especialment important per ajudar a finançar els costos de la tecnologia a què s'enfronten les firmes avui en dia.
- Accés a sistemes de direcció millorats.
- Accés a un conjunt més gran de persones amb talent i amb coneixement especialitzat (per exemple, jurisprudència, formació i coneixement específic de la indústria), i
- Una trajectòria professional per a personal d'alta qualitat i un incentiu financer per participar en l'èxit de la firma mitjançant accions i/o opcions sobre accions.

D'altra banda, culturalment són diferents de les firmes de comptabilitat independent:

- La presa de decisions conjunta per part dels socis sovint és eliminada.
- S'introdueix a l'oficina un to més corporatiu.
- La mobilitat dels empleats pot ser vista com a beneficiosa pels empleats; però els clients podrien no veure-ho igual.
- Sovint, es posen restriccions als socis de la firma comprada per prevenir que venguin les seves accions durant un període de temps després de comprar la firma, i
- El valor últim de la firma depèn del comportament del mercat de valors.

L'atractiu de la firma no és necessàriament un motivador tan fort per a alguns joves brillants en aquestes firmes. Al seu torn, això està canviant una mica la cultura de les empreses de comptabilitat.

Com a resultat, l'extensió i forma en què cada individu pot impactar a l'oficina és diferent; alguns podrien argumentar que un individu tindria menys impacte en una oficina d'una firma consolidada.

Els darrers anys, les firmes consolidades han experimentat actuacions molt diferents. Diverses han deixat d'existir i, en gran part, les firmes o les oficines que les componien han estat recomprades pels seus socis anteriors.

Les firmes consolidades més reeixides tendeixen a ser propietat privada de firmes de comptabilitat amb poder adquisitiu. Firmes més grans compren o es fusionen amb firmes més petites: algunes vegades, els directors de la firma adquirida segueixen treballant en les firmes grans, i a vegades no. Les firmes objectiu podrien tenir coneixements especials que es consideren valuosos pel grup més gran, o poden ampliar l'àmbit geogràfic de l'empresa compradora. Els principis i la justificació d'una societat cotitzada són els mateixos, sigui cotitzada o no: un focus en la transferència "les millors pràctiques de procediments" a través del grup més gran i, al mateix temps, eliminar despeses sobrants o duplicades.

2.2.6 Firmes multidisciplinàries

En alguns països, una associació professional o un organisme regulador podria restringir la participació en els beneficis entre els seus membres i les persones que no són membres de l'associació. La legislació o regulació governamental podria també impedir que persones no qualificades participin en els beneficis d'una firma de comptabilitat.

Aquesta secció descriu com alguns països han abordat aquest tema, la qual cosa permet a les firmes de comptabilitat oferir una gamma àmplia de serveis als clients i, al mateix temps, donar incentius adequats als seus especialistes no comptables.

L'enfocament més comú és crear entitats de propòsit especial, de forma que una part del capital és aportat i és propietat dels comptables i l'altra part és aportada pels especialistes no comptables. Per exemple, els socis comptables podrien prendre una participació del 50% en una companyia consultora de tecnologies de la informació, i els especialistes en les tecnologies de la informació podrien tenir l'altre 50% de la companyia. Enfocaments similars han portat a incloure en algunes firmes especialistes en finances o en gestió de patrimonis.

Els beneficis potencials d'aquest model inclouen:

- Un enfocament clar per a cada entitat separada.
- Responsabilitat legal separada per a cada entitat.
- Cada entitat es pot desenvolupar seguint el seu propi estil.
- No hi ha discussions sobre qui té la relació amb cada client, ja que els comptables propietaris són l'enllaç comú en tota la cadena de prestació de serveis. Efectivament, els professionals de la comptabilitat en el nucli del grup multidisciplinari tindran més influència en el nivell de servei ofert a cada client. La propietat dels clients s'entén clarament en virtut de les relacions de propietat comuna entre els proveïdors de serveis.
- Hi ha oportunitats considerables per fer vendes creuades de serveis d'una entitat a l'altra dins del mateix grup, i
- El capital o altres fonts de finançament poden provenir d'un grup més ampli de no comptables.

Els desavantatges potencials inclouen:

- Aquesta estructura no necessàriament assegura que els millors negocis tinguin l'accés garantit als fons de finançament intern (és a dir, el patrimoni o el flux de caixa de tot el grup), a causa de la diferent propietat de cada entitat, i
- Caldrà alguna gestió, comptabilitat i informació addicional per mantenir la xarxa d'entitats separades.

Si aquest pla pot encaixar o ser d'interès per a la vostra firma, contacteu amb la vostra associació professional perquè us orienti.

2.3 Gestió de la firma

2.3.1 Membres de la família que treballen a la firma

De vegades, els membres de la família d'un exercent individual o d'un soci podrien estar empleats a la firma de comptabilitat i podrien eventualment arribar a posseir la firma en la seva totalitat. La idea que una firma de comptabilitat s'hauria de traspasar a una altra generació és comú en alguns països; en d'altres, és un esdeveniment inusual. L'enfocament adoptat perquè els membres de la família participin en la firma pot variar àmpliament entre els països, cultures i regions econòmiques.

Aquest assumpte de l'ocupació de membres de la família en la firma planteja consideracions especials, més enllà de les qüestions comercials normals.

- Primer, és important per al membre de la família empleat en la firma tenir clarament definit el seu rol, igual com l'hauria de tenir qualsevol altre empleat. El rol ha de ser consistent amb les capacitats del membre de la família en aquesta etapa de la seva carrera. El membre de la família haurà de tenir experiència laboral similar a la dels companys que tinguin les mateixes capacitats. Esperar que el membre de la família actui a un nivell per sobre de les seves habilitats i experiència no és realista i és professionalment perillós.
- Segon, si el membre de la família està subjecte a un programa d'aprenentatge accelerat, llavors la seva experiència en el treball ha de tenir el suport d'un mentor. En alguns casos, o per algunes de les parts del seu treball professional, pot molt bé ser el soci amb qui manté la relació; en altres casos, podria ser un altre soci de la firma o un sènior i membre del personal altament qualificat. Un cop més, l'abast d'aquest programa accelerat d'aprenentatge s'ha de descriure clarament; la durada de temps que s'espera estar en cada àrea professional, els objectius d'aprenentatge que s'han d'assolir en cada fase, i els objectius de rendiment i d'habilitats que s'han de complir.

Els passos que s'han descrit abans hauran de donar com a resultat la creació d'un professional ben entrenat i disciplinat, capaç de gestionar tota la firma en el moment oportú. Conservar el respecte dels empleats és un objectiu clau de tot el procés. Han de tenir confiança en el lideratge que ofereix el familiar del soci.

Quan arriba el moment en què el familiar "entrenat" és promogut a l'estatus d'exercent individual, soci o copropietari de la firma, sorgeix un altre conjunt de problemes. En aquesta etapa, la firma afronta alguns "problemes de segona generació".

S'han de donar al familiar, recentment promogut, àrees de responsabilitat dins de la firma. Això implica ambdós rols professionals, tractar amb els clients i la prestació de serveis d'alta qualitat, i un rol "no professional" amb feines com administració, gestió o possiblement desenvolupament de negoci. Un enfocament comú veu el membre de la família sènior duent a terme gran part de la construcció de relacions amb els clients existents o potencials i al propietari júnior duent a terme gran part del treball professional, possiblement sota la guia del membre sènior de la família.

Quan el membre júnior passa a formar part de la propietat de la firma, pot ser necessari que hagi de fer algun tipus de pagament. De vegades, en lloc d'aquest, el membre júnior de la família podria acceptar un import menor de remuneració que el membre sènior. D'aquesta forma es considera que el membre júnior de la família paga pel privilegi de convertir-se en l'amo d'una participació i per contribuir financerament a la firma.

Promoure que un membre júnior de la família tingui part de la propietat de la firma pot impactar en les perspectives futures d'empleats capaços, especialment si aquest empleat algun dia vol ser propietari d'una part de la firma. Aquests empleats són una part important de l'èxit de la firma, de manera que els propietaris haurien de considerar formes per retenir els seus serveis. Això podria implicar algun tipus de prima per lleialtat, o podria vincular-se el salari de l'empleat sènior als honoraris que generi.

En el moment que el membre sènior de la família comenci a reduir les hores de treball o deixi de treballar completament en la firma, és necessari un traspàs fluid de clients. Fins i tot en aquest punt li pot ser difícil al soci sènior traspasar els clients i/o les responsabilitats, i ambdues parts han de romandre centrades en les raons d'aquest. La finalitat és assegurar la continuïtat del servei i la preservació de la mateixa firma. Tant el

membre sènior com el júnior han d'actuar amb tacte i una discreció considerable en el seu tracte entre ells durant el traspàs.

Mentre això passa, el membre júnior de la família podrà seguir pagant al membre sènior un import regular en qualitat de pensió o gratificació, encara que el membre sènior no faci cap feina per la firma.

La relació familiar no s'ha de destruir o debilitar pel fet que s'involucrin altres membres de la família en la firma de comptabilitat. Les pautes anteriors haurien d'ajudar a aconseguir-ho, però es requerirà molta bona voluntat i esforç per part de les parts implicades en la transició d'empleat a propietari, i de propietari al retir.

El mòdul 8 examina amb més detall les opcions de planificació de la successió.

2.3.2 Enfocaments per a la presa de decisions

En qualsevol firma amb més d'un director s'ha de considerar la presa de decisions. L'enfocament a la presa de decisions reflectirà les filosofies dels socis/propietaris; entendre això malament pot causar friccions considerables.

En les firmes petites (fins a quatre o cinc socis), en les reunions regulars de socis normalment es prenen tant les decisions operatives com les estratègiques. Generalment, tots els socis estan presents, i les decisions necessiten el suport de la majoria d'ells (si no tots) per tenir pes. La reunió dels socis pot gastar una part considerable del temps –a vegades tot el temps de la reunió– debatent decisions operatives menors i ignorar qüestions estratègiques. Quan això passa, el desenvolupament pot alentir-se de forma molt dramàtica, perquè es fa molt difícil arribar a qualsevol tipus d'acord.

Quan les firmes arriben a cinc socis o més, és més difícil arribar al 100% o a una proporció alta de suport per a moltes decisions. En aquest punt, els socis veuran que es perd massa temps intentant aconseguir consens o una majoria absoluta de vots.

- Una resposta és considerar com a vàlid i vinculant per als temes operatius un nivell determinat d'acord (per exemple, el 75% dels vots). Altres assumptes més estratègics (per exemple, l'admissió o expulsió d'un soci, decisions sobre oferir un nou servei, fusionar-se o adquirir una altra firma, o possiblement la política de dividendes/retirada de diners podria requerir el 100% del suport. Diferenciant el tipus de decisió d'aquesta manera representa una forma clara d'admetre que no tothom ha de donar suport a cada decisió, però tothom ha d'acatar la decisió. També redueix el temps necessari per arribar a una decisió, perquè serà necessari convèncer menys socis.
- Una segona resposta és delegar algunes decisions a un grup directiu o a un subgrup de socis. Els membres podrien ser elegits d'entre tota la societat, o podrien ser voluntaris per exercir aquest rol en funció dels seus interessos en la gestió. D'aquesta manera, les decisions en l'àmbit operatiu es poden prendre més ràpidament i eficientment al mateix temps que vincula tots els socis. Altres decisions importants es poden prendre en una reunió de tots els socis. Aquest enfocament podria funcionar per a un nombre de socis màxim del voltant de dotze o quinze, possiblement que treballin en una o dues oficines.

És important entendre les polítiques en una firma. Si un nombre petit de socis contínuament està en desacord amb les decisions o senten que els seus punts de vista no són escoltats, podrien anar-se allunyant i, en el pitjor dels casos, formar un grup separat, que podria directament pertorbar les reunions o el progrés de la firma, o les seves accions podrien ser un senyal que no és necessari que els empleats compleixin amb les decisions que no els agraden.

Quan una firma arriba a tenir al voltant de dotze o quinze socis, i especialment si opera des de diverses oficines, podria arribar a un punt en què contractin un director general, un director executiu o un soci director per guiar-la. Aquesta persona podria ser un dels socis capitalistes (que llavors prendrà normalment un paper menor en la generació d'honoraris o potser serà completament rellevat de qualsevol responsabilitat de generar honoraris) o pot ser un especialista empleat per a aquest rol. Un altre cop, és probable que el director executiu/director general reporti regularment a un subgrup de socis i amb una freqüència menor a tot el grup. El director executiu/director general ha de tenir el suport d'una àmplia majoria de socis.

Segui quina sigui l'estructura de gestió que es triï, ha de tenir el ple suport dels socis perquè funcioni de forma efectiva. Quan un grup important de socis deixa de donar-li suport, s'ha de triar una nova estructura.

2.3.3 Qüestions que s'han de considerar quan s'estructuri o reestructuri una firma

Algunes d'aquestes qüestions tenen ramificacions legals o financeres (que segons una revisió objectiva dels fets poden portar a una millor opció o opció preferida). En alguns casos, des d'una perspectiva de la direcció, la resposta correcta és la que s'adapta a l'actual grup de socis.

2.3.3a El vostre pla estratègic

El pla estratègic adoptat dins d'una firma probablement donarà la forma a l'estructura legal i organitzativa. Per exemple, si convideu especialistes no comptables (com els empleats dels sistemes d'informació o els socis financers) a ser propietaris d'una part de la firma, les normes d'ètica locals podrien entendre que creéssiu una entitat legal separada per prestar aquest servei, i que tinguéssiu una estructura de propietat diferent de la resta de serveis comptables (tradicionals).

En el [Mòdul 1](#) s'inclouen més aspectes sobre plans estratègics.

2.3.3b Legislació o resolucions d'una associació professional

Les regulacions professionals podrien imposar restriccions en el tipus d'entitat que pot oferir serveis comptables. Aquestes restriccions mantenen una certa integritat comercial i professional, i podrien incloure:

- **Separació d'una part del treball per a fins de responsabilitat professional:** en alguns països, els serveis d'auditoria els podria prestar una entitat en societat, mentre que una altra assessoria que cobreixi impostos, consultoria de gestió o gestió patrimonial pot ser prestada a través d'una companyia o societat amb responsabilitat limitada. En altres països el treball d'impostos o de consultoria pot prestar-se mitjançant una companyia, mentre que altres serveis poden ser oferts mitjançant una societat de responsabilitat limitada.
- **Acords de participació en els beneficis:** els beneficis d'una firma de comptabilitat poden ser compartits amb personal comptable no qualificat? En alguns països això es pot aconseguir utilitzant una entitat separada per proporcionar "una administració", i es deixa la responsabilitat de prestar els serveis comptables mitjançant una entitat propietat dels socis professionals qualificats.
- **Serveis no regulats prestats per una entitat especialitzada:** això permet als socis de la firma de comptabilitat beneficiar-se de la prestació de serveis que no siguin de comptabilitat (per exemple, assessorament en tecnologia o en recursos humans), sense que tots els socis patrimonials siguin membres de la firma professional (comptable). Aquesta estructura també permet a la firma de comptabilitat donar incentius i involucrar en el capital els especialistes no comptables que són crítics en aquesta gamma més àmplia de serveis.

Els acords estaran subjectes a les lleis i resolucions professionals del vostre país, consulteu la vostra associació professional pel que fa als detalls que apliquen en la vostra regió.

2.3.3c Opcions legals

Hi ha molts tipus d'entitats de negoci definits en els sistemes legals de diversos països. Aquests inclouen corporacions, cooperatives, societats, operadors individuals i altres tipus especialitzats d'organitzacions.

El rang d'opcions disponibles per a vosaltres podria incloure:

- Operador individual.
- Societat: tant de responsabilitat ilimitada, com en alguns països, societats de responsabilitat limitada.
- Una companyia o corporació interposada.
- Un fideïcomís, o
- Alguna combinació de les anteriors.

Les societats de responsabilitat limitada són utilitzades per la majoria de les grans firmes de comptabilitat del món. Una societat de responsabilitat limitada (SRL) és una societat en la qual alguns o tots els socis (depèn de la jurisdicció) tenen responsabilitat limitada. Una societat de responsabilitat limitada presenta elements de societat i de corporació. En una SRL un soci no és responsable del mal comportament o la negligència d'un altre soci. Les societats de responsabilitat limitada són diferents de les societats limitades en alguns països, poden permetre a totes les SLP tenir responsabilitat limitada, mentre que una societat limitada pot requerir, com a mínim, un soci amb responsabilitat il·limitada i permetre als altres el rol d'un inversor passiu de responsabilitat limitada. Cal assenyalar que les regulacions que governen un tipus particular d'entitat, fins i tot les que es descriuen com aproximadament equivalents, poden diferir amb més o menys grau entre països.

2.3.3d Qüestions impositives

Durant la vida de les vostres firmes, hi poden haver admissió i/o marxa de socis. En aquest escenari, cada estructura legal té alguns beneficis i inconvenients.

Podeu necessitar considerar:

- Impost de beneficis que cal pagar.
- Impostos sobre quadres de desemborsament o dividends, o sobre beneficis retinguts a la societat.
- Impostos lligats a la transferència d'accions o d'actius (possiblement impostos sobre actes jurídics documentats o fins i tot impostos per successions), i
- Impostos sobre els guanys de capital, si el valor de les accions de la firma varia amb els diferents canvis en el capital.

Els règims fiscals varien enormement a tot el món. Aquestes variacions impactaran en la facilitat o el cost de transferir actius o en el temps i l'import de les taxes. Si es selecciona una estructura errònia, el retorn net de la firma es veurà reduït.

Per aquestes raons, heu de seleccionar una estructura que no posi en desavantatge la firma quan els socis inevitablement entrin o surtin de l'estructura de propietat.

2.3.3e Protecció d'actius

En alguns països, les estructures de responsabilitat limitades poden utilitzar-se com a vehicles per a firmes de comptabilitat. Quan s'aplica aquesta concessió, les firmes professionals, generalment, requereixen que una firma tingui un nivell mínim d'assegurança de danys professionals. Si es comprova una mala pràctica o negligència contra la firma, això protegeix tant als clients com als professionals exercents.

L'ús legal i ètic d'una estructura de responsabilitat limitada és una estratègia comercial raonable i prudent. Haureu de considerar els riscos de la vostra firma i el vostre punt de vista ètic per determinar fins a quin punt voleu aprofitar els beneficis que ofereix una responsabilitat limitada.

2.3.3f Altres assegurances

Cada firma necessitarà un nivell bàsic d'assegurança per danys professionals, protegir els clients; pels actius materials, contra robatoris, incendis i altres, i responsabilitat pública, per salvaguardar els empleats i les visites que poden lesionar-se quan estiguin a les instal·lacions de la firma.

Altres tipus de cobertura d'assegurança poden contribuir a l'estratègia de gestió del risc general de la firma. Aquestes inclouen:

- **Assegurances de reposició de beneficis:** especialment en firmes petites, l'exercent individual és un important generador d'honoraris. Si ell o ella es posa malalt/a per un període de temps llarg, l'assegurança substitueix els ingressos que ell o ella hagi generat. Podria permetre llogar un professional suplent per mantenir el flux de treball o podria substituir les sortides o el salari que l'exercent individual hauria cobrat.
- **Assegurança de salut privada:** finançarà tot o una part dels costos sanitaris incorreguts durant una malaltia.

- **Una pòlissa d'assegurança de vida o una pòlissa d'una persona clau, sobre la vida de cada soci:** paga un benefici consistent en una suma única si un soci mor. El benefici podria pagar-se a la firma, a empleats addicionals, a un soci substituït, o cobrir l'augment de costos en què s'hagi incorregut. Pot ser un enfocament poderós i flexible als plans de successió, especialment en firmes petites. En moltes societats petites, cada director assegura de forma creuada l'els altre/s soci/s. Si un soci mor, la pòlissa d'assegurances proporciona els recursos necessaris per comprar les accions de la firma del soci mort. El valor de cada pòlissa està vinculat al valor de l'acció de la firma, per tant, aquesta pòlissa cal que sigui regularment actualitzada i revisada per assegurar que estan en vigor les quantitats adequades de cobertura.
- **Assegurança de despeses del negoci o de continuïtat:** paga costos addicionals que sorgeixen d'una interrupció greu del negoci (possible pèrdua de dades, o incendi, inundació, danys per una tempesta en les instal·lacions de la firma).

Les pòlisses d'assegurances són una part central de la gestió del risc. Impliquen desemborsaments petits i regulars ara a canvi d'un reemborsament gran si l'esdeveniment realment passa. Cada firma ha de fer la seva pròpia valoració dels diversos riscos i decidir si una pòlissa d'assegurança és una bona estratègia de valor per tal de mitigar el risc.

Els beneficis inclouen pau mental, així com una capacitat més gran d'afrontar l'impacte econòmic si alguna interrupció afecta la firma.

En el [Mòdul 7](#) s'examina amb detall la responsabilitat i les assegurances en una firma.

2.3.3g Accés al finançament

Si una firma opera com si fos un individual o en les societats petites, qualsevol préstec que sol·liciti/n un/s soci/s pot haver de ser garantit per, per exemple, una hipoteca o altres garanties sobre els actius personals dels socis. Si el soci ha protegit de forma agressiva els seus actius (per exemple, tots els seus actius són propietat de la seva parella o d'un fideïcomís separat) llavors no tindrà actius per utilitzar com a garantia, i per tant, tindrà una capacitat molt limitada d'assegurar els préstecs de la firma, tret que una altra part aporti una garantia.

Però quan una firma es duu a terme mitjançant una societat gran o una entitat corporativa, els préstecs es poden garantir si la mateixa entitat assumeix el compromís de la garantia o dona com a penyora els seus propis actius. Com a exemple, a una firma petita se li podria no permetre utilitzar el seu treball en curs o els seus deutors per assegurar un crèdit.

Especialment en firmes grans, és més fàcil aconseguir finançament mitjançant una companyia/entitat corporativa que mitjançant una societat. El finançador encara pot requerir garanties personals dels socis, però els tràmits de, per exemple, signar la documentació del préstec, es fa més fàcil.

2.3.3h Flexibilitat per gestionar el creixement

Cada estructura legal té el seu propi mètode per manejar els canvis de propietat i/o de drets. Per exemple, és una pràctica comuna en les estructures d'una corporació o d'una companyia que els accionistes comprin o vinguin una participació de la entitat: aquestes estructures van ser dissenyades amb aquest propòsit en ment. En contrast, els canvis d'un soci en una societat poden requerir liquidar la societat antiga i crear-ne una de nova. Això es fa complicat, especialment quan el nombre de socis creix.

Tal com s'ha perfilat en l'apartat d'aspectes fiscals anterior, diferents estructures podrien ser tractades de manera més o menys favorable cada vegada que passés un canvi de propietaris, depenent del règim fiscal del vostre país o estat.

2.3.3i Estructura i enfocament de la gestió

Aquest aspecte ja s'ha tractat abans en aquest mòdul. Vosaltres i els vostres socis companys heu d'establir una estructura de gestió pràctica i funcional. Aquesta estructura ha d'assegurar que tots els socis participen suficientment en les decisions rellevants, sense distreure'ls del seu treball professional.

Com en molts aspectes de la gestió, l'estructura triada haurà de ser adequada a la dimensió de la firma i àmpliament suportada per tots els socis.

2.3.4 Acords de la societat

Quan teniu com a mínim un altre soci en la vostra firma, és essencial que acordeu i documenteu aspectes fonamentals de la relació, i també que compartiu valors i principis similars. D'acord amb Murray i Foster (2011), entendre les societats és tan crucial en el moment de l'entrada com en el moment de la sortida. Un acord de societat esbossa les filosofies i direccions claus sobre les operacions de la firma. Però no pot mai buscar governar cada decisió i s'haurà de veure sempre com un "document viu" que pot canviar en ocasions, en canviar el mix i les actituds dels socis.

El qüestionari de l'apèndix 2.2 destaca els aspectes que cobreix un acord de societat. És preferible un contracte formal redactat per un professional legal, ja que s'ha de considerar com un document vinculant que governa els tractes entre socis.

Moltes de les disputes de socis (i especialment dels socis fundadors) podrien evitar-se tenint al seu lloc un acord societari clar i documentat. L'acord també dona resposta a un munt de qüestions i proveeix un marc de referència clar quan s'admet un nou soci a la firma.

2.3.5 Models de remuneració i de participació en beneficis

A mesura que la vostra firma creix i es desenvolupa probablement nomeni més socis amb un rang de personalitats, habilitats, interessos i ètiques de treball. Com més gran sigui la base de socis, aquestes diferències poden passar a ser més importants.

Fer créixer la firma també podria requerir que els socis s'especialitzessin en determinades àrees: alguns poden ser excel·lents venedors (algunes vegades, anomenats persones que generen negoci), d'altres es focalitzaran en la gestió i/o administració de la firma, d'altres desenvoluparan especialitzacions tècniques o suportaran grans quantitats d'honoraris, i d'altres manejaran una quantitat de feina considerable de forma competent i eficient. No serà sempre fàcil reconèixer adequadament el desenvolupament i proveir una recompensa adequada per a cada persona, però això no és una excusa per no intentar-ho!

2.3.5a Diferent actituds en diferents moments

En una estructura d'un exercent sol, el repartiment de beneficis és fàcil, és tot vostre! Vosaltres decidiu quina quantitat voleu treure per a necessitats personals i quant voleu reinvertir a la firma pel capital circulant i/o per actius de capital.

Podríeu considerar compartir alguns beneficis, si teniu empleats retribuïts en funció dels honoraris que contribueixin substancialment a l'èxit de la firma. Això pot sonar a administració de salaris, però tindrà la finalitat de donar incentius a empleats clau perquè es quedin a la firma i continuïn produint resultats d'alt impacte.

En societats petites, i especialment en una nova societat, l'enfocament més comú és que cada soci contribueixi de la mateixa manera a la firma, i participi a parts iguals en els beneficis.

En ampliar-se més la base de socis (potser al voltant de cinc o sis socis), les diferències d'actitud i d'acompliment es poden eixamplar. Això pot passar quan els socis, per la seva experiència, carreguen uns ratis horaris més elevats o més honoraris. Algunes vegades els socis joves, poc després de la seva promoció, carreguen uns ratis horaris més baixos i la base d'honoraris que donen en un any és inferior. Algunes vegades els anomenats rols "no productius" com la gestió i el màrqueting minva fortament el temps d'uns pocs socis. Es pot arribar a un punt on alguns socis senten que els seus esforços no estan adequadament compensats, o que "estic fent més per la firma que alguns dels meus socis".

La participació en beneficis es pot convertir llavors en un tema candent en les reunions formals i les informals dels socis. Els líders sensats sabran quan han d'actuar. I els líders que no siguin sensats hauran de tractar amb un grup de socis desmotivats o fins i tot amb una possible escissió de la firma: qualsevol de les dues situacions debilita la trama de la societat.

2.3.5b Alguns factors que s'han de considerar

Planificar i introduir un sistema de distribució de beneficis diferenciat representa un gran canvi de mentalitat.

Reconeix que no tots els rols o acompliments són iguals. Cada recompensa que es paga a un soci la paguen els altres socis. També (i especialment en les firmes grans), podrien haver-hi uns pocs socis d'alt acompliment en un extrem de l'escala i possiblement uns quants de baix acompliment a l'altre extrem.

2.3.5c Què esteu recompensant?

El sistema de participació en beneficis ha de recompensar equitativament i motivar cada soci, i ha de reforçar que estan millor en estar en l'actual societat que anant sols. A l'hora de donar forma a un sistema alternatiu, sorgeixen les qüestions següents:

- Esteu recompensant la presència a l'oficina, un assoliment bàsic com ara la generació d'un nivell raonable dels honoraris o un acompliment excepcional basat en honoraris o en un altre criteri? Mesura el sistema els acompliments individuals o els de l'equip? L'acompliment de l'individu ha canviat veritablement la firma o els seus resultats operatius?
- Alguns criteris monetaris o mesurables haurien d'incloure: total d'honoraris facturats, individualment o pel grup de treball; reduccions; sobre facturació que s'ha portat a terme (o valor dels increments) o nombre d'hores carregables o facturables que s'han fet.
- Alguns dels factors menys mesurables inclouen: gestió, màrqueting o funcions relacionades amb empleats fetes pel soci; altres formes de treball no facturable; guanyar nous clients o nous treballs per a altres grups; contribuir a activitats de la firma professional, i desenvolupaments més enllà de les expectatives bàsiques.

2.3.5d Què necessita la firma?

Moltes firmes ara eviten tenir actius en propietat. Per exemple, les firmes llogaran els equips o les seves instal·lacions, en lloc de fer una compra en ferm d'aquests actius. Si una firma té en propietat les seves instal·lacions, això s'hauria de fer mitjançant una entitat separada (possiblement propietat només d'alguns dels socis), que la transacciona a la firma en condicions d'independència mútua. Per tant, quant benefici s'ha de retenir a la firma, i quant s'ha de pagar?

2.3.5e Amb quina freqüència es distribueixen els beneficis?

Cada firma ha d'utilitzar els seus socis i empleats al màxim, especialment atès que moltes firmes s'enfronten a una escassetat de personal comptable qualificat. La gent generalment treballa més contenta i de forma més productiva quan estan treballant en una àrea d'especial interès i/o perícia. Això permet a aquestes persones ampliar o aprofundir en les seves habilitats, o tenir l'opció de treballar en diferents àrees de la firma, alhora que segueix entregant un benefici veritable tant a l'individu com a la firma.

Qualsevol estructura d'incentius, sigui pels socis o pels empleats, necessita encoratjar les accions correctes en la direcció correcta, consistent en els plans estratègics de la firma.

2.3.5f El sistema serà impulsat només per una fórmula o hi ha també components subjectius?

Alguns socis preferiran un sistema previsible i objectivable, i utilitzaran objectius, comparatius o una fórmula per assignar el benefici en l'àmbit de la firma. Això té el benefici de la transparència total: cada soci pot treballar en aspectes específics del seu desenvolupament (els que són recompensats pel model) per augmentar la seva participació en el benefici disponible.

Alternativament, alguns socis podrien creure que les diferències fonamentals justifiquen un enfocament més subjectiu (per exemple, "en aquest moment el vostre departament està generant més beneficis o creixent més ràpid, i això posa en desavantatge l'important treball i clients dels quals us encarregueu vosaltres"). Si s'utilitza un enfocament subjectiu, és necessari idear algun mètode just d'assignació: un sistema de votació que involucri tots els socis, o potser un comitè de remuneració amb un nombre petit de socis però que sigui representatiu. L'objectiu és generar un resultat que els altres vegin just.

Esteu assignant tot o només una part del benefici? La firma podria assignar tots els beneficis segons els criteris de desenvolupament, o podria decidir dividir el seu benefici en diversos grups diferents, per exemple:

- Un import regular per a una persona, per recompensar un desenvolupament sòlid (això podria ser un import igual per a cada persona, o pot ser un import diferent per reflectir el rol, la càrrega d'honoraris o l'antiguitat), i/o
- Un percentatge de rendiment sobre la inversió a la firma, i/o
- Una mesura basada en l'acompliment (utilitzant un conjunt de regles arbitràries o discrecionals, a elecció de la firma).

Com podeu veure, en un sistema de distribució de beneficis s'hi poden incorporar moltes característiques. El repte és utilitzar un enfocament que es vegi just, però senzill. Per descomptat, els factors que s'utilitzin en la fórmula han d'estar alineats amb els objectius de la firma.

Canviar el model de distribució de beneficis és una de les decisions més sensibles que una firma pot fer. No s'haurà de fer de forma precipitada, ni s'haurà de canviar massa sovint. Una bona idea és fer una prova de referència del nou model proposat (per exemple, fent servir les xifres del darrer any, o els resultats dels dos últims anys) abans de acceptar-lo finalment. Això permet a tots els socis veure l'impacte pràctic del nou enfocament: "Qui són els guanyadors i els perdedors?" "Qui estarà personalment afectat?" Cada persona pot jutjar la seva idoneïtat.

Si una firma té un(s) soci(s) de baix rendiment, un sistema de distribució de beneficis diferenciat pot ajudar a ressaltar la dimensió del problema. Mostra a tots els socis quant de benefici guanyen els socis de baix rendiment comparat amb els altres. No obstant això, el sistema de distribució de beneficis per si sol no s'ha d'utilitzar per disciplinar aquest soci. En canvi, un soci de baix rendiment s'ha de tractar de la mateixa manera que els membres del personal de baix rendiment:

- Han de ser formalment avisats que hi ha aspectes del seu acompliment que actualment no són adequats.
- Se'ls ha de donar guies i/o objectius i un període de temps per millorar.
- Se'ls ha de donar suport tècnic o tutories durant la fase de rehabilitació, i
- Si aquest procés no millora el seu acompliment cap a un estàndard adequat en un període de temps pactat i raonable, hi ha un fort argument que la persona de baix rendiment ha de ser acomiadada.

L'últim test de qualsevol model diferent de distribució de beneficis que es proposi és que ha de ser vist que dona recompenses justes als qui millor compleixen en la firma, alhora que atorga una remuneració adequada als esforços importants de qui té un acompliment sòlid dins de la societat.

L'estructura legal que utilitzeu en la vostra firma determinarà com es distribueixen els beneficis (per exemple, és una sortida de la societat o els dividendes d'una corporació) però no ha d'afectar les bases en què s'arriba a diverses participacions de beneficis.

L'Apèndix 2.4, cas pràctic 2.4 il·lustra com una firma petita per començar pot arreglar la seva participació en els beneficis, i alterar l'assignació del benefici en admetre un soci més.

2.4 Utilitzant les xarxes per afegir valor

Aquesta secció examina diversos tipus de xarxes que una firma podria voler o que se li permetrien utilitzar. L'essència de qualsevol xarxa, sigui formal o informal, és utilitzar les habilitats i contactes de l'altra part, per al benefici mutu. Les xarxes poden resultar especialment útils quan s'intenta satisfer les necessitats d'un client amb una base internacional en creixement. Aquí mirarem quatre tipus diferents de xarxes que una firma de comptabilitat pot utilitzar:

- Una xarxa de referència.
- Una xarxa que ajuda en la prestació de serveis professionals.
- Una xarxa que beneficia la gestió de la firma, i
- Una xarxa que comparteix coneixement.

2.4.1 Avantatges i desavantatges de les aliances en xarxa

Avantatges

- Us podeu concentrar en el nucli dels vostres serveis i deixar que els altres es focalitzin en els requeriments tècnics del servei.

- Les xarxes són flexibles, ja que no incorren en els costos fixos d'establir un servei equivalent. No teniu compromisos amb empleats addicionals en la vostra firma.
- Els altres propietaris es preocupen sobre tenir els recursos per fer front al volum de transaccions; ells financen el seu negoci i vosaltres el vostre.
- Les xarxes es poden canviar ràpidament: si arriba un proveïdor millor, podeu ràpidament començar a referir-li treball a aquest nou proveïdor.
- Podeu oferir més serveis als client millorats i amb més valor.

Desavantatges

- Una xarxa quasi mai garanteix el mateix grau de control que oferint un servei per vosaltres mateixos; depeneu d'altres persones per implementar aquell servei en particular.
- Si es fan arranjaments entre els propietaris de les dues organitzacions, el lliurament sovint passa a través dels empleats, que no sempre podrien tenir el mateix grau de compromís que els socis. Crear i nodrir una aliança comporta un cost; reunions per a l'abast de les normes i els estàndards del servei per negociar les bases preferides d'operació entre les firmes, etc. La compensació podria molt bé ser que és més ràpid i més fàcil negociar una aliança que estudiar la viabilitat i la subseqüent implementació d'un nou servei directament des de la vostra firma.

2.4.2 Xarxa de referència

Una xarxa de referència existeix quan diverses firmes decideixen referir-se o introduir clients potencials a una/es altra/es si la firma que refereix no pot prestar un servei particular que requereix un client. Per exemple:

- Legal.
- Màrqueting.
- Assegurances.
- Gestió de patrimonis o planificació financera.
- Consultoria en ordinadors.
- Teneduria de llibres.
- Agències immobiliàries.
- Valoracions de terrenys i/o de negocis.
- Arquitectes, enginyers o taxadors.
- Finançadors.

Una xarxa de referència normalment es construeix segons una sèrie d'acords d'un a un, per exemple:

- Una firma legal local refereix clients que recentment han comprat o han començat un negoci i necessiten una firma de comptables pública.
- Una agència immobiliària refereix el comprador d'un negoci a una firma de comptabilitat, o
- Empleats sèniors d'una institució financera refereixen als clients més ajuda de la que la seva firma els pot prestar. Això podria passar quan el propietari d'un negoci necessita finançar un préstec i el finançador requereix fluxos d'efectiu o previsions de benefici més detallades.

Podríeu preferir oferir un rang complet de serveis a través de la vostra firma o podríeu utilitzar les xarxes per referir amb confiança els clients a especialistes. Cada enfocament requereix invertir-hi temps i possiblement diners. Per il·lustrar-ho:

- La vostra firma pot invertir temps i diners per desenvolupar un servei. Necessitareu contractar o recol·locar un empleat sènior o un soci mentre que ells aprenen les habilitats i guanyen les qualificacions i les inscripcions requerides. Mentre passa això, ells no poden funcionar plenament com a generadors d'honoraris. Quan s'ofereix el nou servei, haurà de passar un temps perquè es sostingui per ell mateix.
- La vostra firma pot comprar o fusionar-se amb un proveïdor qualificat. Això comporta un temps considerable i inversions per localitzar, filtrar, comprar i integrar el nou negoci en el vostre.
- Fins i tot quan referiu un client a una firma separada, la millor pràctica demana que mantingueu el contacte amb el client mutu i amb l'altra firma.
- La darrera alternativa és menys agradable: mireu com els vostres competidors de serveis complets us prenen els vostres clients! Això també té un cost.

Trieu l'opció que trieu té conseqüències financeres. Guieu-vos en tot moment pels millors interessos del vostre client:

- El client estaria més bé si nosaltres li oferíssim el servei internament?
- El servei seria millor?
- El cost del servei seria inferior?
- El retorn per a la vostra firma seria superior?
- Hi hauria suficient activitat per poder fer un negoci viable amb aquest servei a la vostra pròpia firma?
- Els requeriments de formació i/o el risc professional són massa alts per oferir aquest servei internament?

Decidiu si la vostra relació és amb un altre professional com un representant de confiança per a cada negoci, o amb l'organització mateixa. Això afecta la forma en què avalueu cada relació, i si necessiteu revisar l'elecció cada vegada que hi ha canvis de personal. Encara que la cultura o receptivitat d'una organització només hauria de canviar al cap de diversos anys, el personal pot canviar molt ràpidament, i això pot tenir un impacte si un operador altament experimentat deixa l'altra firma.

Aspectes claus que s'han de considerar

- Espereu que hi haurà referits per a les dues organitzacions? Si és així, necessiteu pensar sobre com mesurar i controlar el valor de cada una de les parts. Si no, podeu acostar-vos a l'altra organització des de la perspectiva de millorar el servei del client.
- Quin criteri s'utilitzarà per afegir o per treure una organització del vostre panell o llista? Necessiteu fer avisos formals de tant en tant a la firma o al contacte clau, indicant-los que estan en el vostre panell, o assumeireu que la firma o el contacte ja estan al cas?
- Hi ha consideracions legislatives o ètiques –com la privacitat o la confidencialitat– que s'han de gestionar abans que el client pugui ser referit?
- Oferiran cadascuna de les organitzacions condicions o beneficis (com ara preus especials o consultes inicials gratuïtes) als clients que li introdueixi l'altra?

Qualsevol acord per referir s'ha de construir al voltant d'un respecte saludable per les habilitats professionals i els nivells de servei ofert per l'altra organització. Si referiu un client a una altra firma i el client rep un assessorament incorrecte o un servei pobre, això es reflecteix de forma pèssima en la vostra pròpia firma. Heu de mantenir un contacte regular amb el contacte clau de l'altra organització per controlar el progrés del client mutu. Això li diu al vostre client i a l'altre professional que esteu compromesos a aconseguir els millors resultats per al client.

Considerem les organitzacions que utilitzareu en aquest sentit. Referireu només a un proveïdor, o en referireu a un de diverses firmes? En un acord d'"exclusivitat de guanys", una firma ofereix uns serveis, un tracte o un

nivell de perícia tan bons que no voldreu referir a ningú més. Aquest tipus d'enfocament pot significar que el client obté un servei d'alta qualitat, i que el qui hem referit confia que s'ha negociat un tracte millor que la mitjana per un servei d'alta qualitat. La firma que obté el referit clarament coneixerà quants referits ha obtingut i el valor total d'aquests en el seu negoci.

Quan establiu un acord per referir, no deixeu que sigui massa restrictiu. Si us lligueu formalment amb una altra organització per referir o per a vendes creuades, això podria restringir la vostra flexibilitat si es produeix una fusió o una venda. Si manteniu la flexibilitat de l'acord, podreu moure-us ràpidament si la vostra firma està a punt de canviar a una estructura més gran.

El **Mòdul 6** examina els avantatges i desavantatges de referir com a part de la gestió de les relacions amb el client.

En alguns negocis, sectors o localitzacions geogràfiques, el pagament d'honoraris per referir o comissions pot ser una pràctica comuna, mentre que en d'altres pot estar estrictament prohibida. La recepció d'honoraris per referir o comissions pot donar lloc a amenaces d'interès propi a l'objectivitat, la competència professional o a la diligència deguda. Per obtenir més orientació consulteu el codi d'ètica de l'IESBA o del vostre organisme professional. Es recomana que quan els honoraris per referir o les comissions estiguin permeses, se'n faci la revelació apropiada al client. Les amenaces i salvaguardes ètiques s'examinen amb més profunditat en el **Mòdul 7**.

Vegeu el **cas pràctic 2.5** en l'**Apèndix 2.4**, que il·lustra quines necessitats s'han de considerar quan una firma decideix com gestionarà els referits.

2.4.3 Xarxa professional

Una xarxa de referits (com la que s'ha descrit abans) també pot operar a les firmes de comptabilitat. Una part de les necessitats especialitzades del client (per exemple, auditoria o planificació patrimonial) podria ser prestada per una firma amb l'especialització adequada. O un servei podria ser requerit en un lloc on vosaltres no el podeu prestar.

Els exemples podrien incloure referir un especialista en un problema d'impostos a una firma especialitzada en aquesta àrea. El problema del client es resol amb una perícia considerable per part de l'especialista, mentre que la firma que l'ha referit manté el control total de les relacions amb el client.

La xarxa podria operar geogràficament, la qual cosa permetria referir al client si canviés de lloc i necessités una firma que estigués a prop. Això pot ser especialment important quan es creuen les fronteres nacionals.

Hi ha un debat internacional sobre els aspectes ètics que impliquen una externalització a gran escala d'alguns dels rols comptables a firmes localitzades en altres països. Aquesta pràctica aflora qüestions de confidencialitat del client i grau de revelació. La mateixa qüestió aplica també amb qualsevol referència d'informació confidencial del client fora de la firma. Per aquestes raons, els socis han de tenir un conjunt de criteris i procediments ben considerats i ben documentats quan subcontracten treball professional d'altres firmes.

En qualsevol referència, per a les tres parts és important un servei d'alta qualitat:

- La firma que refereix pot danyar la relació amb el client si l'altra firma no proporciona un bon assessorament o servei.
- La firma que és referida podria no guanyar un client a llarg termini si no presta un bon servei, i, més important,
- Si l'assessorament no és bo en un sentit professional o tècnic, el client hi perd.

Les firmes mitjanes o grans podrien oferir un acord d'honoraris per servei a altres firmes. Això pot incloure accés als empleats professionals de la firma mitjana, possiblement amb unes condicions tarifàries favorables. O poden tenir accés als seus programes de formació d'empleats, amb la qual cosa s'evita la necessitat de la firma petita de desenvolupar els seus propis paquets de formació. Fins i tot poden oferir serveis de gestió de firma. El servei de suport probablement inclourà posar a disposició papers de treball professionals i altres plantilles. Investigueu la disponibilitat d'aquest tipus de servei, llavors mireu si això representa una bona opció de valor per donar suport a la vostra firma.

Qualsevol servei de suport d'aquest tipus ha de ser d'alta qualitat i, a més, ha de donar una resposta ràpida quan la necessiteu. El cost podria estar basat en uns honoraris mínims anuals o mensuals per accedir als serveis bàsics, més uns honoraris addicionals per l'ús d'altres serveis (per exemple, per permetre a la firma petita enviar múltiples empleats a un curs d'entrenament).

Cada vegada més, les associacions professionals també estan formant xarxes. Aquestes aliances poden fer més fàcil als membres individuals de qualsevol associació arreglar trasllats internacionals o assignacions per experiència laboral, i podria ajudar a fer més fàcil el trasllat de persones i talents per la via del reconeixement mutu de les qualificacions dels membres individuals.

Mireu els beneficis que una xarxa professional us pot subministrar. Especialment si sou exercents individuals, us pot proporcionar un nivell de protecció important i rendible.

La secció 290 del Codi de l'IESBA dóna una definició de xarxa de firmes. Una firma es considera que forma part d'una xarxa si és part d'una estructura més gran destinada a la cooperació i a compartir beneficis i costos, o comparteix propietat comuna, control o direcció, polítiques i procediments de control de qualitat comuns, estratègies de negoci comuns, l'ús d'una marca comercial comuna o una part significativa dels recursos professionals.

2.4.4 Xarxa de suport de gestió

El tercer tipus de xarxa tracta sobre la informació de gestió de les firmes. En la seva forma més simple, pot incloure la compra d'un paquet de serveis, per guanyar estalvis que d'una altra forma no estarien disponibles per a firmes individuals.

La vostra firma podria unir-se a una xarxa de firmes comptables. Els membres d'aquesta afiliació sovint comparteixen coneixements sobre gestió, de forma que les firmes del grup es poden beneficiar de les millors pràctiques desenvolupades per qualsevol dels membres. O potser, el fet de compartir costos permet que conferencians o consultors altament reconeguts abordin aspectes de gestió d'interès comú.

Alguns d'aquests grups manegen els seus propis comparadors entre les seves firmes o comparadors, d'altres manegen grups de discussió entre socis directors, etc. Fins i tot podrien compartir el cost de desenvolupar material especialitzat (com ara formularis d'execució de taxacions o models de documents).

Hi haurà un cost per aquest tipus d'intercanvi d'informació, però serà menor que el que pot gastar cada firma individualment.

Llavors quina és la millor pràctica estàndard per formar una xarxa d'aliances?

- Establir acords flexibles amb proveïdors d'alta qualitat.
- Negociar algunes bases favorables de negociació amb els vostres clients. Això pot incloure una consulta inicial gratuïta o que el proveïdor del servei faci un bo de treball.
- Mantenir el contacte amb els clients que introduïu en aquestes organitzacions, per assegurar-vos que cada un dels clients està content amb el servei. En cas de problemes, discutiu-los com abans millor amb un membre sènior de l'altre proveïdor de servei. Digueu al vostre client que heu fet un seguiment del seu problema. Si no es noten les millores, considereu referir el vostre client a un altre proveïdor.
- Estar preparats per oferir acords recíprocs a aquelles firmes que refereixen a la vostra clients nous o potencials.

Vegeu l'Apèndix 2.3 un llistat de preguntes per establir aliances amb xarxes.

2.4.5 Xarxes de coneixement

Les xarxes no són sempre formals, i la tecnologia està canviant la forma en què interactuem, accedim i compartim coneixement. La xarxa de coneixement, virtual o d'un altre tipus, us permet utilitzar companys per ajudar-vos a solucionar reptes o problemes o guanyar accés a assessorament expert. Les xarxes de coneixement enforteixen els comptables, i proporcionen als usuaris la capacitat d'estar en xarxa, col·laborar, compartir bones pràctiques, contestar preguntes i resoldre problemes, recerca i més coses, tot amb altres professionals, companys, associacions i societats, venedors, estudiants universitaris de comptabilitat i professors, consultors i fins i tot líders de la professió. Amb les xarxes virtuals, no hi ha limitacions geogràfiques; hi ha el potencial de fer xarxa amb qualsevol, de qualsevol lloc, en qualsevol moment.

Les xarxes socials són un gran lloc per trobar coneixement i a aquells amb necessitat de coneixement. Converses en línia al llarg de les xarxes socials pot ser tan autèntic com qualsevol altre canal de xarxa, però ofereix l'avantatge de tenir un cost baix, ser de fàcil accés, i sense formalitats. Això no obstant, ambdues, les converses en línia i fora de línia, poden afegir valor.

Les xarxes de coneixement poden incloure:

- **Grups de discussió:** donen una oportunitat als individus de discutir entre si diversos tòpics. Els grups poden ser en línia o fora de línia.
- **Centres de col·laboració:** donen convergència en línia per a individus i organitzacions amb interessos compartits. Proveeixen espais interactius per compartir coneixement i experiències.
- **LinkedIn:** és una xarxa social per a professionals. L'enfocament d'accés tancat ha estat dissenyat per construir confiança i permetre als professionals expandir xarxes mitjançant relacions ja existents. És un espai en línia per fer xarxa entre professionals, que els permet compartir informació, coneixements i punts de vista, així com preguntar qüestions d'orientació professional a la comunitat.
- **Twitter:** és una xarxa social en línia i una plataforma microblog que permet als usuaris enviar i rebre missatges de text d'un màxim de 140 caràcters, coneguts com piulades. Publicant actualitzacions, notícies i altra informació, Twitter es pot utilitzar per promoure el vostre despatx. Es pot utilitzar per fer recerques de mercat, ja que ens permet detectar i fer un seguiment de les tendències actuals. Dóna l'oportunitat de col·laborar amb professionals afins i també es pot utilitzar per interactuar amb els clients.
- **Facebook:** és la plataforma de xarxa social més gran del món. Els usuaris creen un perfil personal, afegixen altres usuaris com a "amics" i intercanvien missatges. Depenent de la configuració del compte, els usuaris reben notificacions automàtiques de l'activitat dels amics. Addicionalment, els usuaris poden unir-se a grups, per exemple, per empresa, lloc de residència, o altres característiques, i categoritzar els amics per llistes. Facebook pot servir com una forma molt poderosa de màrqueting de boca-orella. Us pot servir per arribar a l'audiència correcta i convertir-los en clients.

Cada vegada més, les organitzacions de professionals de la comptabilitat utilitzen Twitter, LinkedIn i Facebook. Els membres d'aquestes organitzacions, tant els individus com les firmes, poden trobar útil unir-s'hi.

Les xarxes de coneixement ajuden a crear coneixement de la marca, construir credibilitat, crear una xarxa professional amb companys i promocionar les vostres firmes i serveis. El mòdul 3 cobrirà amb més profunditat l'ús de les xarxes socials en el màrqueting.

2.5 L'evolució de la firma i la necessitat de fer revisions regularment

Amb el temps, la vostra firma, amb sort, creixerà i es desenvoluparà d'acord amb els vostres plans. Més empleats, més clients i potser més socis canviaran la forma i possiblement la cultura de la vostra firma. Això normalment serà un canvi gradual, tret que hi hagi un gran esdeveniment com una fusió o la compra d'altres firmes.

És important fer instantànies periòdiques de la vostra firma per revelar la naturalesa i l'extensió dels canvis. Aquest és el propòsit de la reunió anual de socis: examinar els serveis, habilitats, fortaleses i debilitats. Només una revisió realista de com és la firma avui permetrà mantenir-la encaminada en la direcció estratègica. Si algunes decisions han apartat la firma de la seva trajectòria estratègica, llavors la firma o bé pot ser conduïda de tornada a la senda correcta o cal corregir l'estratègia perquè reflecteixi la nova direcció.

Moltes vegades, el personal clau de la firma està perfectament capacitat per fer aquesta revisió. Coneixen íntimament la firma, són analistes de negocis competents i coneixen els reptes als quals està fent front la professió. En altres ocasions (com per exemple, en firmes grans, o en una on hi hagin moltes faccions) un facilitador extern pot ser d'ajuda per presidir la reunió i la discussió. Un facilitador és independent dels qui prenen les decisions regularment, i pot assegurar que les discussions es mantenen a un nivell alt o a un nivell de polítiques.

Per tenir èxit, el canvi de gestió s'ha de produir segons un disseny i una direcció específica i acordada. El cas pràctic 2.6 de l'Apèndix 2.4 il·lustra com una firma pot gestionar la seva direcció, a través de l'organització o la reorganització de la forma en què està estructurada.

2.6 Conclusió

Aquest mòdul ha tractat:

- Els diversos tipus de firmes que podeu crear o amb les quals podeu ajuntar-vos; exercent individual, aliança, alguns tipus de societat, o una estructura de firma corporativa.
- L'enfocament alternatiu de presa de decisions en la firma, de forma que les decisions es prenguin de manera transparent, eficient i formal.
- La necessitat que les estructures o els estils de prendre decisions evolucionin a mesura que la firma creixi i es desenvolupi.
- Alguns qüestionaris i eines pràctiques.

Seguiu considerant la vostra pròpia idoneïtat per a la vida de soci en una firma de comptabilitat; la vostra habilitat per dirigir, assessorar, motivar-vos vosaltres mateixos i als altres, i la vostra capacitat d'assumir la responsabilitat i la càrrega de treball per a l'èxit professional i comercial del vostre negoci.

2.7 Referències, lectures addicionals, i recursos de la IFAC

Referències, lectures addicionals

AICPA *Journal of Accountancy*. Practice Management, Practice Administration articles. www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cPracticeAdministration.

Hensley, Robin M. "LinkedIn Tips for CPAs." *Journal of Accountancy*, March 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Mar/20103310.htm.

HKICPA. "Family matters: Putting down roots." *APLUS*, March 2010. <http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p20-26.pdf>.

Irvine, Julia, "The entrepreneurship of sole practice." *Economia*, June 2012. http://economia.icaew.com/People/The-entrepreneurship-of-sole-practice?utm_source=economianews&utm_medium=article&utm_content=headlines&utm_campaign=june28.

Murray, Clare and Foster, Susanne, "When you say 'I do.'" *Accountancy*, January 2011, 79-80.

Myers, Randy. "Start Your Own Practice. Shape your own destiny and provide value to clients," *Journal of Accountancy*, April 2006. www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm.

Rosen, Hillel. "A model of efficiency." *CA Magazine*, May 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/may/regulars/camagazine4981.aspx.

Twitter, *Twitter for Small Business*. https://business.twitter.com/en/smallbiz_guide/?ref=tw-6-18-tw1.

Wardell, Mark. "Launching a Public Practice." *CGA Magazine*, September-October 2007. www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2007/Sep-Oct/Pages/ca_2007_09-10_bsin_expert.aspx.

Wardell, Mark. "Finding a Partner." *CGA Magazine*, January-February 2010. www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2010/Jan-Feb/Pages/ca_2010_01-02_bsin_expert.aspx.

Young, Laurie. "All For One." *Accountancy*, August 2008, 55-56.

Recursos de la IFAC

International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). *Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants*. New York: IFAC, 2012. www.ifac.org/publications-resources/2012-handbook-code-ethics-professional-accountants.

IFAC SMP Committee website: www.ifac.org/SMP, which includes IFACnet (the custom accountancy search engine, accessible from the search box at the top of each page)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May–June Results*, July 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Practice Management Resources and Tools from IFAC and other organizations: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Follow the SMP Committee on Twitter @ [IFAC_SMP](https://twitter.com/IFAC_SMP) and Delicious @[ifacsmpcommittee](https://delicious.com/ifacsmpcommittee) (use tags on right to filter by each module of this guide)

SMP/SME Discussion Board: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (provide feedback and discuss practice management topics related to the topics in this guide)

Apèndixs

Apèndix 2.1 Llistat de qüestions per avaluar els socis potencials

Si planifiqueu formar una nova societat, necessitareu preguntar:

- Quins seran els meus socis? Tenen també ells les qualificacions necessàries per seu els meus socis? En cas contrari, quan estaran preparats? *Som compatibles?*
- Hem comentat del tot els nostres propòsits i objectius, de forma que entenem les necessitats i expectatives de tots? *Som compatibles?*
- Hem reconegut i reconciliat les diferències d'opinió significatives, bé per preparar-nos per als inevitables desacords o per determinar la forma de gestionar aquests assumptes? *Som compatibles?*
- Compartirem els beneficis a parts iguals o a partir d'algunes bases diferencials?
- Començarem des de zero i construirem la nostra pròpia base de clients?
- Esperem tenir una base de clients que ens segueixi des d'on estem ara empleats?
- Comprarem un paquet d'honoraris per començar el treball de la nostra firma i els fluxos d'efectiu?
- A on exercirem?
- Podem trobar unes oficines adequades a un preu adequat?
- Quins empleats necessitem?
- Quines llicències i aprovacions necessitem tenir: qualificacions i afiliacions, regulacions del consell local, etc.?
- Quins recursos físics i equipaments necessitem: telèfon, fax, correu electrònic, pàgina web, registres en directoris telefònics, promoció inicial de l'obertura de la firma, papereria i paper de carta equipament d'oficina, capital circulant?
- L'assegurança d'indemnització professional s'ha de contractar. Contracteu més del que creieu que necessiteu!
- Quin capital ha de comprometre per a la firma cadascun de nosaltres? Quins seran els costos de finançament o de viure els primers mesos? Tenim tots els recursos o les reserves per fer front de forma equitativa als compromisos?
- Està al meu/nostre abast?

Si planifiqueu unir-vos a una societat que ja existeix, haureu de preguntar-vos:

- Quins seran els meus socis? *Som compatibles?*
- Hem comentat del tot els nostres propòsits i objectius, de forma que entenem les necessitats i expectatives de tots? *Som compatibles?*
- Hem reconegut i reconciliat les diferències d'opinió significatives, bé per preparar-nos per als inevitables desacords o per determinar la forma de gestionar aquests assumptes? *Som compatibles?*
- Compartirem els beneficis a parts iguals o a partir d'algunes bases diferencials?
- Quin és el perfil d'edat dels socis? Quin són els plans de jubilació dels altres socis? Quins són els acords de compra quan un soci decideix marxar? Puc finançar la meua compra inicial, més la potencial marxa d'un altre soci? Quines contingències necessito cobrir per aconseguir els meus compromisos?
- En quin procés de diligències prèvies m'he d'embarcar abans de comprometre'm a comprar una participació en la firma? Quines assegurances necessito? Quines proteccions o cartes de confort necessito obtenir dels actuals socis?

- La cartera actual de clients de la firma és de prou bona qualitat?
- Quin rol tindrà cada soci en la nova firma?
- Quin preu es demana per a una participació de la firma? Què estic comprant? Quin retorn puc esperar de la firma? Puc viure confortablement i encara fer l'acord de compra?
- Està al meu/nostre abast?

Apèndix 2.2 Aspectes que s'han d'incloure en un llistat de preguntes sobre acord de societat o de socis

Propòsit de l'empresa

- El rang de serveis que s'han de prestar.
- Tipus de clients als quals ens dirigirem.
- Localització geogràfica de la firma, i
- Nombre d'oficines.

Propietat i participació en els beneficis

- Una declaració clara sobre quin percentatge dels actius nets correspondrà a cada soci en cas de dissolució o que es tanqui.
- Acords de participació en beneficis (que poden ser iguals o basats en diferents percentatges, o basats en un esquema igualitari de \$[XXXX] per mes i soci amb el saldo a dividir d'alguna forma predeterminedada).
- La propietat i la distribució de beneficis no necessàriament són idèntiques en totes les societats.

Política de presa de decisions

- Les decisions es basaran en funció del percentatge de propietat de cada soci o un soci, un vot?
- Es permetran els vots delegats si un soci no està en una reunió?
- Quins socis han d'estar presents perquè representin un quòrum vàlid?
- El president tindrà un vot de càstig si cal?
- Quines decisions s'han de prendre en les reunions de socis?
- Quines autoritzacions es deleguen a cada soci?
- Quina proporció de socis han d'estar d'acord perquè una decisió sigui vàlida?
- Cada quan es reuneixen els socis?

Una política de retiraments

- Hi pot haver una declaració general sobre si els beneficis es pagaran, per exemple, tan bon punt el saldo de caixa ho permeti, o es preferirà retenir-los. Es pot especificar que cert percentatge del saldo de beneficis es retingui per finançar el capital circulant (per exemple, similar a la política de dividendes que pot estar especificada en una corporació que cotitza). En gran mesura, és una declaració d'intencions però pot marcar l'estil en què la firma enfocarà els retiraments.

Una política d'endeutament

- Es paguen interessos en els saldos dels préstecs dels socis? Això pot descriure els tipus de deutes financers que s'utilitzaran més probablement, o pot posar algun límit al deute màxim tolerable pels socis (per exemple, "el total d'interessos meritats pels deutes no poden excedir el valor dels honoraris pendents dels deutors a final de mes").

Polítiques de permisos

- La quantitat de cada tipus de permís que serà acumulat pels socis, i la firma en què cada permís pot ser programat i agafat, especialment considerant el següent:
 - Vacances o permisos d'esbarjo.
 - Permisos per malaltia.
 - Permisos per desenvolupament professional.
 - Permisos per motius personals.
 - Permisos no retribuïts.
 - Temps lliure per compensar si alguns socis treballen substancialment més hores a l'any que la resta, i
 - Permisos sabàtics o de llarg termini.

Assegurança

- Comporta que la firma tindrà assegurança per a coses com l'equipament de l'oficina i indemnitzacions professionals. Aquesta ha de cobrir, per exemple, l'assegurança de malalties/pòlissa de recuperació de beneficis i tipus de pòlisses d'assegurança de persones clau o de vida.
- Les contractarà la mateixa firma per a tots els socis o ho farà cada soci individualment a elecció seva?
- El cost serà un cost operatiu normal de la firma o es carregarà a cada soci com un pagament?

Política de vehicles de motor

- La firma tindrà i manejarà els cotxes dels socis?
- El cost es carregarà com un pagament fet al individu implicat? O poden tots els socis fer els seus propis arranjaments totalment fora de la firma?
- Quin rati és pagable per a un ús veritable del cotxe per a la feina?

Política d'acompliment

- Descriu les expectatives raonables que tots els socis tenen dels altres: per exemple, el nombre d'hores de treball, hores carregables o pressupost d'honoraris previst cada any.
- Relacionat amb això és la forma en què els socis manegaran qualsevol presumpte baix rendiment.
- S'hauria de fer una llista de formes acceptables de suport a la comunitat (treball pro bo) que es poden dur a terme durant el temps de treball. Per exemple, podria ser acceptable que durant les hores de treball es dediqués temps a organismes professionals o a organitzacions de desenvolupament regional, però, en canvi, el temps que es passi amb els clients al camp de golf local podria no ser considerat acceptable. Això pot ser un element difícil de tractar en firmes grans on es pot necessitar cobrir molts rols diferents. En aquest cas, es pot utilitzar una descripció clara de la feina per a cada soci per reconèixer els diferents rols i les expectatives de desenvolupament relacionades.

Política d'entrada i sortida

- Com s'admeten els nous socis?
- Quant de temps de preavis es requereix a un soci que vulgui marxar de la societat?
- Com s'ha d'admetre un soci nou?
- Qui determina el percentatge de la firma que s'oferirà al soci que entra?
- Els nous socis gaudiran d'una participació total en la distribució de beneficis immediatament o s'establirà alguna forma de bloqueig d'entrada durant diversos anys?

- Com es valorarà el fons de comerç de la firma en el seu conjunt? És millor establir una fórmula o un altre model, i deixar que les variables determinin el preu final per participació en el moment d'admissió o de sortida.
- Hi ha una edat obligatòria de jubilació?
- Quins terminis de pagament s'ofereixen en entrar i en sortir? Els socis existents finançaran i, en aquest cas, com s'estructuraran els termes?
- Què passa si un soci ha de marxar perquè el seu acompliment és insatisfactori? S'utilitza una base diferent de la fórmula normal? Què passa si la sortida és per problemes de salut?
- Com canvien els aspectes anteriors si el soci sortint marxa (amb clients) per establir una nova firma? Com es veurà afectada la valoració?
- Tindrà la firma polítiques d'assegurança de vida creuades per a cada soci?
- Com s'utilitzaran els guanys? Quines restriccions comercials són raonables i exigibles quan un soci deixa la firma?

Manejant assumptes que no cobreix l'acord

- Ocasionalment, apareixeran assumptes que no han estat preacordats ni registrats en l'acord de la societat. L'acord ha d'especificar la forma normal de resoldre aquests temes (per exemple, tractar-ho potser durant diverses setmanes, per garantir que aquestes qüestions es plantegen, debaten, consideren i, després, es finalitzen; guies, com la proporció de socis que han d'estar d'acord sobre una resolució en particular). Una metodologia per gestionar disputes o punts morts (possiblement involucrant-hi un moderador independent en alguna etapa de les deliberacions), per assegurar l'equitat del procediment i un debat equilibrat abans que s'acabi prenent la decisió.

Altres assumptes que es requereixen

- Per exemple, una política sobre l'acomiadament de membres de la família del soci.

Apèndix 2.3 Llistat de preguntes per establir aliances amb xarxes

Quin tipus d'assistència voleu?

- Per exemple, tècnica, detalls de canvis recents en impostos, o canvis en les normes comptables.
- Referits: per exemple, algú que pugui tractar un cas específic d'assessoria especialitzada per a un client però sense que acabi robant-nos-el.
- Gestió: per exemple, consells sobre l'organització i la gestió de la vostra firma.
- Coneixement: coneixements de màrqueting, anàlisi de competidors, tendències de la indústria.
- Grups de compra: per exemple, descomptes en productes que s'utilitzen normalment com papereria.
- Serveis especialitzats: per exemple, un servei de recerca de planificació financera, o suport total en les llicències.

Quan costarien aquests beneficis durant un any a la vostra firma?

- En estalvi directe de costos.
- En estalvi de temps.
- En confort, confiança i seguretat,
- En temps d'estudi.

Quins honoraris busqueu per al paquet?

- Inicials.
- Regularment.
- El benefici és superior al cost?
- El proveïdor del servei està suficientment enfocat a donar-vos suport a vosaltres i a altres firmes com la vostra, o per a ells és una activitat marginal?
- Hi ha algun benefici en ser vist com a part d'aquesta marca? Us ajudarà en el vostre màrqueting? Quines marques coneixen els vostres clients? Quines marques són més valorades? I quines menys?
- La vostra implicació en el grup prevé o restringeix alguna de les coses següents?
 - Fer una feina determinada.
 - Acceptar certs clients, o
 - Promoure la vostra firma o els vostres serveis.
- Podeu comentar amb membres existents sobre el seu grau de satisfacció sobre el següent?
 - El servei.
 - El valor dels diners, i
 - Les persones que creen o distribueixen el servei.

Apèndix 2.4: Casos pràctics

Cas pràctic 2.1

Aquest cas pràctic està relacionat amb el Mòdul 2 ("Models de pràctica professional i xarxes")

En les seves discussions sobre l'estructura legal de la firma, la Indira i en William reconeixen que probablement en un futur inclouran més socis; per tant, trien una estructura que faci que l'admissió de nous propietaris sigui relativament simple i rendible.

Com que no estan "comprant honoraris" d'una altra firma, inicialment no necessiten empleats qualificats. En William i la Indira tindran prou temps disponible per promocionar la firma, així com per dur a terme el treball que generin. Aquesta situació, probablement a mesura que creixi sigui més difícil de compaginar cap a final d'any, però fins llavors és manejable. La implicació és que necessitaran alguna ajuda administrativa durant el primer any, però encara no empleats professionals.

En la seva planificació, en William i la Indira estan disposats a establir ara les regles bàsiques sobre com els agradaria que evolucionés la firma. Fent això, estan establint una cultura a llarg termini que poden explicar als seus clients i empleats potencials. Llavors poden contractar persones que entenguin i acceptin aquests valors.

En William i la Indira resumeixen les seves principals polítiques per a empleats de la manera següent:

- La nostra firma veu a la nostra gent com una part important per al nostre èxit. Tots contribuïm als beneficis que els clients obtindran dels nostres serveis. Involucrarem la nostra gent en tot el funcionament de la nostra firma, i els mantindrem regularment actualitzats dels nostres plans, el nostre progrés i el nostre rendiment financer. (En William i la Indira van tardar una mica a reconciliar els seus punts de vista sobre aquesta declaració). En William estava disposat a facilitar a tots els empleats la informació completa dels resultats financers de l'empresa, però la Indira no hi estava tan disposada. Van discutir aquesta diferència d'enfocament i finalment van adoptar un enfocament entremig, que revela alguns resultats reals en números, i alguns resultats segons tendències més que en números específics).
- Respectem la nostra gent. El nostre lloc de treball estarà lliure d'assetjaments o discriminació, i estarem sempre alerta per assegurar que el nostre lloc de treball és segur i està protegit.
- Esperem que el nostre equip es comporti d'una forma honesta, ètica i professional. Quan un empleat nostre estigui preocupat per una situació particular, aquesta situació s'ha de discutir immediatament amb un dels socis de la firma. S'espera que tot el personal estigui compromès a mantenir la confidencialitat de la informació i a respectar el dret de la nostra firma a continuar servint els nostres clients. Es demanarà a tot el personal que garanteixi el compliment de les normes, i s'utilitzarà un contracte legalment exigible i raonable.
- Cooperarem amb el nostre equip per proporcionar un entorn de feina que respongui simultàniament a les necessitats dels nostres clients (en el lliurament a temps d'assessorament d'alta qualitat) i a les de la nostra gent. Estem disposats a adaptar les condicions de treball per adaptar-nos a les necessitats úniques de cada empleat: d'aquesta manera podem respondre d'una manera justa i equilibrada als compromisos familiars, al desenvolupament de carrera i a les càrregues de treball del dia a dia.
- Valorem el desenvolupament d'habilitats. Contribuïm a aquesta via amb esdeveniments de formació interns i cursos externs. Estem disposats a contribuir en part o en la totalitat de la inversió en cursos curts o en qualificacions formals, de manera que l'impacte d'aquesta formació es reflecteixi en la nostra firma.
- Les nostres polítiques de retribució inclouran esquemes d'incentius rellevants a les funcions que individualment tingui cada persona.

La Indira i en William anticipen que aquesta declaració farà que la seva firma sembli un lloc desitjable on treballar, i els donarà així la millor elecció possible dels sol·licitants. Intenten enviar aquesta declaració a tots els sol·licitants de feina de la seva firma.

Cas pràctic 2.2

Aquest cas pràctic està relacionat amb els Mòduls 1 i 2 i tracta sobre aspectes relacionats amb autoavaluació, acords de societats i acords de finançament per a socis nous.

Quan la firma va començar, la Indira va acordar la forma en què s'esperava que la firma es financés, i estava disposada inicialment a deixar els beneficis a la firma. Aquest enfocament asseguraria que en un període raonablement curt els dos socis tinguessin la mateixa participació en la firma.

Com a resultat d'una revisió inicial de la situació personal i professional, els socis van treballar molt de temps per establir el seu pla de serveis, i van tractar també elements del finançament de la firma. Van documentar aquests acords com a punt de partida del seu acord de firma.

Uns anys després, la firma havia crescut considerablement. Cada vegada que un nou soci s'incorporava a la firma, en William i la Indira feien passar el soci proposat pel mateix exercici d'autoavaluació que havien fet ells. Fent això els socis existents esperaven assegurar-se que els socis compartien suficientment les actituds més importants, i això ha aconseguit una harmonia en la base de socis de la firma.

Amb els primers nous socis van utilitzar el mateix qüestionari (Apèndix 1.1 del Mòdul 1) i van convidar els possibles socis a comentar els resultats amb alguns dels socis existents. Aquest enfocament va funcionar bé al començament, però és va tornar més i més descoratjador (i, per tant, menys útil) a mesura que va augmentar el nombre de socis. Finalment la firma va decidir utilitzar un consultor independent per parlar tant amb els socis entrants com amb els ja existents.

Atès que la firma s'anava fent progressivament més gran, hi havia un lleuger descens de la flexibilitat sobre els acords de finançament per a l'admissió de nous socis. En lloc de permetre diferents nivells de capital o sortides menors per igualar el capital, els socis existents van acordar facilitar finançament amb unes condicions favorables al soci entrant.

Cas pràctic 2.3

Aquest cas pràctic està relacionat amb la Secció 2.2 ("Quin model de pràctica professional és l'apropiat per a vosaltres?") del Mòdul 2.

En William i la Indira han decidit els enfocaments següents per assignar responsabilitats i la presa de decisions.

En William assumirà la responsabilitat principal en relació amb els assumptes professionals de l'assessorament fiscal de la firma; la Indira focalitzarà el 60% del seu temps a l'auditoria, i la resta del temps la dedicarà a comptabilitat general per a un grup petit de clients. Cadascun d'ells estarà disponible per assumir algunes tasques d'assessorament de gestió, i l'assignació a un d'ells es farà en funció de la naturalesa de l'encàrrec més que per qui "té" el client.

La Indira ha acceptat el rol d'atendre qüestions de gestió i control de qualitat; en William dedicarà part del seu temps a promoure els serveis de la firma entre una gamma de clients actuals i potencials.

Han determinat que ambdós necessiten acordar les decisions; això aplica particularment a decisions relatives a l'acceptació de nous clients, o a l'adopció de processos interns nous. Esperen que els primers dies de la firma hi haurà un acord factible i de col·laboració, però cadascun ha acordat també considerar tenir deferència a les recomanacions de l'altre si un d'ells té una forta convicció sobre un tema i l'altre és ambivalent al respecte. Com a resultat d'això, no es causaran retards en les decisions menys significatives o fricció entre els socis. Estan completament d'acord, però, que quan s'hagi pres una decisió, serà fortament acceptada i adoptada per ambdós.

Aquestes determinacions s'han afegit a l'acord de firma.

Cas pràctic 2.4

Aquest exemple està relacionat amb la [Secció 2.3.5 del Mòdul 2](#).

En William i la Indira, cada un respecta el treball i el compromís que l'altre dóna a la firma. Veuen algun mèrit a compartir inicialment els beneficis de la mateixa manera, però també tenen ganes d'estructurar un acord a llarg termini que recompensarà un grup més gran de socis per les contribucions visibles a la firma. En resum, volen començar avui amb un enfocament que creuen que serà més adequat per quan en el futur hi hagi un grup més gran de socis. Al començament de la vida de la firma decideixen repartir els beneficis de la forma següent:

- Les principals polítiques comptables estan publicades i acordades, per tant, ambdós socis coneixen com es calcularà el benefici.
- L'interès pagat a en William (per contribuir més al capital de la firma) els primers dos anys es tractarà com una despesa de la firma i es pagarà abans que es distribueixin els beneficis.
- El primer 80% dels beneficis disponibles es repartiran a parts iguals entre en William i la Indira.
- Del benefici disponible restant, el 10% es dividirà en proporció al nombre total d'hores que cadascun hagi invertit treballant en clients més les hores invertides en els rols directius acordats. D'aquesta forma, els rols de direcció són recompensats en igualtat de condicions que les hores que generen honoraris.
- El restant 10% de benefici es repartirà en proporció al valor en dòlars dels honoraris (net de sanejaments i deutes de dubtós cobrament) que cada soci generi personalment.
- La política de dividends/retiraments farà que es pagui un import fix a cada soci mensualment (que s'espera que representi aproximadament la meitat de l'objectiu de benefici de l'any). Una altra suma global de distribucions es pagarà trimestralment, subjecte a la disponibilitat d'efectiu a la firma.

Aquest acord existirà com a prova per als dos primers anys de vida de la firma, i després es revisarà. Això s'ha escrit en l'acord de la firma.

Nota: aquest enfocament només s'ha aportat perquè vegeu una de les moltes maneres en què es pot enfocar una distribució de beneficis en una firma nova de propietat tancada. No s'ha d'interpretar com una millor pràctica en acords de distribució de beneficis. Els socis de cada firma han de fer un disseny a mida de les seves polítiques de distribució de beneficis i retiraments per adaptar-les a les circumstàncies particulars de la seva firma.

Diversos anys després, en William i la Indira son part d'una firma molt més gran. El seu enfocament inicial de distribució de beneficis va funcionar bé durant un llarg període. La firma ara té un soci director a temps complet que no guanya cap tipus d'honoraris professionals. També hi ha un director general que s'ocupa de la gestió diària de la firma. En conseqüència, la majoria dels socis inverteixen el seu temps en un treball que genera honoraris.

Un soci en particular s'ha creat una reputació per guanyar nous clients. Generalment són clients grans, capaços de pagar uns honoraris per hora i per any per sobre del nivell mitjà d'honoraris. Aquest soci cada vegada més creu que no està sent adequadament recompensat pel seu impacte en el creixement i en els beneficis de la firma. S'ha parlat d'una separació de la firma. Tota la resta de socis accepta que aquest soci en particular ha contribuït substancialment a les grans dimensions i a la rendibilitat de l'empresa els últims cinc anys.

Durant el transcurs de diverses reunions de socis, la firma decideix canviar la fórmula de distribució de beneficis:

- Des del començament d'aquest any, el 60% (abans el 80%) del benefici disponible es repartirà a parts iguals entre els socis.
- El 20% del benefici es repartirà en proporció al valor dels honoraris generats pels nous clients durant el primer any aportats per cada soci.
- Tota la resta de distribucions es deixen com estan.

Aquests canvis s'han escrit com a part del procés de presa de decisions. Els socis que no són bons a l'hora de guanyar nous clients guanyaran una menor participació del total del benefici. Ho accepten perquè es beneficien

del total dels beneficis en augment gràcies als nous clients que s'han incorporat. El soci que es sentia mal pagat, encara sent que podria guanyar més diners dividint la firma. Però, veu els beneficis de tenir a mà un grup gran de comptables entrenats per fer la feina que requereixen els nous clients.

La Indira i en William estan contents amb aquest resultat: saben que els socis han de mirar més enllà del seu propi interès immediat per considerar el benefici de la firma en conjunt. S'han quedat impressionats com el grup de socis ha manejat aquest tema d'una forma positiva, i que tots els socis estiguessin preparats per cooperar i aconseguir una solució sòlida.

Cas pràctic 2.5

Aquest cas pràctic fa referència a la Secció 2.4.2 ("Xarxa de referència") del Mòdul 2.

Durant els dos primers anys, en William i la Indira inicialment van decidir restringir els serveis que oferien a serveis de comptabilitat tradicional i de teneduria de llibres, assessorament fiscal i presentació reclamacions per a clients, més auditoria per a clients petits i mitjans. També oferirien serveis de consultoria de gestió com suport de controlador financer intern. Aquest paquet de serveis els permet mantenir un contacte regular i estret amb els clients principals, i alhora permet identificar serveis addicionals que requereixen aquests grans clients.

Han examinat la seva independència en l'àmbit de l'auditoria i han decidit desenvolupar un nínxol d'auditoria especialitzat en organismes governamentals locals i firmes sense ànim de lucre. Això minimitza el nombre d'altres treballs de comptabilitat que hauran de rebutjar, ja que aquestes organitzacions normalment només requereixen revisions d'assegurament. Són conscients que aquest enfocament pot limitar la grandària de la seva firma i possiblement requereixi viatjar fora de la seva regió local, en cas que se'ls anomeni per auditar organitzacions llunyanes.

Decideixen gestionar altres feines formant enllaços forts amb un o dos especialistes que proveeixin serveis addicionals com feines d'auditoria que la firma decideixi no agafar, gestions de patrimoni, insolvències i reconstrucció i intermediació financera.

Per a cadascun dels serveis referits, en William i la Indira desenvolupen una llista de proveïdors aprovats, de forma que puguin oferir als clients que triïn d'entre una llista de firmes de primera qualitat. En relació amb això, en William i la Indira tenen com a mínim cada mig any reunions amb les altres firmes, per fer un seguiment dels canvis en el personal i per mantenir un bon coneixement de la situació de la feina de cada client. S'asseguraran que el client dóna a les dues firmes l'autoritat per comentar la informació confidencial que sigui pertinent en relació amb els seus assumptes. En William i la Indira preveuen que aquests forts llaços entre els membres de la xarxa animarà les altres firmes a referir-los clients de comptabilitat a la firma; però això no és un requeriment clau per continuar amb l'acord de referència.

S'han de prendre les notes corresponents i arxivar-les a la carpeta del client corresponent, després de cada una de les reunions de revisió amb els membres de la xarxa.

Uns quants anys més tard, la firma decideix afegir un nou servei, que implica rescat corporatiu, insolvència i reconstrucció. El socis creuen que les habilitats que requereix aquest treball surt de forma natural dels extensos serveis d'assessorament empresarial i dels serveis de controlador financer intern que ofereixen.

Es selecciona un soci per obtenir les llicències i els registres necessaris. S'espera que això trigui un any, durant el qual els honoraris d'aquest soci es reduiran a la meitat i alguns clients es reassignaran a altres comptables dins de la firma.

La societat com un tot ha desenvolupat un pla de negoci per al nou servei. El pla estima l'impacte tant en la rendibilitat com en els fluxos d'efectiu per als propers tres anys. La pèrdua a curt termini s'espera que sigui absorbida en dos anys després del començament del nou servei. La firma ja ha donat a conèixer els seus plans als referents clau, especialment als bancs locals.

El llançament d'aquest nou servei en l'àmbit intern requereix a la firma deixar de referir-lo als anteriors socis de referència. Les dues firmes van treballar bé juntes i, per tant, es mantenen en bons termes professionals entre elles.

Cas pràctic 2.6

Aquest cas pràctic fa referència a la [Secció 2.5](#) "(L'evolució de la firma i la necessitat de fer revisions regularment)" del [Mòdul 2](#).

A mesura que la firma creix en grandària i complexitat, generalment necessiten adaptar la forma en què està organitzada per tal de prestar serveis professionals. Com que el personal professional és probable que constitueixi al voltant del 80% del total del personal de la firma, reorganitzar els equips professionals portarà necessàriament a una estructura organitzativa diferent per donar-los suport.

La Indira i en William examinen regularment la forma en què la seva firma està estructurada. Amb el temps, ha canviat.

Quan la firma va començar, l'estructura consistia només en dos equips: un de dirigit per en William, que donava serveis de comptabilitat general i d'assessorament; i un de dirigit per la Irina, focalitzat en serveis d'auditoria. Aquest acord simple inicialment s'adaptava a la seva, relativament estreta, base de clients.

Es van afegir nous empleats a cada equip a mesura que es necessitaven; es van incorporar empleats d'auditoria a l'equip de la Indira, i tots els altres empleats de la comptabilitat es van incorporar a l'equip d'en William. Quan la Indira necessitava personal per a feines que no fossin d'auditoria, ho arreglava a través d'en William.

Al cap de pocs anys, La Indira i en William van agafar més clients per a feines de comptabilitat i d'impostos, i la Indira també va agafar més clients nous d'auditoria. Com que el nombre d'empleats va augmentar, per a la Indira es va fer més i més problemàtic aconseguir accés als empleats a través de l'equip d'en William, el nombre de peticions va passar a ser tan alt que reduïa considerablement la productivitat del temps d'en William. Ambdós socis van acordar que cadascun tindria l'equip de persones suficient per manejar el treball que cada director supervisés. Ambdós també van acordar de gestionar qualsevol excés de càrrega de treball d'un equip compartint el personal de l'altre equip.

Uns anys més tard, van incorporar un nou soci. Això requeria traspasar alguns clients (principalment de la Indira cap al nou soci) de forma que la Indira es pogués focalitzar en el funcionament del seu equip d'auditoria, mentre que en William i el nou soci atenien els serveis generals d'impostos i de consultoria. El personal de cada equip va ser realineat de forma que cada equip tingués suficients empleats per manejar la càrrega de treball esperada de cada soci.

Quan la firma va incorporar un servei de planificació financera (gestió de patrimoni), es va requerir més replantejament en relació amb l'estructura i amb el personal. El servei va ser molt popular i rendible i va tenir un increment ràpid en personal. L'equip de planificació financera es va constituir com un equip independent i no podia ajudar els altres equips si tenien sobrecàrrega de treball; tampoc no podia utilitzar el personal dels equips de comptabilitat i auditoria quan augmentava la pròpia càrrega de treball.

Els socis van veure que necessitaven revisar l'organització més o menys cada dos anys. Algunes vegades calia una reorganització més important i, altres vegades, només era necessari una afinació menor.

Mòdul 3:

*Construint i fent créixer la
vostra firma*

Continguts

3.1 Introducció	4
3.2 Desenvolupant un pla de negoci per a la vostra firma	4
3.2.1 Esbós d'un pla de negoci	4
3.2.2 Anàlisi de costos	4
3.2.3 Anàlisi de costos	5
3.2.4 Anàlisi de costos	7
3.2.5 Anàlisi de costos	8
3.2.6 Anàlisi de costos	9
3.2.7 Anàlisi de costos	11
3.2.8 Anàlisi de costos	15
3.4 Estratègies per fer front a una regulació més gran i competència	19
3.4.1 Augment de la regulació	19
3.4.2 Augment de la competència	21
3.4.3 Fer front a la pressió dels preus	21
3.5 Creant una cultura d'empresa per a la vostra firma	22
3.5.1 Construint una cultura d'empresa productiva	22
3.5.2 Sistemes de gestió de relacions amb els clients	23
3.6 Identificant els clients objectiu i les noves oportunitats de servei	24
3.6.1 Serveis d'assessorament empresarial	26
3.6.2 Altres serveis emergents	28
3.7 Construint una marca, màrqueting i promoció	28
3.7.1 Construint una marca	28
3.7.2 Màrqueting i promoció	30
3.7.3 Màrqueting a les xarxes socials	32
3.8 Posant en funcionament els vostres plans	33
3.8.1 La importància de la implementació	33
3.8.2 Com implementar el vostre plan	33
3.9 Gestió financera	34
3.9.1 Pressupost de capacitat	35
3.9.2 Pressupost financer	35
3.9.3 La previsió de fluxos de caixa	37
3.10 Conclusió	39
3.11 Referències, lectures addicionals i recursos de la IFAC	39
Apèndix	41
Apèndix 3.1 Pla d'acció de gestió de relacions	41
Apèndix 3.2: Estudi de casos	41

Apèndix 3.3 Resum del pressupost del compte de resultats	45
Apèndix 3.4: Pressupost de balanç	46
Apèndix 3.5 Anàlisi dels ingressos bruts	48

3.1 Introducció

Aquest mòdul intenta planificar i desenvolupar la vostra firma, per a la qual cosa recorda alguns dels aspectes que s'han analitzat en els mòduls 1 i 2. S'aprofundeix en qüestions com el desenvolupament d'una estratègia de creixement, la construcció d'una pràctica d'assessorament empresarial, com fer front a l'augment de la regulació i la competència, el màrqueting, la fixació de preus, la gestió de la cartera de clients i com millorar la "cultura" de firma. El mòdul conclou considerant aspectes de la gestió financera.

3.2 Desenvolupant un pla de negoci per a la vostra firma

La importància de tenir un pla de negoci es va cobrir en el mòdul 1. Aquesta secció en recupera els punts principals. la filosofia darrere d'un pla de negoci és senzilla.

En el fons, hi ha tres elements clau:

- a. On és ara la firma?
- b. Cap a on va ?
- c. Com hi arribarà?

L'element més important es (b). La resposta a aquesta pregunta identifica els principals objectius de la firma. La seva importància no es pot exagerar. Llevat que sapigüeu a on aneu, no podreu saber si esteu en el camí correcte. Si hi ha alguna cosa sobre el procés de planificació del negoci que heu de fer és identificar i definir clarament cap a on va la vostra firma i com serà quan hi arribi.

A continuació, haureu de donar resposta a (c), que identifica les estratègies que utilitzareu per assolir els vostres objectius.

El vostre pla de negoci ha de respondre a aquestes tres preguntes. Si no ho fa, no és realment un pla i el més probable és que no sigui efectiu.

3.2.1 Esbós d'un pla de negoci

El vostre pla de negoci identifica els objectius, les estratègies clau i els indicadors d'èxit dirigits a consolidar i fer créixer la vostra firma i els seus serveis.

- **Resum executiu:** escriviu-lo al final. És només una o dues pàgines amb els aspectes més destacats.
- **Descripció de la companyia:** inclou els aspectes legals, la història, la posada en marxa i un resum d'"on és ara la firma".
- **Objectius clau:** descriu els objectius clau del negoci, una declaració clara de "cap a on va la firma".
- **Descripció dels serveis:** descriu els serveis que esteu oferint. Focalitzeu-vos en els beneficis als clients i com podeu satisfer les seves necessitats.
- **Anàlisi de mercat:** necessiteu conèixer el vostre mercat, les necessitats dels clients, on són i com arribar-hi.
- **Estratègia i implementació:** sigueu específics. Incloeu-hi les responsabilitats de la direcció amb dates i pressupostos. Assegureu-vos que podeu fer el seguiment dels resultats.
- **Equip directiu:** descriu l'organització i els membres clau de l'equip directiu. Inclou un organigrama amb les àrees clau de negoci.
- **Anàlisi financer:** assegureu-vos d'incloure-hi, almenys, la projecció de pèrdues i guanys i les taules de fluxos de caixa.

3.2.2 Anàlisi DAFO

Una de les eines més eficaces per desenvolupar la planificació d'un negoci és l'anàlisi DAFO. DAFO significa "debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats".

Les oportunitats i les amenaces són externes a la firma, per exemple, tenen a veure amb l'entorn en què opera, mentre que les fortaleses i les debilitats són internes. Quan s'aplica a la vostra firma, aquestes paraules generen idees i debat. L'anàlisi normalment posa de manifest estratègies i accions que la firma ha de dur a terme per aconseguir els seus objectius.

La firma necessita examinar periòdicament les oportunitats i desenvolupar estratègies per aprofitar-ne els avantatges. També és essencial identificar regularment les amenaces per posar en marxa estratègies que minimitzin l'impacte d'aquestes amenaces o que posicionin la firma fora dels seus efectes.

Fortaleses

La comprensió profunda dels punts forts resulta vital, ja que permet prendre consciència i construir sobre aquests atributs. Les fortaleses normalment destaquen el que és positiu de la firma com a lloc de treball i el que fa be. Cal monitoritzar contínuament les fortaleses de la vostra firma per assegurar que es mantenen com a tals.

Debilitats (o àrees de millora)

Aquestes són les àrees que no funcionen bé i en les quals es necessari treballar. Si no es tracten, aquestes debilitats poden convertir-se en grans preocupacions. És molt important identificar i comprendre aquests temes i posar en marxa plans per donar-los la volta i millorar. Una discussió oberta amb el vostre equip és una forma útil d'identificar aquestes àrees; sovint suggeriran maneres per millorar o superar les debilitats.

Oportunitats

Aquí és posa interessant!. Les oportunitats representen l'enorme potencial sense explotar que està davant vostre. Les oportunitats representen el que "pot ser." Per tal d'avançar, cal entendre quines són les oportunitats i, a continuació, determinar les estratègies i les accions més adequades per treure'n profit.

Les oportunitats porten amb elles una font d'energia pròpia. També creen entusiasme i emoció, ja que la firma es mou cap a noves àrees.

Amenaces

És fonamental comprendre les amenaces a què s'enfronta la vostra firma. Aquestes són les qüestions que podrien destruir-la. Potser no resulta possible eliminar-les completament, però sí que es poden identificar, ja ara, estratègies alternatives i definir plans de contingència.

3.2.3 Organigrama

L'organigrama proporciona l'estructura i el marc perquè la firma funcioni eficaçment. Identifica les àrees clau de negoci en què la firma opera i, implementat de manera adequada, dona una visió clara de l'assignació de responsabilitats. Això ha de guiar la rendició de comptes, que té una gran influència sobre si la firma aconseguirà o no els seus objectius. Idealment l'organigrama organitzatiu ha d'abordar l'estructura dels equips operatius, per exemple, els equips funcionen com a unitats independents o els membres de l'equip pertanyen a més d'un equip?.

Àrees funcionals clau de l'organigrama

Les àrees funcionals clau d'un organigrama es poden desglossar en components més petits, la qual cosa permet assignar responsabilitats a cada nivell i identificar estratègies específiques. Aquestes àrees són les següents:

- Màrqueting.
- Operacions/ administració.
- Finances.
- Recursos Humans.;
- Tecnologia..
- Planificació.

Màrqueting

- Extern
- Publicitat i esponsorització
- Contactes i esdeveniments
- Internet , xarxes i referits
- Màrqueting col·lateral
- Intern
- Increment dels serveis utilitzats pels clients actuals
- Oferta de nous serveis als clients actuals
- Increment de les tarifes facturades

Operacions

- Compliment
- Increment dels serveis utilitzats pels clients actuals
- Auditoria
- Fiscalitat
- Preparació d'informació financera
- Planificació de pensions
- Creació de riquesa/ planificació financera
- Serveis especialitzats
- Valoració de negocis
- Due diligence
- Preparació d'informació de gestió
- Plans de successió
- Administració

Finances

- Estats financers mensuals
- Pressupostos i previsions de fluxos de caixa
- Ingressos a temps complet
- Anàlisis de capacitats
- Requeriments de compliments
- Comptes per cobrar
- Comptes per pagar
- Nòmines

- Gestió bancària i acords de finançament
- Requeriments d'assegurances
- Instal·lacions i recursos

Recursos humans

- Competències i formació
- Cultura
- Requeriments del personal actual i futur
- Seguretat i higiene en el treball
- No discriminació
- Assetjament sexual i intimidació en el lloc de treball
- Procediments de seguretat i emergència

Tecnologia

- Estratègia de tecnologia de la firma
- Requeriments tecnològics actuals i futurs

Planificació

- Plans de negoci
- Plans de màrqueting
- Pla d'operacions
- Anàlisi DAFO

Aquestes són les àrees clau de l'organigrama. La grandària de la vostra firma determinarà quantes es poden tractar i quins recursos cal assignar-hi. Les firmes més grans seran capaces d'abordar-les totes, mentre que les firmes més petites només ho faran a les que considerin més importants atesa la seva situació.

Identificades les àrees clau de la firma, s'assignaran funcions i responsabilitats. Una vegada fet, els responsables hauran de retre comptes sobre la consecució dels seus objectius, i poden implementar sistemes i procediments en les àrees sobre les quals tenen atribuïda la responsabilitat.

L'organigrama és una de les estructures més importants de la firma. Un organigrama funcional complet amb unes línies de rendició d'informació ben definides i objectius clars ajudaran la vostra firma a créixer i assolir els seus objectius de negoci. En l'[Apèndix 3.2](#), el [cas d'estudi 3.1](#) il·lustra com una firma pot desenvolupar el seu organigrama.

3.3 Avaluant les necessitats de creixement i desenvolupament d'una estratègia de creixement

Per avaluar les necessitats de creixement cal revisar el pla de negoci i reflexionar sobre els objectius de la vostra firma. El pla ha de deixar clar quines són les fites de creixement de la firma i ha d'identificar clarament els objectius de tarifes i de beneficis.

És important assenyalar que l'atenció s'ha de centrar en el creixement *rendible*, no només en el creixement pel creixement. Moltes firmes cauen en el parany de fixar noves tarifes per tal d'assolir els objectius de creixement, tot i que les noves tarifes no són rendibles! Això arribarà a perjudicar la firma i la seva sostenibilitat financera. És difícil defensar un argument que animi les petites i mitjanes empreses a un creixement que no sigui rendible.

Hi pot haver ocasions en què una estratègia de "reclam" resulti apropiada, però s'ha d'encabir dins d'una estratègia de màrqueting i preus general. Això s'explica amb més detall a la [Secció 3.7](#).

3.3.1 Avantatges del creixement i la sostenibilitat

Hi ha raons per les quals una firma pot tenir com a objectiu créixer, per exemple:

- Millorar la capacitat d'atreure i servir als clients.
- Suplir clients perduts a causa del desgast natural o per jubilació.
- Retenir personal, ja que la firma ofereix una varietat més àmplia de treballs.
- Maximitzar el retorn de la inversió en despeses fixes, com ara el lloguer i la tecnologia.
- Oferir un lloc de treball més variat, i
- Assolir massa crítica, per cobrir les despeses fixes i els objectius de benefici.

El creixement proporciona un nivell de regeneració natural en les tarifes base i suavitza impactes sobre els quals no teniu cap control. Ajuda en la gestió dels recursos i en la gestió dels problemes de capacitat que repercuteixen en la rendibilitat de la firma.

La quota de creixement pot venir de diferents àrees, incloent-hi:

- Captació de nous clients.
- Un nivell més alt d'utilització dels serveis per part dels clients actuals.
- Introducció de nous serveis, i
- Increment de tarifes.

Taula 3.1 Nivells de creixement

Taxa anual de creixement	Impacte
Fins a un 5%	S'haurà de gestionar la inflació i oferir un nivell petit de creixement natural.
Del 5% al 10%	Un nivell constant i significatiu de creixement.
Del 10% al 15%	És probable que provoqui pressions en els recursos. Caldrà que la firma sigui molt organitzada. Aquesta taxa de creixement també és probable que causi pressions de liquiditat.
Més del 15%	Un alt nivell de creixement és probable que generi un ampli ventall de problemes i pressions. És improbable que sigui sostenible a llarg termini.

La [Taula 3.1](#) s'ha de prendre com una guia i un indicador de possibles impactes. Les observacions que es fan són aplicables en una visió a llarg termini on l'estratègia de la firma és la recerca d'un creixement sostingut. Les taxes de creixement s'han de considerar en el context de la situació econòmica actual de l'entorn local i poden variar entre les economies desenvolupades i les economies en desenvolupament.

El missatge clau és: com més elevada sigui la taxa de creixement sostingut que es persegueixi, més grans seran les pressions en les àrees de recursos, liquiditat i gestió. El secret és treballar cap a taxes de creixement que siguin manejables i sostenibles per a la vostra firma.

Una mesura útil és la taxa de creixement sostenible d'una firma. En termes bàsics, el creixement de qualsevol negoci, inclòs el de les firmes de comptabilitat, sovint està limitat pels recursos propis del negoci. Com més recursos propis tingui, més potencial tindrà la firma per créixer. No obstant això, si una firma creix massa ràpid, pot ser que no hi hagi prou recursos propis per sostenir-lo. Si una firma creix massa lentament pot estancar-se. La taxa de creixement sostenible mostra la rapidesa amb què una firma pot créixer utilitzant recursos generats internament i sense recórrer a l'emissió de deute o capital addicional. La taxa de creixement sostenible ofereix una referència útil per jutjar si la taxa de creixement d'una firma és l'adequada. Una firma amb una baixa taxa de creixement sostenible, però amb un munt d'oportunitats per créixer haurà de finançar aquest creixement amb recursos externs, la qual cosa podria reduir els guanys i tensar les finances de la firma. El creixement en si mateix pot comportar un dilema, ja que comporta la necessitat d'augmentar el capital circulant.

La taxa de creixement sostenible aplicada a una firma de comptabilitat és la taxa a la qual la firma pot fer créixer els seus recursos propis (actius nets) utilitzant només els augments en els beneficis acumulats per finançar-se. Un creixement més enllà d'aquesta quantitat obligaria a la firma a obtenir finançament addicional de fonts externes.

Els passos i la fórmula per al seu càlcul són els següents:

Pas 1 - Calcular la rendibilitat sobre recursos propis (ROE)

● El ROE es calcula dividint el benefici net després d'impostos pels recursos propis (o fons propis). Per exemple, si els recursos propis són d'1.000.000\$ i el benefici net després d'impostos de 200.000\$, el ROE és del 20% ($1.000.000\$ / 200.000\$ \times 100$) o 0,2.

Pas 2 - Calcular la taxa de repartiment de dividendes (DPR)

● Determinar la proporció del benefici net després d'impostos que la firma paga en forma de dividend. Utilitzant l'exemple anterior, si 80.000\$ dels 200.000\$ es reparteixen, i es deixen 120.000\$ reinvertits, el DPR és del 40% ($80.000\$ / 200.000\$ \times 100$) o 0,4.

Pas 3 - Calcular la taxa de creixement sostenible (SGR)

● La fórmula és: $ROE \times (1 - DPR)$. Per tant, amb l'exemple anterior, el càlcul és el següent: $0,2 \times (1 - 0,4) = 0,12$. La SGR és del 12 %.

3.3.2 Ha de créixer la firma? I, en cas afirmatiu, en quina mesura?

La discussió fins ara s'ha centrat en la importància del creixement per al vostre pla de negoci. No obstant això, la vostra firma ha de considerar factors pràctics, com ara:

- Limitacions físiques de les instal·lacions actuals com l'espai, aparcaments per al personal, etc.
- Requeriments d'infraestructura com tecnologia, requisits de les d'oficines, etc.
- Requisits pressupostaris per finançar el màrqueting, la publicitat i les activitats promocionals.
- Finançament de les despeses del nou personal fins que siguin operatius i productius.
- Impactes sobre el punt d'equilibri.

També es important que pugueu considerar la vostra posició en relació amb els factors econòmics i ambientals en el moment actual o en el futur previsible. El creixement pot ser inadequat en un moment determinat.

Altres raons per les quals podeu voler no créixer inclouen:

- Esteu funcionant a plena capacitat.
- El creixement no està en línia amb els vostres objectius estratègics.
- El creixement pot generar conflicte amb els objectius de conciliació de la vida laboral i familiar.
- No hi ha voluntat de créixer per l'augment d'estrès que comporta.
- Els honoraris i la rendibilitat actual són sostenibles i còmodes.

- No esteu interessats en el futur de la firma o en el seu valor futur.
- Essteu preocupats perquè considereu que un augment del creixement comportarà passar menys temps amb els clients històrics que han estat lleials a la firma.
- Hi ha limitacions físiques i restriccions pràctiques a la capacitat de la firma per gestionar i administrar el creixement, com ara la grandària de les oficines i no hi ha alternatives disponibles.
- La firma pot haver passat recentment per un període de fort creixement i ara està buscant aposentar-se i consolidar-se i
- L'edat o la salut del professional.

Molt poques firmes gestionem el seu creixement sobre una base consistent i sostenible. És més probable que vagin a batzegades, seguides de períodes d'una certa consolidació i tornar a començar. També és una realitat que, a vegades, algunes firmes experimenten amb la reducció de tarifes. Cal ser conscients d'aquesta possibilitat i de les seves conseqüències.

Algunes preguntes que heu de considerar quan penseu en els problemes del creixement inclouen::

- Què diu el pla de negoci de la firma?
- Quina és la situació actual de la capacitat dels recursos?
- Pot créixer la firma sense cap pèrdua en la qualitat?
- Té la firma el personal adequat per gestionar el creixement?
- El creixement pot millorar la firma i afegir-hi valor?
- Si la firma té la intenció de créixer, a quin preu?

En respondre a aquestes preguntes, us esteu manifestant en tres aspectes fonamentals:

- El creixement forma part de l'estratègia general de la firma?
- La firma està ben posicionada per créixer?
- Quin és l'objectiu de creixement òptim?

Heu de considerar cadascun d'aquests aspectes a l'hora d'establir els vostres plans de creixement. El creixement pel creixement no té sentit. Cal entendre per què esteu creixent, si la vostra firma pot gestionar-lo i si el creixement afegirà valor a la firma.

Un cop hàgiu identificat que el creixement és part de la vostra estratègia, assegureu-vos que la vostra firma té la capacitat de fer-ho.

Considereu acuradament la declaració següent: *els recursos s'han de posar abans que es produeixi el creixement, no com a reacció al creixement*. Massa sovint les firmes creixen i, a continuació, es precipiten intentant posar recursos. La millor manera de créixer eficaçment és identificar les necessitats de recursos i posar-los en el seu lloc de manera que suportin el creixement. Òbviament, això requereix consideracions pressupostàries per donar suport financer a aquests moviments. No obstant això, aquest enfocament redueix el risc de pèrdua de qualitat i dona una oportunitat d'èxit més elevada.

Una vegada que hàgiu decidit sobre l'expansió, la pregunta següent és, com?

En termes generals hi ha dos tipus de creixement. Un és el creixement orgànic, que és el procés d'expansió a causa d'un augment de les tarifes dins de l'estructura actual. L'altre és el creixement a través d'adquisicions que, com el seu nom indica, implica expansió per mitja de fusions, adquisicions o alguna altra activitat fora de la mateixa firma.

Hi ha diferents opcions dins d'aquests dos tipus de creixement que es passen a comentar a continuació:

3.3.3 Estratègies de creixement intern

El primer tipus de creixement orgànic és el creixement intern. En essència, el creixement intern comporta augmentar les tarifes base als vostres clients actuals. De fet, l'Enquesta ràpida de firmes petites i mitjanes de la IFAC del 2012 –IFAC SMP Quick Poll (2012)– va trobar que el segon factor més important per al creixement de les firmes petites i mitjanes és la facturació d'ingressos addicionals als clients actuals.

Hi ha tres formes principals per aconseguir-ho:

- Increment de l'ús dels serveis actuals per als clients actuals.
- Introduir nous serveis als clients actuals, o
- Incrementar les tarifes de la firma o introduir un model de fixació de preus segons el valor.

3.3.3a Increment de l'ús dels serveis actuals per als clients actuals

Aquest és un mètode fonamental, encara que sovint es passa per alt, de creixement. La pregunta clau és: "Estan els nostres clients utilitzant tots els nostres serveis?". Si no és així, hi ha una oportunitat.

Treball de preparació

Per tal d'oferir més serveis dels existents als vostres clients actuals, primer heu d'entendre quins clients estan utilitzant quins serveis en aquest moment. Consulteu la [Taula 3.2](#).

Taula 3.2 Identificant quins clients utilitzen quins serveis

Pas	Acció	Finalitzada
1	Llisteu tots els serveis existents a la part superior d'un full de càlcul.	
2	Llisteu tots els clients actuals a la columna d'un full de càlcul.	
3	Per cada servei, marqueu al full de càlcul quins clients l'estan utilitzant.	
4	Completeu això per a tots els clients (o segments de clients).	
5	Un cop fet, reviseu el full de càlcul.	
6	Els clients "sense marcar" representen oportunitats, ja que els podeu comercialitzar serveis addicionals als existents.	
7	Definiu una estratègia de màrqueting adequada per a aquests clients, assigneu accions i calendaris.	
8	Poseu en pràctica el pla.	

Els vostres clients ja us coneixen, els agradeu i confien en vosaltres. Si han estat satisfets amb el servei que han rebut en el passat, estaran oberts als vostres suggeriments respecte a la prestació de serveis addicionals.

Només suggeriu serveis que siguin beneficiosos per al client. Si seleccioneu correctament i presenteu el servei addicional en un context apropiat, com que fins ara heu donat servei al client de manera correcta, oportuna i professional, el més probable és que contracti més serveis vostres.

En centrar-vos en els vostres clients actuals esteu ampliant la relació que teniu amb ells. Tanmateix això augmenta la probabilitat que rebeu referits d'aquests clients, que ara s'han convertit en prescriptors vostres i de la vostra firma.

3.3.3b Introduir nous serveis als clients actuals

Aquest és un altre mètode d'èxit per augmentar el creixement. La pregunta clau és: "Quins altres serveis podria oferir la firma als clients?".

Un cop més, la raó principal que tingui èxit és que ja tingueu una relació establerta amb el vostre client. Si les experiències passades amb la vostra firma han estat positives és molt probable que assumeixi els nous serveis que li ofereu.

De fet, no només és per a potencials candidats sinó que els vostres clients actuals han de ser el vostre primer segment objectiu per a la introducció de nous serveis. Això és així per la relació que teniu amb ells. Ells són més proclius a facilitar-vos una retroalimentació honesta sobre el nou servei i a fer-vos propostes per millorar-lo, si cal. També tindran curiositat per veure si heu incorporat els seus suggeriments a la vostra proposta final.

Treball de preparació

Algunes firmes lluiten contra la idea d'introduir nous serveis, ja que se senten incòmodes aprenent i aplicant noves formules. Però no té per què ser difícil. Una de les millors maneres d'identificar un nou servei és fer una "auditoria d'informació i coneixements" de vosaltres mateixos i del vostre equip. La majoria dels professionals i el seu personal tenen una riquesa de coneixements i experiència amagats que només posen de manifest quan se'ls demana. Ara és el moment de treure-ho.

Completeu els passos següents:

- Asseieu-vos amb cada un dels membres de l'equip i obtingueu una visió completa dels seus coneixements i experiències en el negoci i en la vida en general; avalueu junts com això podria convertir-se en una nova oferta de serveis.
- Discutiu altres àrees de serveis que puguin ser d'interès per a vosaltres i per al vostre equip. Uns exemples d'això podrien ser serveis de comptabilitat, pressupostos i fluxos de caixa (si encara no es proporcionen de manera consistent), planificació de la successió, consultoria de negocis, valoració d'empreses, assessorament sobre franquícies, due diligence, assessorament empresarial, serveis de nòmina, gestió dels deutors i cobraments, planificació financera o intermediació financera.
- Un cop identificades les àrees d'interès, busqueu les llacunes d'informació entre el vostre nivell actual de coneixements i el nivell de coneixements que considereu que serien necessaris per prestar aquest nou servei.
- Feu la formació addicional necessària.
- Decidiu la nova oferta de serveis.
- Decidiu el punt o model de preus que s'utilitzarà.
- Determineu el màrqueting necessari per promoure el servei.
- Prepareu materials de suport, documents de treball i qualsevol informació necessària.
- Discutiu la nova oferta de serveis amb un o dos clients amb els quals tingueu una relació estreta i que siguin receptius als vostres esforços per introduir nous serveis.
- Quedeu amb aquests clients i implementeu el nou servei com a prova.
- Recolliu els comentaris i feu qualsevol modificació que pugui ser necessària.
- Reviseu la llista de tots els vostres clients actuals.
- Identifiqueu quins clients o segments de clients són l'objectiu del nou servei ofert.
- Determineu l'estratègia de màrqueting adequada per a aquests clients, i assigneu accions i calendaris.
- Implementeu el pla.

3.3.3c Incrementar les tarifes de la firma o introduir un model de fixació de preus segons el valor

La forma més senzilla d'incrementar el creixement és augmentar les tarifes de prestació del servei. Si bé això pot ser un simple procés de càlcul, pot resultar difícil d'implementar. Cal tenir cura que es gestionin les expectatives dels clients i que aquests percebin un augment de valor en l'augment de la tarifa.

Augment de les tarifes

L'augment de tarifes d'honoraris més comú és, com a mínim, la taxa anual d'inflació. Les firmes que busquen augmentar les tarifes per sobre de la taxa d'inflació han d'estar preparades per afrontar les preguntes dels seus clients sobre les raons de l'augment.

Un augment de tarifes en períodes econòmics complicats sovint pot convertir-se en un exercici difícil, sobretot si el client no percep un augment corresponent en el valor que rep.

D'acord amb això, discutiu amb el vostre equip quins serveis de valor afegit es podrien incloure juntament amb els serveis habituals per tal d'augmentar la percepció dels vostres clients que continuen gaudint d'una bona relació qualitat-preu.

També pot ser útil facturar tarifes diferenciades segons els tipus de serveis i el valor percebut. Si no ho heu fet encara, identifiqueu els diferents tipus de treballs que vosaltres i el vostre equip feu. Considereu si és apropiat cobrar tarifes diferencials per aquests diferents tipus de treballs. Quan s'analitza aquest tema, en general queda clar quines són les àrees de treball en què es poden carregar taxes diferencials.

Les aerolínies fa temps que treballen això. Tenen primera classe, classe preferent i classe econòmica. Cada classe ofereix diferents nivells de servei i els preus difereixen notablement. No obstant això, tots els passatgers arriben a la mateixa destinació. És el nivell de servei que reben durant el viatge el que fa la diferència.

La mateixa idea es pot aplicar a la vostra pràctica. Alguns dels vostres clients podran aprofitar i pagar serveis de primera classe, d'altres preferiran l'opció econòmica. El punt és que teniu l'oportunitat de ser flexibles en la vostra forma de pensar i creatius en la prestació del servei. Podeu proporcionar el nivell de servei que els vostres clients volen i aprecien. Les tarifes diferencials poden ser molt apropiades per als nivells de servei que la vostra firma ofereix.

Considerar la introducció d'un model de fixació de preus segons el valor

Les firmes de comptabilitat que vulguin augmentar els ingressos i la productivitat han d'establir estratègies de preus que suportin aquests objectius. La facturació tradicional basada en el temps no necessàriament captura valor. La introducció d'una estratègia de fixació de preus segons el valor pot permetre augmentar els ingressos i el compromís del client.

Als clients els agrada saber per avançat quan els costarà el servei i quin valor rebran; a ningú no li agraden les sorpreses. Les relacions professionals es poden veure devaluades quan el client sap que se li carreguen al compte els minuts de servei i que el temps comença a computar tan aviat com aixeca el telèfon. Tot sovint això no és bo per a la construcció d'una relació de confiança. Els professionals de la comptabilitat han d'evitar models de fixació de preus que dificultin i devaluïn els serveis que estan proporcionant.

Moltes empreses utilitzen algun tipus de programa informàtic de temps i facturació per fer el seguiment del temps i les despeses incorregudes. En moltes firmes això també s'ha utilitzat amb objectius de facturació, la qual cosa permet a la firma fixar el preu dels serveis basant-se en el temps incorregut més un marge. El repte dels sistemes tradicionals de back office és que fracassen en transferir el coneixement i preu per a la gestió dels clients i els sistemes.

El model tradicional de temps per servei per a la fixació de preus es centra en el servei, el cost, el preu i el client, però poques vegades considera el valor. El mètode de preus segons el valor es fixa en el client, el valor, el preu, el cost i el servei.

La fixació de preus segons el valor ha demostrat ser més reeixida quan els productes o serveis es venen basant-se en les emocions (moda), en nínxols de mercat, en l'escassetat, com a complements indispensables i com a solucions a mida o personalitzades. S'està convertint en la pràctica estàndard de fixació de preus per a molts comptables acreditats dels Estats Units (Baker, 2009).

Un model de fixació de preus segons el valor es fonamenta en el valor que percep el client dels serveis, no el comptable, i el posa al seu lloc abans que comenci l'encàrrec. S'estableix un preu de venda segons el valor que percep el client i no segons el cost del servei, el preu de mercat o el preu de la competència. La fixació de preus segons el valor reconeix que el client és l'últim àrbitre del valor.

Una firma ja ha de tenir el coneixement del cost de la prestació de serveis bàsics, de les despeses generals i del marge de benefici. Comprendre els costos inicials és el primer pas.

El segon pas que comporta un desafiament és determinar com s'expressa el valor en termes monetaris. Un bon punt de partida pot ser plantejar al client algunes preguntes senzilles que facin que pensi en el valor de la solució. Un qüestionari subtil però potent permet comprendre als clients com els ajudarà el servei. Aspectes que poden ser d'interès per al client queden més clarament definits i entesos, aquesta comprensió comuna dels assumptes urgents del client fa que la discussió es centri més en la solució i no tant en el cost.

És important reconèixer que les mètriques de valor seran diferents per a cada treball. A vegades serà la velocitat i l'eficiència en la prestació del servei, d'altres podrà ser la qualitat del nivell del servei i d'altres pot ser una solució innovadora. Cada treball ha de ser pressupostat segons els generadors de valor específics del client per a aquest encàrrec particular. Només parlant amb el client, la firma serà capaç de determinar quins són aquests generadors de valor. En tenir un enteniment comú del propòsit de l'encàrrec, els reptes i la visió del client, podreu pressupostar segons el valor de la solució per al client en lloc de la mecànica de les hores facturables. Com a part de la conversa també podreu identificar els serveis addicionals que pot necessitar el client.

Com que l'objectiu és augmentar els ingressos, també es vol maximitzar la productivitat i els honoraris. Penseu en el nucli de la vostra oferta, l'assessorament i la solució. Com es pot reutilitzar l'assessorament o la solució en altres clients?

- **Identifiqueu un client** el negoci del qual hagi crescut, però que la seva relació amb vosaltres s'hagi mantingut sense canvis.
- **Planifiqueu una reunió** i tingueu-hi una conversa. Si no heu estat en contacte amb ell de manera regular, truqueu-li per fer un seguiment; els objectius de la primera reunió són simplement escoltar i fer preguntes; no esteu allà per vendre.
- **Pregunteu per la satisfacció com a client.** Busqueu retroalimentació dels serveis que la vostra firma li ha proporcionat. Feu preguntes que demostrin el desig d'entendre el negoci, les fites i els reptes a llarg termini. Esteu preparats i compartiu les millors pràctiques en la indústria del client.
- **Tanqueu la reunió.** Al final de la reunió, ajudeu al client a entendre com el fet de resoldre el problema o respondre a la pregunta ajudarà el seu negoci. Recordeu que el model de fixació de preus segons el valor es suporta en la percepció del client del valor del servei que li heu proporcionat.

A continuació, exploreu la possibilitat de pressupostar i adaptar els vostres serveis segons el valor que percep el client.

Models alternatius de facturació inclouen oferir una tarifa anual, com un acord de retenció. La proposta, a més de definir l'àmbit de la tasca que s'ha de dur a terme, pot incloure serveis de suport al programari de compatibilitat, consultes telefòniques i per correu electrònic il·limitades, accés millorat, reunions de planificació quadrimestrals o semestrals i facturació mensual. El focus està a oferir solucions de comptabilitat i de gestió basades en el client.

Paquets de serveis i serveis

Una altra manera d'augmentar la tarifa efectiva de la vostra firma és la de paquetitzar serveis. D'aquesta manera, la tarifa de cada servei no s'identifica de manera individual a la factura del client, la qual cosa permet augmentar la tarifa per tot el paquet de serveis. Això pot ser una manera senzilla de comercialitzar honoraris més elevats al vostre client i permet oferir una gamma més àmplia de serveis per una tarifa més elevada.

Augmentar la taxa de recuperació

Encara que no és estrictament un augment de tarifes, una altra manera d'augmentar els beneficis i, per tant, aconseguir créixer és treballar deliberadament a augmentar la taxa de recuperació de la firma. Essencialment, això significa reduir els excedents.

La millor manera de fer això és millorar la gestió de la productivitat de la firma, això queda fora de l'abast d'aquest mòdul. De totes maneres, en poques paraules, la clau és mantenir reunions de productivitat setmanals amb el personal per verificar el flux de treball a l'oficina i aclarir les qüestions pendents que vagin sorgint.

Qualsevol problema amb el client pot ser tractat de manera oportuna i puntual. Això permet que siguin ateses i resoltes ràpidament amb menys pèrdua de temps en cada treball. Porta a un millor flux de treball a l'oficina, la qual cosa significa una finalització i facturació dels treballs més eficient. Permet més rendibilitat de cada treball i un augment de la rendibilitat de la firma en general.

3.3.4 Estratègies de creixement extern

El creixement extern té a veure amb l'adquisició de nous clients per a la firma. L'Enquesta ràpida de firmes petites i mitjanes de la IFAC del 2012 (IFAC SMP Quick Poll –2012–) va identificar l'adquisició de nous clients com el factor principal per al creixement futur de les firmes petites i mitjanes. Es poden implementar una sèrie d'estratègies per adquirir nous clients. Les més populars es descriuen a continuació. Cada una representa una estratègia provada i algunes s'examinen en detall. En l'Apèndix 3.2, el cas d'estudi 3.2, il·lustra com una firma pot desenvolupar un pla de creixement.

El poder real ve quan s'utilitzen simultàniament diverses estratègies. Així s'aprofita l'impuls dels esforços de màrqueting i és més probable que l'atenció es centri en la vostra firma.

La majoria de les empreses del mercat ja tenen un comptable. En la majoria dels casos això vol dir que per fer créixer la vostra firma, necessitareu guanyar clients d'altres firmes. I per fer-ho, haureu d'oferir-los una *raó de pes per canviar*.

Les estratègies de creixement extern per a firmes de serveis professionals inclouen:

- Publicitat.
- Seminaris.
- Esponsorització.
- Butlletins (correu electrònic/imprès).
- Relacions públiques, articles escrits i editorials.
- Reunions, actes de clients, còctels.
- Directoris telefònics i llistes de base de dades de clients.
- Telemàrqueting.
- Promoció de la firma a través de materials de màrqueting.
- Enviament de correus electrònics de sortida del fullet promocional.
- Enviament de correus massius.
- Pàgines web, enllaços i optimització de buscadors, i
- Membres de l'equip: potencien les referències.

Altres estratègies de creixement inclouen:

- Contactes.
- Recomanacions, i
- Adquisicions i consolidació.

Cada un dels anteriors s'ha de considerar tenint en compte les lleis o reglaments professionals del vostre país. En el [Mòdul 2](#) s'inclouen orientacions sobre la creació de contactes i recomanacions. Les opcions per consolidacions, fusions i adquisicions s'examinen en el [Mòdul 8](#).

3.3.4a Publicitat

La publicitat és una de les maneres més eficaces de treure el vostre nom i missatge al mercat. Però aneu en compte: allà fora n'està ple!

Per tal d'obtenir més valor de la vostra despesa en publicitat, hi ha algunes regles fonamentals:

- **Segmenteu el grup:** heu d'identificar el grup objectiu o segment de mercat al qual dirigiu el vostre anunci. Disparar a tot arreu no funciona; heu de ser específics.
- **Necessitat del client:** heu d'identificar el que vol o necessita el client i que el vostre servei satisfarà.
- **Benefici per al client:** heu de deixar ben clar com el vostre servei beneficiarà el client. Heu d'apel·lar al seu propi interès, què hi ha per a ell?
- **Benefici únic:** és millor centrar-se en un únic benefici que utilitzar un enfocament generalista que dilueix l'impacte i confon el missatge.
- **Credibilitat i sinceritat:** l'anunci ha de semblar fiable i transmetre credibilitat professional i sinceritat. Heu d'evitar reclams bestials, exagerats o sense fonament.
- **El titular:** ha de capturar l'atenció del lector i animar-lo a seguir llegint.
- **Crida a l'acció:** hi ha d'haver una "crida a l'acció" en la qual es diu al lector que passi a l'acció per trucar, visitar o consultar la vostra pàgina web.
- **"Vosaltres" i "La vostra":** aquestes paraules donen al vostre anunci un toc personal, especialment quan s'utilitzen en el títol.
- **Claredat del propòsit:** heu de tenir clara la finalitat de la publicitat. És per informar, persuadir, recordar o per vendre?
- **Tria dels mitjans de comunicació:** heu d'investigar i després utilitzar els mitjans més apropiats per al vostre públic objectiu. La publicitat és costosa i heu d'obtenir valor dels diners que gasteu.

3.3.4b Seminaris

Els seminaris poden ser una forma eficaç de màrqueting. Es poden utilitzar diferents formats:

- **Gestionar el vostre propi seminari i ser el ponent principal.** Us dona una raó per anunciar-vos i promoure-us vosaltres mateixos i la firma, i el paper de ponent principal us permet ser vistos com a "experts" en el tema.
- **Gestionar el vostre propi seminari però recórrer a ponents convidats.** Us dona una raó per anunciar-vos i promoure-us vosaltres mateixos i la firma. Us permet gestionar un seminari, tot i que no us agradi parlar en públic. Permet que sigueu vistos com a proactius per associar-vos amb el ponent convidat.
- **Parlar en seminaris organitzats per altres.** Necessiteu ser inclosos en la llista de ponents. Us dona una raó per anunciar-vos i promoure-us vosaltres mateixos i la firma, i també els vostres coneixements tècnics. Fer de ponents us permet ser vistos com a "experts" en el tema.

En cada cas, podeu fer un seguiment del seminari amb un article al diari local amb els punts clau de la vostra presentació. Els clients poden ser convidats a portar un soci (no client). Podeu utilitzar els punts clau de la vostra presentació en el butlletí de firma.

3.3.4c Contactes

El boca-orella sovint es considera una de les millors formes de màrqueting, i s'aconsegueix de manera efectiva a través dels contactes.

Fer contactes no vol dir intentar "vendre" a la persona que us heu trobat sinó que el que es pretén es que us recomanin a d'altres. No penseu que heu d'impressionar les persones que us heu trobat amb els vostres encants, enginy o coneixements tècnics. Sigueu vosaltres mateixos. Això els dona l'oportunitat de conèixer-vos i de veure si es troben a gust amb vosaltres. Si ho estan, és més probable que us recomanin.

Tingueu un pla per gestionar les vostres actuacions en relació amb els contactes i un objectiu pel temps que hi esteu invertint. Això us permetrà comprovar si esteu obtenint un retorn a la vostra inversió.

Intenteu conèixer dues o tres persones que no havíeu vist abans i feu el possible per conèixer-les. Enteneu qui són i que busquen. Resultarà més senzill mantenir-hi el contacte si hi teniu alguna connexió.

Però, com s'ha de tenir una conversa amb un complet desconegut? Quan coneixeu algú per primera vegada, hi ha almenys tres coses de què podeu parlar:

- **El lloc o ocasió:** hi ha alguna raó comuna per la qual tots dos heu assistit a aquest acte en particular. Això és una manera senzilla de començar. Feu preguntes obertes i escolteu les respostes. Això us donarà una idea de com respondre.
- **Els mateixos:** entre parlar sobre ells mateixos o algú altre, la majoria de les persones se senten més còmodes parlant sobre elles mateixes. Feu preguntes obertes, lleugeres i de forma suau –no feu un interrogatori! Ells respondran a les vostres preguntes i el més probable és que us preguntin alguna cosa sobre vosaltres i el que feu.
- **Vosaltres:** aquesta és l'oportunitat perquè la gent sàpiga de vosaltres i sobre el que feu. És important tenir preparada una resposta breu, que expliqui de manera succinta el que feu i les àrees en les quals us agrada treballar. Sovint s'anomena el "discurs de l'ascensor" (elevator pitch, ja que dura aproximadament el temps d'una xerrada en un ascensor) és important, ja que també permet a les persones conèixer els beneficis de contactar-vos.

No espereu que la persona que heu conegut es converteixi en el vostre client. Potser no ho serà, però bé podria ser algú que ell coneix. Això treu pressió i podeu, simplement, relaxar-vos i parlar amb normalitat. No heu d'intentar impressionar o vendre-us. Coneixeu-los, deixeu que ells us coneguin i veieu si els podeu ajudar.

3.3.4d Recomanacions

La recomanació boca-orella és sovint considerada com la millor forma de publicitat pels professionals de les firmes de comptabilitat –recomanacions dels clients actuals, feliços, són el millor que us pot passar. Aquests s'han de buscar i promoure de forma activa. El millor moment per preguntar a un client per una recomanació és quan acabeu un treball o projecte que els heu fet. Mentre estan gaudint del resplendor d'un altre treball ben fet, resulta fàcil per a vosaltres dir "si sabeu d'altres parts que puguin estar interessades en el nostre treball, estem encantats amb les recomanacions". Això permet que el client sàpiga que esteu oberts a ser recomanats i que esteu buscant nous treballs.

Una altra manera d'obtenir recomanacions és fer-ho a través d'un programa estructurat de reunions amb els prescriptors potencials. Sovint anomenats "centres d'influència", aquests contactes inclouen gerents de bancs, advocats i altres professionals en negocis complementaris com ara l'assessorament financer o la intermediació financera.

Les firmes que segueixen un enfocament estructurat i formal amb èxit reserven una part del seu temps per reunir-se amb els seus prescriptors potencials. Per exemple, organitzen dinars de treball amb un gerent de banc diferent cada dimecres d'un mes; el mes següent es poden reunir amb un advocat diferent cada dimecres. El mes següent podria ser amb assessors financers o amb intermediaris financers. Després, comencen el cicle novament amb els gerents dels bancs.

Això permet un enfocament sistemàtic per treballar a través d'una llista de contactes i també permet construir relacions. És a partir d'aquestes relacions que vindran les recomanacions.

Vosaltres teniu la flexibilitat per combinar qui coneixeu i quan. També podeu estar interessats a construir una relació més profunda amb alguns contactes que hàgiu conegut a través de la xarxa de contactes o altres contactes professionals que tingueu.

Hi ha alguns punts que heu de tenir en compte amb aquest tipus de màrqueting:

- Estigueu preparats per parlar del vostre negoci. Aquesta és la vostra oportunitat de donar a conèixer el que feu, així que estigueu preparats amb informació útil sobre la vostra firma. Ajuda si és alguna cosa que us fa una mica diferents, que us diferencia de la multitud.

- Recordeu escoltar, també. És vital que entengueu el que el vostre contacte està buscant. Podríeu pagar el dinar, però les recomanacions són un carrer de doble via. Mireu de donar i de rebre. Esbrineu sobre ells i el que els ajudaria en els seus negocis.
- És més que un simple posar-se al dia. Cal que hi hagi un propòsit per a la reunió més enllà que el component social. Sí, l'objectiu és construir una relació de manera que se sentin còmodes parlant de vosaltres a la gent, però us cal recordar que esteu allà per una raó, per construir la vostra firma.
- Limiteu el consum d'alcohol. És important mantenir la concentració en l'objectiu que és presentar-se professionalment i ser dignes de ser recomanats. Massa indulgències pot fer difícil transmetre aquesta impressió i no diu massa de la vostra imatge i reputació. De fet, algunes religions i cultures no permeten ni accepten el consum d'alcohol.

La Taula de l'Apèndix 3.1 és un exemple de plantilla que proporciona una estructura útil per fixar les vostres reunions i planificar el contacte.

3.3.4e Estratègies de creixement a través d'adquisicions

Hi ha una sèrie de raons per les quals una firma pot optar per una estratègia de creixements basada en fusions i adquisicions i no en el creixement orgànic. Aquestes raons inclouen:

- **Sinergies:** la firma combinada resultant sovint pot reduir els costos fixos mitjançant l'eliminació de departaments o operacions duplicades, la qual cosa augmenta els marges de benefici.
- **Venda creuada:** la capacitat de venda creuada de serveis especialitzats de cada firma als clients de l'altra, i
- **Economies d'escala:** la firma combinada resultant pot beneficiar-se d'economies de compra mitjançant l'increment de la grandària de les comandes i dels descomptes per volum. Tanmateix quan es processen grans volums de serveis específics, és possible per maximitzar la inversió en la formació del personal i la tecnologia.

Les formes típiques de l'activitat de fusions i adquisicions es discutiran breument a continuació.

3.3.4f Compra d'un paquet d'honoraris

Es quan es compra a un venedor un paquet separat i identificable d'honoraris. El comprador ha de fer algun tipus de due diligence sobre els drets per estar convençut que la part que compra s'ho val.

El comprador, en general, pot reduir el risc associat a la compra pagant al venedor en quotes trimestrals i amb un pagament final reduït per qualsevol pèrdua de clients. També pot reduir el risc amb una clàusula de retorn al contracte de compra. Això permet al comprador recuperar una part del preu de compra si no es transfereix una part dels honoraris.

3.3.4g Fusió amb una altra firma

Una fusió és la combinació de dues firmes per fer una firma més gran. Funciona més bé quan les dues empreses són d'una grandària similar; en cas contrari, tendeix a ser una adquisició. Els recursos propis de la firma combinada es fixen, normalment, en proporció amb el valor dels honoraris que s'aporten. Les qüestions clau que sorgeixen habitualment estan relacionades amb la barreja de cultures de firma, els patrons de treball, els sistemes de TI i els estils de lideratge, etc.

3.3.4h Adquisició d'una altra firma

Una firma adquireix una altra firma normalment en forma de pagaments als gestors o accionistes de la firma adquirida. Sovint s'estableixen requisits de permanència al(s) venedor(s) per facilitar el traspàs de clients i assentar el personal a la nova firma. Els venedors solen pactar certes restriccions comercials, com ara pactar el no llançament d'una nova firma que faci la competència a la del comprador durant un termini de temps o no incorporar-se a una altra firma.

3.3.4i Fitxar un soci d'una altra firma, que porti o atregui els seus clients

Socis individuals que ja estan treballant en firmes són identificats i temptejats per deixar la seva firma i unir-se a una altra. En general, hi ha alguna raó per la qual són identificats, com ara coneixements especialitzats en certes àrees o la seva cartera de clients. Hi ha d'haver un incentiu elevat per al soci per deixar la firma actual i unir-se a una de nova. Aquest incentiu normalment és financer; no obstant això, poden haver altres consideracions com ara la cultura, la conciliació o la ubicació.

3.3.4j Fitxar un "executiu d'èxit"

Similar a l'estratègia anterior, s'identifica un professional amb habilitats úniques i se li proposa unir-se a una altra firma. La diferència clau aquí, amb independència de si té, o no una cartera de clients que es traspasarà amb ell, és que aquest individu té la capacitat de crear una nova cartera de clients o de generar honoraris molt per sobre de l'habitual.

3.3.4k Utilitzar el model "d'engolir"

Aquesta és una estratègia utilitzada per algunes firmes de grandària mitjana. Les firmes més petites (en general, professionals individuals) són objectiu de firmes grans que les volen "engolir". La firma gran ofereix encarregar-se de les tasques administratives de la firma més petita, això allibera el professional i li permet centrar-se a donar servei als seus clients. La firma més petita té accés a la infraestructura i al suport de la firma gran, i la firma gran guanya un nou soci altament motivat. Els clients de la firma petita passen a formar part de la cartera de clients de la firma més gran i el professional es converteix en soci de la firma més gran.

3.3.4l Afiliació voluntària

Empreses de propietat independent s'uneixen sota una mateixa bandera i es presenten al mercat com una sola firma. Hi ha una sèrie d'avantatges per a les firmes, que inclouen:

- Semblar més gran que si cada empresa individual es separa del grup,
- Desenvolupar i compartir coneixements, sistemes i propietat intel·lectual amb altres empreses del grup.
- Donar servei a clients més grans que tenen necessitat de multilocalització.
- Atraure i retenir personal a causa de l'augment d'oportunitats.
- Beneficiar-se d'economies d'escala en formació, compres, conferències, etcètera, i
- Accés a recursos financers i d'altre tipus.

Com podeu veure, hi ha una àmplia gamma d'estratègies amb què podeu fer créixer la vostra firma. Decidiu sobre l'estratègia o combinació d'estratègies que plantegeu implementar i poseu en marxa un pla de treball que ho uneixi tot. Els components clau del pla són:

- El vostre objectiu de màrqueting.
- Les vostres estratègies de màrqueting.
- Els membres de l'equip (qui seran els responsables de l'acció), i
- El calendari amb què treballaran.

Com s'ha de posar el pla en funcionament s'analitza més endavant, en aquest mòdul (secció 3.8).

3.4 Estratègies per fer front a una regulació més gran i competència

3.4.1 Augment de la regulació

Hi ha hagut un fort increment en el nombre de regulació sota la qual opera la professió comptable. Té l'origen tant en reguladors governamentals com no governamentals i no mostra signes de desaceleració.

Per una banda, això significa que hi haurà una gran demanda de comptables i assessors. D'altra, molts professionals es poden preguntar com es poden mantenir al dia de tots els canvis. A més de les pressions de mantenir-se al dia de les noves regulacions i requisits, hi haurà una pressió contínua sobre com atreure i retenir personal.

Hi ha estratègies internes i externes per fer front a aquesta regulació més gran.

Estratègies internes

L'estratègia interna clau és la formació contínua dels vostres equips. Aquesta formació es pot fer a casa o a través de tercers mitjançant organitzacions dedicades a la formació. Moltes de les associacions professionals de comptables proporcionen formació i algunes ofereixen l'opció de formació in situ o de formació en format conferència en altres ubicacions.

La formació in situ s'està convertint en una opció cada vegada més popular. També s'està tornant comú que una sèrie d'empreses petites s'uneixin per rebre sessions de formació, per compartir així els costos del formador i les instal·lacions. Això permet que la formació es centri més en les necessitats específiques del grup, en contraposició amb els formats més generalistes que s'utilitzen en les sessions tipus conferència. Un altre avantatge d'aquest tipus de formació és que en les entrevistes de treball per a noves contractacions es pot mencionar com un dels beneficis que la firma proporciona als treballadors.

Altres estratègies de formació a casa inclouen l'aprenentatge online, on la informació es rep a través d'Internet o es descarrega a l'escriptori, de manera que cada membre del personal pot aprendre al seu ritme i quan més li convingui.

Estratègies externes

Hi ha una sèrie d'estratègies externes per fer front a la regulació més gran:

- **Utilitzar la vostra associació professional:** la majoria de les associacions professionals tenen departaments tècnics que preparen documents tècnics sobre moltes de les noves regulacions que s'emeten. Assegureu-vos d'aprofitar al màxim la vostra filiació i utilitzeu els recursos que teniu disponibles com a membres.
- **Fer aliances amb especialistes:** una firma pot establir vincles amb altres professionals amb coneixements tècnics específics en determinades àrees. Es pot recórrer a aquests professionals per tractar assumptes particulars dels clients a mesura que es posen de manifest. Normalment, l'especialista factura a l'empresa per treball realitzat. La firma pot decidir refacturar la quota al client o bé absorbir-la en els honoraris que factura al client.
- **Unir-se a xarxes professionals:** un nombre de xarxes professionals externes operen comercialment de manera conjunta. És una estructura que normalment utilitzen empreses de comptabilitat, que les utilitzen com a vehicles de màrqueting. La informació que proporcionen aquestes xarxes sol ser d'alt nivell i es genera internament. Essencialment és un model amb una base d'aproximació més amplia que l'aliança amb especialistes comentada en el punt anterior.
- **Construir "xarxes d'amics":** les firmes més petites poden contrastar entre elles certes qüestions abans de transferir els assumptes del client a un nivell superior (també en costos) d'assessorament amb especialistes. Tendeixen a basar-se en relacions establertes a través de les associacions professionals. Poden reunir-se de forma periòdica o, al contrari, depenent de les necessitats del grup. Això és una estratègia altament eficaç, però requereix que tots els participants hi contribueixin d'una manera equilibrada; en cas contrari, els qui més hi contribueixen poden sentir-se incòmodes.
- **Unir-se a associacions empresarials:** les associacions empresarials poden proporcionar informació i suport en certes àrees de negoci, com ara les que es refereixen a recursos humans o als requisits de seguretat i higiene en el treball. Com a exemples s'inclouen les cambres de comerç i les patronals. També són una oportunitat perquè feu contactes i per donar-vos a conèixer en altres cercles de negoci.

3.4.2 Augment de la competència

Les firmes de comptabilitat no només estan sota la pressió de l'augment de regulació i dels requeriments sinó que també tenen la pressió de tenir més competència. Aquesta competència prové de diferents fonts, no només d'altres firmes de comptabilitat. Cada vegada més, les firmes estan subjectes a la competència de:

- Empreses estrangeres
- Grans empreses i institucions públiques, i
- No professionals.

En un mercat lliure no es pot evitar la competència. La clau del vostre èxit continuat està en què sigueu capaços de conservar els vostres clients actuals alhora que feu créixer la vostra firma.

La capacitat per retenir clients està directament relacionada amb la vostra capacitat per donar resposta a les seves necessitats ara i en el futur. Si els vostres clients estan creixent, les seves necessitats també ho fan. Això aflora qüestions que poden influir en la direcció estratègica de la vostra firma:

- Com afrontareu l'augment de requeriments dels vostres clients?
- Què heu de fer si us supera?
- Quin impacte financer comportarà per a la vostra firma?

Si no podeu seguir donant servei als clients, a mesura que creixen les seves necessitats, els perdreu, perquè buscaran ajuda d'aquells que sí que ho puguin fer.

Pel que fa a una regulació més gran, una manera de bregar-hi és fer-se més grans. Però a menys que us fusioneu amb una altra firma o que contracteu socis especialistes (en totes les disciplines de negoci) la millor opció serà augmentar les associacions, segons el que s'ha comentat anteriorment.

Traieu partit dels qui tenen assessorament d'especialistes, uniu-vos a una xarxa professional o feu-vos membres d'una associació empresarial. . Feu saber als vostres clients que heu fet aquestes associacions i que teniu més recursos, sinó pensaran que us han superat i buscaran en un altre lloc el consell professional.

3.4.3 Fer front a la pressió dels preus

La recent desacceleració del comerç mundial en els mercats d'arreu del món ha augmentat la pressió, sobretot en les firmes petites i mitjanes, per reduir les tarifes. Els vuit consells següents poden ajudar a les firmes petites i mitjanes a fer front a la pressió, i preservar al mateix temps la qualitat dels seus serveis professionals:

1. **Considerar que les pressions sobre els honoraris continuaran.** Els avenços tecnològics, la globalització i els beneficis de l'externalització cap a proveïdors estrangers més econòmics pot incitar als clients a mantenir la pressió a la baixa sobre els honoraris fins molt després que l'economia mundial s'hagi recuperat. A més, els clients poden tenir com a objectiu continuar reduint les despeses. I en relació amb els serveis professionals, inclosos els legals i els comptables, poden pensar que no poden garantir els honoraris que pagaven abans de la recessió econòmica.
2. **Adoptar nous enfocaments per a la fixació de preus.** En lloc de facturar una tarifa per hora, fixar els preus dels serveis, com ara els d'assessorament, en funció del valor que percep o estima el client. A més, presentar paquets amb serveis molt desitjables juntament amb altres serveis que són essencials, però menys desitjables, permet una gamma més àmplia de serveis amb una tarifa més alta.e.
3. **Tensar el valor dels serveis que ofereix.** Parlar regularment amb els clients sobre els beneficis dels serveis que reben. La comunicació és una part important en la fixació de preus.
4. **Focalitzar esforços en els clients més valuosos.** Avalueu els clients, agrupeu-los i ofereix diferents nivells de servei als diferents grups, especialment pels serveis diferents als d'auditoria, com ara l'assessorament empresarial o els serveis fiscals. Aquesta tècnica, coneguda com "gestió del rendiment" l'utilitzen les aerolínies per fixar el preu dels seients segons el nivell de servei en primera classe, classe preferent i classe econòmica. Alguns clients valoren els serveis de primera classe i paguen per ells. D'altres prefereixen la tarifa econòmica.

5. **Aprofitar la tecnologia.** Maximitzeu l'ús de la tecnologia per millorar els processos i reduir els costos en un entorn d'honoraris estables o a la baixa. Les solucions de computació al núvol obtenen bons resultats en serveis de nòmines i comptabilitat a un cost més baix, enviar correus electrònics costa menys que el correu postal i Skype resulta més econòmic que les trucades telefòniques o les reunions físiques.
6. **Reavaluar l'oferta de serveis.** Considereu combinar serveis amb molt valor amb altres serveis amb un extracost petit o prestar el mateix servei per menys cost. Per fixar la firma en el mercat considereu especialitzar-vos en un nínxol de mercat o servei. Per a d'altres, oferir un ampli ventall de serveis d'assessorament i oferir preus econòmics pot resultar rendible.
7. **Buscar fonts de subministraments més econòmiques.** Reviseu els vostres proveïdors i busqueu competidors que ofereixin avantatges per atraure nous clients. Els preus competitius i la selecció de proveïdors, des dels proveïdors d'Internet als venedors de maquinari, pot haver canviat molt des que la firma va fer per primera vegada la selecció de proveïdors.
8. **Gestionar els sobrecostos.** Intenteu minimitzar els residus i utilitzeu els recursos humans i ambientals de la forma més eficient possible, incloent-hi l'espai de treball, l'energia i els consumibles. Per optimitzar la utilització d'ubicacions cares, les empreses poden incentivar el seu personal a fer feina a les instal·lacions dels clients o a casa i fer prereserves d'espai quan estiguin a l'oficina. De la mateixa manera, les firmes podrien buscar un ús més eficient del personal mitjançant una millor distribució de la càrrega de treball, una adequada planificació i supervisió dels encàrrecs i la delegació del treball al nivell adequat. Un horari de treball flexible pot evitar l'acomiadament de personal, la qual cosa erosiona la moral i dificulta el reclutament de nou personal. Desplaçar el treball rutinari cap al personal júnior també pot ajudar a reduir els costos, però les assignacions de personal s'han de gestionar amb cura per mantenir la qualitat dels resultats i evitar danys a la marca.

3.5 Creant una cultura d'empresa per a la vostra firma

Una bona cultura d'empresa comporta que vosaltres i el vostre equip gaudiu quan aneu a treballar cada matí. La majoria de les persones passen per alt el fet que cada firma ja té una cultura d'empresa pròpia. La pregunta és: voleu tenir algun impacte en la cultura d'empresa o deixareu que simplement es vagi "creant" per si sola?

Una cultura d'empresa que doni suport s'associa amb una sèrie de beneficis per als empleats i la firma, que inclouen:

- Nivells més alts de compromís
- Menors intencions de sortida.
- Nivells més alts de satisfacció en el treball, i
- Menors nivells d'estrès.

Si la cultura d'empresa és apropiada, teniu la plataforma adequada per construir el creixement que busqueu.

3.5.1 Construint una cultura d'empresa productiva

Hi ha moltes maneres de construir una cultura d'empresa a la vostra firma que sigui productiva. Analitzeu la vostra situació actual i busqueu maneres de millorar la cultura d'empresa canviant les actituds de les persones amb el seu entorn, amb els altres i amb ells mateixos.

En primer lloc, identifiqueu les possibles deficiències que provoquen actituds negatives. Aquestes podrien incloure el favoritisme, la manca de reconeixement o diferents nivells d'exigència pels diferents empleats.

Els qui obtenen el millor dels seus equips inspiren una cultura d'empresa positiva. Algunes influències positives inclouen:

- Tracte just i igualitari per a tots els empleats.

- Comunicació oberta i honesta.
- Reconeixement i recompensa als mèrits.
- Fixació clara dels objectius.
- Formació continua.
- Estil de direcció oberta.
- Retroalimentació continuada, i
- Igualtat d'oportunitats per a tots els empleats.

Així que agafeu el repte i intenteu crear una cultura d'empresa positiva a la vostra firma. Els resultats suportaran la vostra iniciativa i podreu gaudir molt més del treball. (El cas d'estudi 3.3 en l'Apèndix 3.2 il·lustra específicament la cultura d'empresa).

3.5.2 Sistemes de gestió de relacions amb els clients

Establir relacions duradores amb els clients i capturar totes les interaccions és molt important per a les firmes perquè puguin donar el millor servei i afegir valor. Els sistemes de gestió integrada de relacions amb els clients (sistemes CRM) s'està convertint en un estàndard dels sistemes de comptabilitat. Sembla, però, que l'adopció de sistemes CRM en el sector de la comptabilitat queda per sota del que passa en altres sectors i encara hi ha un cert escepticisme respecte al seu valor.

Els sistemes CRM poden registrar totes les interaccions amb els clients i establir alertes quan calgui contactar amb un client o es requereixi dur a terme una acció pel client. Un sistema CRM pot proporcionar més transparència a la firma i reduir el risc, ja que assegura que el personal pot accedir a les dades requerides i respondre a les peticions dels clients de manera puntual i professional. En una firma de comptabilitat ajuda a gestionar el risc de sortida del personal clau i permet la gestió de les relacions amb els clients durant períodes d'absència.

Les eines del programari CRM permeten estandarditzar els processos de treball diaris i reduir la càrrega de treball en evitar la necessitat de reintroduir les dades i les duplicitats mitjançant la vinculació dels registres. Una solució CRM integrada pot:

- Gestionar les dades dels vostres clients de manera centralitzada i permetre accedir-hi des de qualsevol lloc, i eliminar la necessitat de correus electrònics, programaris de comptabilitat o fulls de càlcul per gestionar els contactes.
- Gestionar els documents i la transferència de coneixements de manera eficient, a partir de les cartes encàrrec, els contractes i els pressupostos dels serveis d'assessorament.
- Incrementar l'eficiència a través de fluxos de treball automatitzats.
- Gestionar les bases de dades de relacions amb clients, inclòs l'enviament de missatges de correu electrònic dirigits als clients sobre la base d'anteriors transaccions.
- Estalviar temps facturant de forma automàtica des del vostre sistema de comptabilitat.
- Permetre e funcionalitats de negoci electrònic mitjançant la connexió de les compres amb el vostre programari i per comptabilitzar, facturar i pagar de forma automàtica.
- Reduir la doble entrada i les errades humanes de teclejar, i
- Personalitzar els missatges de correu electrònic a un grup seleccionat de contactes.

Per obtenir els beneficis d'un sistema CRM, la vostra firma necessita assegurar-se que totes les interaccions dels socis i del personal són capturades. Moltes firmes s'esforcen per establir una cultura d'aquest tipus i recollir-ne els beneficis. En primer lloc, una firma ha de tenir en compte si necessita un programari CRM i, en cas afirmatiu, analitzar, a continuació, les diferents ofertes.

Molts argumentaran que no necessiten un programari, ja que fan el seguiment de les relacions amb els clients de manera rutinària. No obstant això, la veritable pregunta és: esteu realment tan enfocats al client com hauria de ser? I si

no, com és probable, com podria ajudar-vos la tecnologia? Els professionals individuals i les firmes molt petites poden pensar que poden estar perfectament al corrent de les relacions amb els clients sense un programari especialitzat. Però per a les firmes més grans, a partir de 30 clients o més, un programari és, probablement, la millor manera de gestionar les relacions amb els clients.

A l'hora de triar un nou programari de CRM, hi ha alguns factors que s'han de considerar, incloent-hi:

- **Pressupost:** els diners no han de ser l'únic factor en l'elecció d'un nou sistema. La frase "s'obté el que es paga" és completament veritat en moltes situacions i, especialment, quan es considera un nou programari.
- **Marca:** hi ha centenars d'aplicacions en el mercat i algunes són més conegudes que d'altres. Eviteu l'elecció del programari basada únicament en la marca, una marca coneguda pot no ser la millor opció per a la vostra firma.
- **Assessorament:** si busqueu l'ajuda d'un assessor, assegureu-vos que té experiència en solucions de programari.
- **Competència i companys:** pregunteu què utilitzen els vostres companys i competidors, especialment els qui admireu més.
- **Avaluació de les necessitats:** identifiqueu exactament què és el que necessiteu i no restringiu la cerca a programari de comptabilitat. Una solució diferent us pot permetre integrar el vostre CRM amb la gestió de processos.
- **Abast:** demaneu al proveïdor del programari que us ensenyi com es veurà un cop implementat, de manera que, tant vosaltres com ells, estigueu en la mateixa línia i que cobreixi les vostres expectatives.

Les firmes que fan cas omís d'un o més d'aquests factors s'arrisquen a cometre errors amb un cost elevat. Algunes firmes han descartat un programari després de menys de dos anys perquè no l'han avaluat correctament.

3.6 Identificant els clients objectiu i les noves oportunitats de servei

Si bé el creixement és important, també ho és que fixeu aconseguir un creixement objectiu, per la qual cosa us heu d'adreçar a la tipologia de clients amb els quals voldríeu treballar i heu de ser més selectius amb els clients que assumeu.

En les primeres etapes d'una firma, moltes agafen gairebé tots els clients, ja que la construcció d'una base de clients és el més important. No obstant això, a mesura que la vostra firma madura, podeu ser més selectius amb qui treballeu.

A l'hora de planejar les vostres estratègies de creixement, buscareu un creixement que:

- Vingui d'un tipus de treball en el qual esteu especialitzats o que preferiu fer.
- Tingui un nivell de rendibilitat superior.
- Vingui del tipus de client ofert i
- Resulti adequat per a la vostra firma i equip.

Les firmes madures haurien d'estar treballant en el perfeccionament de la seva base de clients, i augmentar el nombre de clients del tipus preferit. Quan aquest mètode s'aplica amb èxit ha de produir nivells més elevats de rendibilitat, nivells més alts de satisfacció en el treball, nivells més baixos d'estrès i pressió i ha de permetre augmentar el vostre nivell d'especialització.

Podeu identificar els clients objectiu de la vostra firma? Per descomptat, no hi ha una resposta correcta. Diferents empreses tindran clients objectiu amb característiques diferents.

Les preguntes de la [Taula 3.3](#) són útils en el moment de decidir l'acceptació de clients per a la firma. Els comptables, normalment, avaluen els clients pel seu potencial de rendibilitat per a la seva firma. No obstant això, hi ha altres criteris no financers que també s'haurien d'aplicar.

Taula 3.3. Avaluant clients potencials

	Preguntes	Respostes/Comentaris
1.	Ens agrada treballar amb ells?	
2.	Respecten les nostres opinions, la nostra feina i els nostres equips??	
3.	Suposen un risc per al nostre negoci?	
4.	Ens hi podem relacionar bé??	
5.	Es relacionen bé amb nosaltres i amb el nostre equip?	
6.	Utilitzaran diversos dels nostres serveis?	
7.	Pagaran de manera puntual?	
8.	Cooperaran amb nosaltres quan sigui necessari?	
9.	Ens causaran estrès?	
10.	Serà un encaix cultural correcte?	
11.	Els podem aportar valor?	
12.	Afegiran valor a la nostra firma?	
13.	Estarem orgullosos de presentar-los com a clients de la nostra firma?	
14.	Estaran orgullosos de presentar-nos com els seus comptables?	
15.	Segueixen els requeriments de l'ètica empresarial?	
16.	Ens demanaran que comprometem els nostres valors ètics?	
17.	És només una qüestió de diners?	
18.	Consideracions sota el paraigües de l'NCCI 1 i la NIA 220.	

Aquestes són algunes de les formes amb què podeu identificar els vostres clients objectiu:

- **Tipus de negoci:** per exemple, empreses públiques, petites empreses, organitzacions sense ànim de lucre, inversors.
- **Sector industrial:** per exemple, agricultura, construcció, comerç minorista, béns immobiliaris, serveis de salut.
- **Grandària del negoci:** per exemple, ingressos de més de 2 milions de dòlars, o nivells de personal de més de 10 treballadors o subcontractistes.
- **Nivell de tarifa mínim:** per exemple, un nivell mínim d'honoraris mínim per a la firma de 2.000 dòlars/any, o
- **Serveis utilitzats:** per exemple, els clients que utilitzen almenys tres dels vostres serveis.

Hi ha una gamma gairebé infinita de possibilitats. El vostre client objectiu pot ser qualsevol negoci que s'adapti a la vostra firma i que li afegixi valor.

La clau és identificar el vostre client objectiu i després planificar la vostra estratègia de màrqueting al voltant d'aquest tipus de client. Centreu sempre la vostra estratègia de màrqueting en o per sobre del vostre client objectiu, mai per sota.

Atraureu clients a la vostra firma que no s'ajustaran al vostre perfil de client objectiu. Vindran per referències, altra publicitat o per casualitat. Haureu de decidir si els accepteu, això és una decisió separada.

És important que invertiu el vostre pressupost de màrqueting en les àrees que atrauran als vostres clients objectiu. No voldreu invertir els vostres diners, temps i energies en atraure clients que queden fora de la vostra àrea d'interès.

Si bé és desitjable tenir clients objectiu i fer créixer la vostra base d'honoraris a través d'aquests clients, no cal que exclogueu tota la resta de clients. De fet, sovint és una bona idea tenir una barreja de clients en termes de grandària, complexitat de feina i nivell d'honoraris. Aquesta varietat us pot proporcionar possibilitats de desenvolupament per als vostres equips i els comptables acabats de titular. Això s'aplica tant per a les àrees de complexitat del treball com per a la construcció d'una experiència de servei al client.

Un cop hagueu identificat el client objectiu, la vostra estratègia de màrqueting ha de treballar per construir el perfil de la vostra firma dins d'aquesta comunitat de clients objectiu.

3.6.1 Serveis d'assessorament empresarial

Hi ha l'evidència, com mostra l'Enquesta ràpida de firmes petites i mitjanes de la IFAC del 2012 –IFAC SMP Quick Poll (2012)–, que els serveis d'assessorament empresarial són una de les fonts de creixement més ràpid dels ingressos per a les firmes petites i mitjanes en l'àmbit mundial. D'altra banda, un treball de recerca de la IFAC (2010) suggereix que els comptables estan en condicions de proporcionar aquests serveis, tenint en compte la seva reputació de competents, fiables i receptius.

La confiança és la clau de l'èxit en la construcció d'aquesta àrea de servei. El client ha de creure que l'assessorament del comptable tindrà conseqüències positives. En aquest context, la confiança té tres dimensions: la capacitat, entesa com la creença del client que el comptable té els coneixements, habilitats i competències necessàries per dur a terme el treball de manera eficaç; l'honestedat o integritat, la creença del client que el comptable mantindrà les seves promeses i seguirà un conjunt de principis que el client considera acceptables i la benevolència, que es refereix a l'hora de considerar que el comptable està interessat en el benestar del client.

Els serveis d'assessorament empresarial es poden utilitzar per ampliar l'oferta de serveis d'una firma més enllà dels serveis de comptabilitat tradicionals, com ara impostos i preparació de comptes. Aquests serveis, a vegades, també es coneixen com de consultoria, assessorament o externalització de serveis. L'assessorament empresarial es considera que millora de forma significativa quan el proporciona un comptable que ha adquirit la comprensió i els coneixements de les finances del client i del seu entorn de negoci com a conseqüència d'haver-li proporcionat serveis previs de comptabilitat tradicionals. De fet, l'assessorament/consultoria en nous clients sovint estan impulsades per relacions prèvies existents amb altres clients.

Els serveis d'assessorament empresarial s'estan convertint en una àrea de creixement per a les firmes que volen augmentar els ingressos, ja sigui a través dels seus clients actuals o mitjançant l'atracció de nous clients. L'enquesta de la IFAC ha indicat que la major part del creixement dels ingressos per honoraris s'espera que vingui de nous clients. No obstant això, l'enquesta revela diferents impediments per a l'expansió dels serveis en aquest àmbit, bàsicament la insuficiència de temps tant del soci com per donar a conèixer els serveis als clients.

Per a un negoci té sentit que un comptable consolidi la informació existent i desenvolupi un pla financer o estratègic que permeti millorar el rendiment del negoci.

Els models d'assessoraments empresarials més comuns inclouen:

- Gestió del negoci i millora dels resultats, incloent-hi l'anàlisi del negoci i l'estratègia; informació de gestió i sistemes de control; anàlisi i reducció de costos; anàlisi dels fluxos de caixa i pressupost; identificació d'altres fonts d'ingressos; assessorament financer; consolidació del deute; fusions; negociacions per comprar o vendre un negoci i gestió d'inventaris.
- Reestructuració empresarial i/o plans de rescat.
- Externalització de serveis financers, inclòs comptabilitat, nòmines i programari.
- Externalització dels recursos humans, inclòs els paquets de remuneració, les opcions sobre accions, sistemes d'incentiu i altres beneficis.
- Serveis de protecció d'actius, inclòs l'assessorament estructural (fideïcomisos i impostos), avaluació de riscos, plans de contingència, planificació de pensions i assegurances.
- Serveis d'externalització de la direcció financera.

- Solucions per a la planificació de la successió, i
- Programes d'acompanyament o formació.

Hi ha múltiples oportunitats per a les firmes que vulguin fer un pas fora de les seves àrees de servei tradicionals i ampliar la seva oferta amb serveis d'assessorament empresarial. Aquesta demanda està sent impulsada no només per les firmes que volen augmentar la rendibilitat, sinó també pels clients que necessiten competir en un entorn empresarial globalitzat i els col·lectius que demanen nivells més elevats en els informes de sostenibilitat. Si bé el concepte de prestació de serveis de consultoria comporta un desafiament per als professionals, molts s'han adonat que els clients valoren l'assessorament en el creixement del seu negoci molt més que els serveis tradicionals de comptabilitat.

La tecnologia està permetent a les firmes petites i mitjanes treballar en una economia global on les fronteres ja no són rellevants. Amb freqüència, l'externalització o el trasllat de serveis a l'estranger pot ser accessible a preus molt més baixos, la qual cosa comporta que hi hagi una pressió creixent en algunes firmes per ampliar la seva oferta de serveis.

Una àrea de servei relativament nova però amb un ràpid creixement per als comptables és la de les memòries de sostenibilitat i l'assessorament sobre com ser més sostenibles. Moltes organitzacions estan interessades a saber com fer més amb menys, ja que així poden millorar el resultat final. Els comptables poden aconsellar sobre els beneficis de reduir els costos d'energia i la contaminació, ja sigui a través de simples canvis conductuals destinats a eliminar els residus, a la inversió en nous equips i fonts d'energia alternatives o mitjançant el desenvolupament d'un sistema de gestió ambiental. Els comptables també poden ajudar en la preparació dels informes de sostenibilitat i dels informes integrats i la prestació de serveis d'assegurament sobre aquests. Els Sistemes de Gestió Ambiental (EMS), per la seva banda, permeten a les empreses identificar i controlar l'impacte mediambiental de les seves activitats, productes i serveis; establir i assolir fites ambientals i demostrar que s'han assolit els objectius. El [Marc de Sostenibilitat \(2011\) de la IFAC](#) proporciona un punt de partida per a les firmes que vulguin explorar aquests serveis.

Els set consells següents poden ajudar a les firmes petites i mitjanes a construir o a establir les bases per a la pràctica de l'assessorament empresarial:

1. **Modificar la vostra missió, visió i pla:** en ampliar o canviar la direcció de la vostra pràctica, establiu una visió clara del futur i un mapa de com arribar-hi. També heu de revisar la vostra missió i ajustar-la segons convingui per reflectir l'oferta modificada o ampliada de serveis de la vostra pràctica, com ara "Ens dediquem a afegir i mantenir valor per a les famílies i els seus negocis".
2. **Educar i formar la vostra gent:** proporcionar serveis d'assessorament empresarial d'alta qualitat requereix d'unes habilitats base diferents de les necessàries per a la prestació de serveis tradicionals basats en la comptabilitat. Podeu desenvolupar la capacitat d'assessorar ampliant les aptituds tècniques i les habilitats interpersonals del personal existent. Alguns comptables poden fer la transició a assessors de negoci a través de l'experiència i el desenvolupament propis, mentre que d'altres poden necessitar formació o acompanyament.
3. **Centrar-se en un sector específic de la indústria o especialitzar-se:** Poques firmes petites i mitjanes seran capaces d'obtenir i mantenir els coneixements i habilitats necessàries per ser competents en totes les àrees d'assessorament empresarial. Per tant, les firmes petites i mitjanes haurien de considerar enfocar-se en un nínxol i participar en una xarxa de referència de firmes petites i mitjanes que poden proporcionar la resta de serveis. El model comú és centrar-se en un sector específic de la indústria, com ara l'hoteleria o desenvolupar una especialització, com ara pràctiques de negoci sostenibles per tal de diferenciar la vostra pràctica de la competència.
4. **Desenvolupar relacions amb altres empreses:** les xarxes de derivació ofereixen molts avantatges potencials, com ajudar a la vostra pràctica a augmentar la base de clients. Participar en una xarxa és una forma efectiva per satisfer la creixent amplitud de les demandes dels clients petits i mitjans i pot ajudar a demostrar als nous clients que teniu la capacitat d'una pràctica més gran. Les xarxes de derivació es poden estendre més enllà de la comptabilitat a àrees com la legal, els recursos humans i les TI.
5. **Promoure la pràctica als clients actuals i nous:** la promoció i el màrqueting de la vostra pràctica i el valor

dels serveis serà crucial per a l'èxit. Hi ha diferents raons per les quals les petites i mitjanes empreses trien una firma petita o mitjana per proporcionar serveis d'assessorament empresarial, incloent-hi la reputació per confiar-hi, la competència i la capacitat de resposta. Les firmes petites i mitjanes han d'aprofitar aquestes qualitats promovent-les entre els clients potencials, que saben que el seu comptable pot proporcionar aquests serveis. Com a comptables, sovint tenen poc o cap coneixement i experiència a promocionar serveis o en màrqueting, és possible que vulguin contractar un consultor de màrqueting o formar un empleat existent per fer això. El vostre expert en màrqueting pot ajudar a determinar si cal canviar la manera de comercialitzar els vostres serveis i ajudar a explorar nous canals, com ara les xarxes socials.

6. **Canviar el vostre model de negoci:** els serveis d'assessorament empresarial poden requerir un model de negoci diferent del dels serveis tradicionals basats en la comptabilitat. Per exemple, els serveis d'assessorament empresarial s'enquadren millor en un model de negoci basat a vendre capital intel·lectual que a vendre temps. Això porta a la fixació de preus segons el valor. Per fer-ho, és possible que vulgueu emular el model d'indústria de les aerolínies, que divideix la seva base de clients en classe preferent i econòmica i ofereix una proposta de valor diferent a cada un –per als clients de classe preferent una de gamma alta de serveis, a un preu corresponentment alt, i per als clients de classe econòmica, un servei bàsic "sense luxes" que allibera temps per dedicar als clients de la classe preferent.
7. **Adoptar tecnologia:** els avenços en la tecnologia presenten una oportunitat significativa per a les firmes petites i mitjanes per operar de manera més eficient, reduir costos i oferir serveis de valor afegit addicionals. La computació al núvol, per exemple, permet a les firmes petites i mitjanes participar més activament amb els clients petits i mitjans sobre la base del dia a dia i oferir serveis com ara una direcció financera virtual a un cost més baix.

El Llistat de verificació de [bones pràctiques per a la petita empresa](#) de la IFAC pot ser útil per ajudar als professionals a determinar quin tipus d'assistència pot necessitar un client. La IFAC també té una sèrie de vídeos que estan a YouTube amb entrevistes a professionals que ofereixen consells sobre com crear una pràctica d'assessorament empresarial. Aquestes entrevistes curtes proporcionen una oportunitat perquè els comptables puguin comparar i contrastar diferents enfocaments i explicar la seva experiència d'expansió cap a l'assessorament empresarial.

3.6.2 Altres serveis emergents

Tenint en compte la seva habilitat en assumptes financers, els comptables estan en condicions d'oferir assessorament en la gestió de patrimonis a persones amb un elevat patrimoni, alhora aquestes persones poden ser propietàries de negocis. La gestió del patrimoni o la planificació financera pot comportar una extensió natural dels serveis prestats als clients actualment, per exemple, la planificació fiscal quan els propietaris gestionen ells mateixos les seves petites empreses. En la gestió del patrimoni no es tracta de vendre, sinó més aviat de ser assessor financer (o client privat) de confiança. Com en el cas de l'assessorament empresarial, la confiança és la clau de l'èxit en la construcció d'aquesta àrea de servei, possiblement més encara quan es tracta amb persones individuals que amb organitzacions.

Les firmes que estiguin considerant traslladar-se a la gestió de patrimonis hauran d'examinar acuradament la regulació relacionada amb els serveis financers en la seva jurisdicció. En algunes jurisdiccions, la manera més comuna de fer-ho per als comptables és crear una aliança amb una empresa de serveis financers regulats. Un dels inconvenients d'aquest enfocament pot ser que la firma pot no tenir la capacitat d'exercir un control de qualitat sobre els serveis que els assessors de serveis financers posen davant dels seus clients. Una alternativa, quan la normativa local ho permet, és que el negoci de serveis financers regulats el presti una entitat legal separada que estigui totalment controlada i dirigida pels socis de la firma. No obstant això, aquesta estructura no està exempta de desafiaments, un d'ells, el de la combinació de les diferents cultures de comptabilitat i de serveis financers.

A més, els comptables poden tenir un paper en la prestació de serveis a persones grans, especialment en l'aspecte financer. Els serveis adreçats a la gent gran s'enfronten al canvi en les necessitats d'una població que envellaix, i té com a objectiu ajudar els ciutadans grans a viure de manera independent. En molts països occidentals, la població d'edat avançada, com a percentatge de la població total, està creixent ràpidament i, per tant, la demanda d'aquests serveis s'incrementarà. Els serveis tenen com a objectiu garantir que les necessitats financeres, mèdiques i d'habitatge queden cobertes.

3.7 Construint una marca, màrqueting i promoció

3.7.1 Construint una marca

La marca és una àrea important del màrqueting. Per fer el vostre màrqueting el més eficaç possible heu de transmetre missatges clars. Aquests missatges han d'estar amb consonància amb la vostra marca. No només hi han d'estar construïts a sobre, sinó que també han d'impulsar-la.

Podríeu pensar, "Sóc només una firma petita –realment la marca és tan important per a mi? No és només important per a les grans empreses?". La marca és important, especialment si us esteu plantejant créixer.

Moltes empreses inverteixen milions de dòlars en el desenvolupament de marques. Si us fixeu en alguns dels seus anuncis veureu que no publiciten un únic producte o servei. Promouen les seves marques com a conjunt. Una de les raons és el cost d'adquisició del negoci. Aquest és un problema important per a les empreses madures i el cost tendeix a créixer pel nivell de la competència. En la construcció de les seves marques, intenten establir una relació amb la seva base de clients i amb un mercat més ampli que animi la gent a acostar-s'hi. La marca i els sentiments, les emocions i les connotacions que s'hi associen són prou potents com per influir en l'elecció que fa el consumidor.

Això es pot veure amb les principals companyies internacionals com Coca-Cola, McDonalds, Kellogg i Virgin. Cadascuna inverteix fortament en la seva marca. S'adonen que si tenen èxit en la construcció de la seva marca, això es tradueix en un augment de les vendes i del valor del fons de comerç. Mireu el vostre col·legi professional. Veureu que ha invertit molt en la construcció de la seva marca. Ben fet, la marca pot:

- Atraure mercat.
- Reduir el cost d'adquisició de nous clients.
- Obrir noves oportunitats de negoci basades en percepcions del mercat.
- Reforçar els nivells de confiança i benestar de la vostra base de clients actuals, i
- Enfortir el valor del fons de comerç.

La vostra marca és el missatge de la vostra firma que voleu enviar al mercat. Impregna totes les àrees de la vostra empresa i va més enllà del logotip i la capçalera. Cobreix els serveis que ofereix, la forma de tractar amb els clients i la imatge de la firma que voleu transmetre. Es converteix en el bastió d'allò que comercialitzeu i aglutina tots els serveis que ofereix. Construir la marca inclou la vostra comunicació, les vostres presentacions i el vostre estil.

En concret, això suposa el disseny de la vostra pàgina web, l'equipament que porta el vostre equip, el treball de disseny gràfic i els logotips que utilitzeu en la vostra comunicació i presentacions. També inclou la forma d'interactuar amb els clients i el personal, fins i tot les paraules que utilitzeu al telèfon.

Mitjançant la construcció i la promoció de la vostra marca esteu establint expectatives en el mercat. Quan després presteu el servei –per exemple, els estats financers o les declaracions d'impostos– la precisió, la presentació i l'aspecte del seu material ha de ser coherent amb les expectatives que heu establert. Els vostres clients volen que el servei prestat compleixi les expectatives –les expectatives que vosaltres heu creat.

Un cop hagueu resolt la identitat de la vostra marca, us heu d'assegurar que és totalment consistent amb el missatge. Tot dins de la vostra firma i tot el material que surt de la vostra firma ha de ser consistent amb la marca.

La llista següent us proporciona una guia per abordar el tema de la identitat de la marca.

Taula 3.4 Qüestionari de marca

	Factor de marca	Respostes/Comentaris
	Presentem la marca de manera consistent amb:	
1.	El nostre logotip	
2.	Paper de carta, targetes de visita, targetes de cortesia, tipografies	
3.	Els informes que presentem als clients	
4.	La manera com ens comuniquem i ens relacionem amb els clients	

5.	La manera en què ens comuniquem i ens relacionem amb el nostre equip	
6.	Les instal·lacions de les oficines	
7.	La nostra bústia de veu	
8.	Els nostres correus electrònics	
9.	El nostre vestuari, codis de vestuari i uniformes	
10.	Els nostres estalvis de pantalles	
11.	Totes les comunicacions escrites amb clients: cartes, informes, propostes, pressupostos	
12.	Tota la comunicació verbal amb els clients o clients potencials	
13.	Seminaris i materials	
14.	Materials de màrqueting i publicitat	
15.	Actes i esdeveniments amb els clients	
16.	Trobades i reunions d'equip	

3.7.2 Màrqueting i promoció

El màrqueting és una eina poderosa que pot transformar els negocis i augmentar considerablement el creixement d'una firma. No obstant això, el màrqueting està experimentant canvis ràpids amb les noves tecnologies que modifiquen la manera com les firmes connecten amb els seus clients. D'altra banda, si bé l'objectiu final del màrqueting i la promoció de serveis professionals és aconseguir nous clients, fer créixer una firma d'èxit depèn de saber mantenir la firma rellevant davant les necessitats canviants dels clients (Marcus, 2012).

L'objectiu del màrqueting és adquirir, retenir i satisfer els clients. Sense els seus clients, les firmes de comptabilitat no existeixen!

Les empreses que tenen més èxit tenen set característiques clau:

- Bon coneixement dels clients.
- Mercats molt definits.
- Capacitat per motivar els empleats perquè proporcionin serveis d'alta qualitat als clients.
- Èmfasi en el negoci perquè doni servei i satisfaci als clients.
- Fort enfocament cap a la marca.
- Capacitat de respondre a les necessitats dels clients i impulsar noves innovacions, i
- Capacitat per atreure i retenir clients.

El màrqueting ha de cobrir tots els aspectes de la firma. Una firma enfocada al màrqueting es centrarà en:

- **Orientació al client:** atenció a les necessitats del client.
- **Avantatge competitiu sostenible:** diferenciar la firma de la competència, i
- **Beneficis a llarg termini:** una empresa orientada al client buscarà equilibrar els esforços per satisfer els clients amb la necessitat de generar beneficis a llarg termini.

Tradicionalment, les activitats de màrqueting es coneixen com les 4 P i estan "centrades en la firma"/mirant cap a dins :

- **P**roducte (*Product*).
- **P**reu (*Price*).

- **Comunicació** (*Promotion*), i
- **Distribució** (*Place*).

No obstant això, l'èmfasi està canviant cap a un "enfocament cap al client"/orientat a l'exterior:

- **Solució al client:** el "producte" o servei.
- **Cost del client:** el preu
- **Comoditat:** el lloc, i
- **Comunicació:** la promoció i la relació continuada.

Diferenciació

Què és el que fa que la vostra firma sigui diferent? Per què algú us hauria de triar?

Aquestes són dues preguntes molt bones. Si no teniu molt bones respostes, seguiu llegint. Aquesta serà una secció molt rellevant per a vosaltres.

La competència és cada vegada més gran. Milers de comptables proporcionen serveis similars. Després hi ha tota la resta de proveïdors d'altres serveis que voldrien treballar amb els vostres clients en altres àrees en què podríeu prestar serveis. Hi ha moltes empreses que es promocionen i competeixen per segments de mercat similars.

Els vostres clients i els clients potencials hauran de decidir qui contracten per treballar per a ells. A l'hora de prendre aquesta decisió, són més propensos a estar influenciats per les diferències entre la vostra empresa i els vostres competidors que per les similituds.

Per què compreu a les empreses a les quals compreu? Esteu influenciats pel preu, la qualitat, l'experiència, la relació prèvia o la novetat? És probable que sigui un d'aquests factors. Sigui quina sigui la raó, vol dir que els vostres proveïdors han aconseguit diferenciar-se d'alguna manera dels seus competidors.

Per tant, si un client potencial us pregunta: "Per què us hauria de contractar per ser el meu comptable?", quina serà la vostra resposta? Què fa que la vostra firma sigui diferent de les altres firmes en la vostra àrea? Si no hi ha cap diferència, podeu tenir dificultats per garantir aquest client. Sou, simplement, una de les moltes firmes que ofereixen serveis amb estàndards de qualitat, preus i terminis de lliuraments similars.

Tenir un punt diferencial us ajuda a diferenciar-vos d'altres empreses de comptabilitat en la vostra àrea, almenys en la ment dels vostres clients. Però això no és necessàriament una tasca fàcil. Després de tot, les firmes ofereixen serveis similars i operen sota un codi similar d'ètica professional. Les firmes sovint fixen el preu dels seus serveis d'una manera similar i, fins i tot, poden presentar-se elles mateixes d'una manera similar. Moltes firmes també s'enorgulleixen de la seva professionalitat, confidencialitat, estil de comunicació i de la personalitat dels seus directors i equips. Aleshores, com heu de fer la vostra firma diferent?

La diferenciació es pot aconseguir de diverses maneres, com ara:

- El ventall de serveis que presteu.
- La profunditat de l'especialització que teniu en una determinada àrea.
- La manera en què presteu el servei.
- La vostra accessibilitat.
- El vostre preu i la vostra estructura de preus.
- L'aparença i l'atmosfera de les vostres oficines.
- La manera com presenteu el producte, i
- La xarxa a la qual podeu interconnectar els vostres clients.

És probable que pugueu afegir atributs a aquesta llista. No obstant això, la majoria de les firmes dediquen molt poc temps a intentar diferenciar-se. Com a conseqüència, estan ignorant una potent eina de màrqueting, una eina que els podria donar un avantatge competitiu quan estan intentant atraure clients objectiu.

Tingueu en compte els missatges de diferenciació següents:

- "Com que esteu ocupats, nosaltres venim a vosaltres".
- "L'abast dels nostres serveis us ofereix una finestreta única per a la vostra comptabilitat, fiscalitat i necessitats financeres".
- "Estem especialitzats en el col·lectiu mèdic".
- "Estem a la vostra disposició les vint-i-quatre hores del dia. Aquí hi ha tots els nostres números de contacte. Si ens necessiteu, estem només a una trucada de distància".
- "A través del nostre treball de consultoria afegim valor real al vostre negoci. El nostre objectiu és treballar amb vosaltres per ajudar-vos a fer créixer el negoci de manera rendible".
- "Presentem els nostres honoraris en una quota fixa preacordada, que cobreix tot el nostre treball; es poden distribuir els pagaments al llarg de tot l'any".
- "Els nostres contactes inclouen especialistes d'alta qualitat en les àrees de legal, finances, assegurances i gestió d'actius. Quan tracteu amb nosaltres, teniu accés a la nostra xarxa, un equip assessor que treballa en equip per a vosaltres".
- "El vostre treball sempre estarà gestionat per un soci, al qual sempre tindreu accés".

Aquests missatges estan clarament focalitzats en la firma i identifiquen el vostre punt diferencial. Noteu que no se centren en la qualitat de la feina o en el preu. En realitat, a un client li resulta molt difícil reconèixer una diferència en la qualitat de la feina o l'assessorament, tret que hagi tingut una mala experiència en el passat.

En general, els clients esperen que els comptables entreguin un producte de qualitat i el preu no és una àrea en la qual voleu intentar diferenciar-vos. La competència a través dels preus per ser rendible requereix de grans volums de mercat i, en general, la prestació de serveis professionals no és una activitat de grans volums.

S'aconsegueix una millor diferenciació a través de la vostra oferta de serveis. Hi ha un ampli camp per identificar quins aspectes del vostre servei són significatius per al vostre mercat objectiu. Un cop fet, podeu construir una part del vostre programa de màrqueting i el missatge al voltant del vostre punt diferencial.

3.7.3 Màrqueting a les xarxes socials

La creixent popularitat de les xarxes socials està canviant de manera molt ràpida la manera de fer negocis de moltes empreses i com aquestes interactuen i es comuniquen amb les seves audiències objectiu. Les empreses estan aprofitant les xarxes socials com una eina reeixida de comercialització i posicionament de marca. Les pràctiques d'èxit estan adoptant les xarxes socials i el seu ús per interactuar amb els clients, atraure nous clients, promocionar serveis i atraure personal. Hi ha, però, informes que indiquen que moltes firmes encara han d'incorporar les xarxes socials (Roxburgh, 2012).

Les xarxes socials intenten construir una comunitat. Les estratègies d'èxit a les xarxes socials reforcen el fet que a les persones els agrada tractar amb altres persones per crear relacions, més que negocis. Tot i que les estratègies d'èxit es construeixen al voltant dels individus, és l'empresa la que rep els beneficis. La participació dels socis i del personal en la campanya de xarxes socials suposa un bon punt de partida.

Les firmes poden utilitzar LinkedIn, Facebook i Twitter per convidar els seus clients a rebre actualitzacions, participar en debats, compartir casos d'estudi i experiències, exposar opinions, establir xarxes tancades i permetre que els clients es connectin amb altres clients. Els blogs són una altra manera de compartir actualitzacions amb els clients; a més, també poden portar nous clients a la vostra pàgina web per saber més sobre vosaltres i el vostre negoci. Intenteu sempre incloure enllaços de tornada a allò que publiqueu en la vostra pròpia pàgina web: és una manera de dirigir tràfic a la vostra pàgina web.

Els comptables intel·ligents reconeixen que el mètode preferit per obtenir referències fiables son les xarxes del seu negoci, de la família i dels amics i, per tant, estan incorporant les xarxes socials a les seves pàgines web i a les pràctiques de negocis.

Començar una estratègia de xarxes socials pot ser fàcil.

- Monitoritzar les xarxes socials permet veure allò que els clients estan dient sobre vosaltres. Feu una recerca a Google del vostre nom i del nom de la vostra firma de comptabilitat per veure allò que els vostres clients estan dient. A continuació, feu una recerca similar a les pàgines web dels vostres competidors a blogs i a comunitats online. Això us proporciona un punt de partida per desenvolupar la vostra estratègia individual.
- Recordeu que els clients satisfets ajuden a atraure nous clients, per tant, animeu els vostres clients a publicar la seva opinió o a proporcionar retroalimentació positiva a les xarxes socials.
- Assegureu-vos que els vostres perfils a les xarxes socials estan al dia i que inclouen una foto. Necessiteu ser atractius i assegurar-vos que els vostres perfils a les xarxes socials estan interconnectats.
- Assegureu-vos que la vostra firma té directrius de marca consistents que s'apliquen a la pàgina web i a les plataformes de xarxes socials.
- Posicioneu-vos vosaltres mateixos com a experts en el tema i com a referents escrivint en blogs o publicant vídeos a YouTube.
- Utilitzeu eines de posicionament i mesureu allò que la gent diu de vosaltres o de la vostra firma a les xarxes socials.

Les xarxes socials han de complementar, però no substituir totalment, les tècniques tradicionals de màrqueting. Recordeu que abans que un nou client us contacti, probablement us buscarà a les xarxes socials o buscarà la vostra organització a través de Google o d'altres buscadors de cerca.

3.8 Posant en funcionament els vostres plans

3.8.1 La importància de la implementació

Un cop creat el vostre programa de màrqueting, el pas més important és implementar-lo.

El desenvolupament d'un pla de màrqueting requereix d'una gran quantitat d'energia i d'esforç. El desenvolupament comporta una sensació d'assoliment, però això no serveix de res a menys que el pla s'apliqui correctament i de manera completa.

A principis d'any o d'exercici moltes firmes fan sessions de planificació. Fixen plans i objectius, plens de bones intencions. No obstant això, a mesura que va passant l'any, el temps del soci queda consumit ràpidament per les demandes dels clients i les necessitats de funcionament de la firma. Tot i l'impuls amb què s'han creat, les coses més fàcils de deixar de costat són els plans de negoci i de màrqueting fixats a principis d'any. Això posa de relleu un punt clau: la posada en pràctica del procés requereix de disciplina i de compromís.

3.8.2 Com implementar el vostre pla

Si heu completat la documentació del vostre pla de màrqueting, heu identificat allò que fareu, qui liderarà el projecte, quant costarà, quan caldrà que estigui acabat i els resultats que espereu. Aquest nivell mínim de documentació és crític. Us proporcionarà un punt de referència necessari. També us servirà com un recordatori constant dels objectius que us vau fixar per a la firma. Això és part de la disciplina requerida. Si no esteu preparats per documentar el vostre pla de màrqueting i comprometre-us-hi, no esteu sent de debò seriosos.

La **Taula 3.5** mostra com implementar de manera seriosa el vostre pla de màrqueting.

Taula 3.5 Implementant un pla de màrqueting

	Proposta	Comentari
1.	No abordeu massa projectes a l'hora.	Si esteu utilitzant estratègies internes i externes, probablement no tindreu més de 4 a 6 en marxa al mateix temps.
2.	Assegureu-vos que els vostres objectius són assolibles.	Agrupeu-los de manera que siguin raonables i pràctics. Si les vostres expectatives no són realistes, és probable que el vostre equip perdi l'interès abans de començar.
3.	Assigneu temps a les tasques que s'han de dur a terme.	Assigneu temps als empleats en el seu programa de treball per aconseguir les tasques de màrqueting que els heu assignat. Si no assigneu temps, això es converteix en una excusa fàcil per no acabar-ho.
4.	Repartiu les estratègies al llarg de l'any.	Quan s'executen múltiples estratègies, funciona millor distribuir-les al llarg de l'any. Això permet que cadascú estigui concentrat i manté alt el nivell d'interès.
5.	Assigneu un pressupost adequat.	Un pressupost insuficient pot frustrar el procés d'implementació o disminuir l'entusiasme dels involucrats.
6.	Mesureu els resultats.	Heu de poder avaluar l'eficàcia de cada programa i estratègia. També heu de celebrar les victòries que obteniu i aprendre dels errors. Això animarà i mantindrà l'entusiasme de l'equip. Permetrà controlar el progrés a mesura que avança i comprovar que es troba a la pista.
7.	Reviseu periòdicament	Reviseu el vostre programa de màrqueting a totes les reunions de gestió. Les revisions periòdiques ajudaran a mantenir el programa en marxa i mantenir-ne l'impuls.
8.	Establiu fites.	Assegureu-vos que teniu fites definides dins del vostre programa. Això us permetrà monitoritzar els vostres progressos a mesura que avanceu i comproveu que esteu pel bon camí.
9.	Permeteu el canvi	Si no apareix un programa o estratègia de treball, accepteu el fet, esteu preparats per adaptar-vos i canviar.
10.	Manteniu l'impuls	Una vegada que tingui una mica d'impuls, manteniu-lo viu, fins i tot si això significa un programa de màrqueting viu on s'agreguen projectes addicionals a mesura que els previs s'han completat. L'impuls és el factor més crític, i si es promou es retroalimenta.

Algú ha de responsabilitzar-se d'assegurar que el pla s'implementi. No obstant això, tot sovint això es converteix en tasca del professional, la qual cosa és difícil, especialment per als professionals que treballen sols.

En alguns països s'està fent popular contractar els serveis d'un mentor o d'un instructor per ajudar en el procés d'implementació. La paraula clau és "responsabilitat": haver de respondre a una altra persona per les vostres actuacions (o per la falta d'actuacions).

En totes les vostres activitats de màrqueting és important tenir en compte les normes de l'Organització Internacional de Normalització (ISO, per les seves sigles en anglès, "International Organization for Standardization") que cobreixen la qualitat, el medi ambient, l'ètica i altres temes.

3.9 Gestió financera

Els elements de la gestió financera d'una firma en creixement estan referits a tres àrees clau: el pressupost de capacitat, el pressupost financer i la previsió de fluxos de caixa. Cadascun d'aquests punts es comenta a continuació.

3.9.1 Pressupost de capacitat

Es tracta d'una estimació dels ingressos potencials que generaria l'empresa si facturés totes les hores disponibles. Hi ha una sèrie de factors que s'han de considerar, que inclouen:

- Personal addicional que s'incorpora a la firma.
- Augments salarials.
- Hores disponibles.
- Temps per estudiar i formació, i
- Increment de les tarifes.

Per a un professional de la comptabilitat model, les hores disponibles es calculen segons la [Taula 3.6](#).

Taula 3.6 Calculadora de l'objectiu de facturació

Criteri	Setmanes
Setmanes de l'any	52
Vacances	(4)
Festius	(2)
Baixes per maternitat	(1)
Formació	(1)
Setmanes lliures	44
Hores treballades per setmana	37,5
Hores disponibles per any	1.650
Productivitat esperada	80%
Objectiu d'hores facturables	1.320 hores
Tarifa de facturació per hora	\$150 per hora
Objectiu de facturació	\$198.000

Aquest càlcul d'objectiu de facturació s'ha d'aplicar a tota la firma per a tot el personal productiu. L'objectiu de facturació total seria la referència del pressupost de capacitat de la firma.

Recordeu que això és només un exemple d'una eina de càlcul de la facturació. Haureu de modificar els paràmetres per adaptar-les a la vostra realitat i que resultin el més significatives possibles.

3.9.2 Pressupost financer

El pressupost financer utilitza el pressupost de capacitat com a mesura dels ingressos esperats i també incorpora el pressupost de les despeses operatives de la firma. Un exemple de format es mostra a la [Taula 3.7](#).

Taula 3.7 Exemple de format de un pressupost financer

Pressupost 20XX/XY					
	Situació real	Previsió del pressupost			
	20XW/XX	20XX/XY		20XX/XY	
		+ 5%	+10%	-5%	-10%
	\$	\$	\$	\$	\$
Ingressos					
Honoraris					
Auditoria					
Compliment					
Consultoria					
Conciliació de desemborsaments					
Altres ingressos					
Total ingressos					
Cost de les vendes					
Salaris directes (personal computable)					
Desemborsament					
Cost total de les vendes					
Benefici brut					
Despeses					
Despeses de comptabilitat					
Despeses financeres i bancàries					
Comissions pagades					
Despeses de consultors i altres professionals					
Comunicació					
• Telèfon					
• Missatgeria					
• Impressió, franquejos i articles de papereria Generals i administratives					
Assegurances					
Tecnologies de la informació					
• Llicències de programari					
• Maquinari i manteniment					
• Impressions i fotocòpies					
Màrqueting i promocions					
• Anuncis					
• Entreteniment					

Pressupost 20XX/XY (Continuació)					
Vehicles de motor					
• Manteniment de cotxes					
• Pàrquings i peatges					
Costos d'ocupació					
• Neteja i recollida escombraries					
• Companyies d'electricitat					
• Lloguer					
• Reparacions i manteniment					
• Seguretat					
Serveis al personal					
Formació i desenvolupament					
Salari					
Total despeses					
Benefici net					

3.9.3 La previsió de fluxos de caixa

La previsió de fluxos de caixa utilitza la informació del pressupost financer per anticipar el moment en què l'efectiu associat amb els ingressos i les despeses afectaran el saldo del compte bancari. Un exemple de format per a una previsió de fluxos de caixa es mostra a la [Taula 3.8](#).

Taula 3.8 Exemple de format per a una previsió de fluxos de caixa

Previsió de fluxos de caixa de l'any 20XX/XY													
	Gen	Feb	Marc	Abr	Maig	Juny	Jul	Agost	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Operacions del negoci													
Entrades d'efectiu *													
Efectiu de clients													
Altres cobraments													
Total entrades d'efectiu													
Sortides d'efectiu													
(vegeu detall adjunt)													
Excedent/(dèficit)													
Posició acumulada													
(afegir al mes previ)													
(*) Les entrades d'efectiu es computen quan es rep el cobrament de les factures emeses prèviament													

Previsió de fluxos de caixa de l'any 20XX/XY (Continuació)

	Gen	Feb	Mar	Abr	Maig	Juny	Jul	Agost	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Sortides d'efectiu													
Desemborsaments													
Despeses de comptabilitat													
Publicitat													
Càrrecs bancaris													
Despeses de préstecs													
Despeses de capital													
Neteja i sanejament													
Comissions pagades													
Honoraris de consultoria													
Despeses de missatgeria													
Despeses generals i d'administració													
Càrrecs financers													
Assegurances													
Pagament d'arrendaments													
Despeses vehicles de motor													
Pàrquings i peatges													
Impressió, franquejos i articles de papereria													
Lloguers													
Reparacions i manteniment													
Escombraries													
Seguretat													
Formació i desenvolupament													
Pensions													
Telèfon													
Salaris													
Total sortides d'efectiu													

3.10 Conclusió

El negoci de construir i fer créixer una firma, com s'ha demostrat en aquest mòdul, té múltiples facetes. Una planificació acurada, particularment en relació amb el pla de negoci i assegurant la seva implementació, són clau per a l'èxit de la vostra firma.

Factors primordials que s'han de tenir en compte en totes les vostres iniciatives comercials inclouen les consideracions professionals, ètiques i de qualitat que esteu prenent en les propostes de màrqueting i els missatges que esteu enviant de la vostra empresa. Necessiteu saber que la vostra firma és capaç de complir amb les expectatives que heu establert en el mercat en relació amb la vostra oferta.

3.11 Referències, lectures addicionals i recursos de la IFAC

Referències, lectures addicionals

AICPA. Practice Management, Marketing articles. *Journal of Accountancy*. www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cMarketing.

AICPA, Social Media Toolkit. www.aicpa.org/interestareas/privatecompaniespracticesection/resources/practicegrowth/pages/socialmediatoolkit.aspx.

Baker, Ronald J. "The Firm of the Future." *Journal of Accountancy*, November 2008. www.journalofaccountancy.com/Issues/2008/Nov/The+Firm+Of+The+Future.htm.

Baker, Ronald J. "Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing In Your Firm." *Journal of Accountancy*, June 2009. www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.htm.

Collins, James C. *Good to Great: why some companies make the leap - and others don't*. London: Random House Business, 2001.

Drew, Jeff. "Social Media." *Journal of Accountancy*, November 2011. www.journalofaccountancy.com/Web/Tech2012PreviewSocialMedia.

Ferguson, Lindsey. "Gaining (from) your clients' trust: How CPAs can shift from service provider to essential business adviser." *Journal of Accountancy*, May 2012. www.journalofaccountancy.com/Issues/2012/May/20114885.htm.

Heaney, Vince, "Build your brand: Wealth management is not about sales but being a trusted adviser," *Accountancy*, November 2011. www.icaew.com/~media/Files/About-ICAEW/Newsroom/Accountancy/Features/icaew-1111-wealth-management-final.pdf.

Heaney, Vince, "Cradle to grave service: moving into private client work could grow your practice and build client relationships," *Accountancy*, May 2011. www.icaew.com/~media/Files/About-ICAEW/Newsroom/Accountancy/Features/FINAL%20Practice.pdf.

Hensley, Robin M. "LinkedIn Tips for CPAs." *Journal of Accountancy*, March 2011. www.journalofaccountancy.com/Issues/2011/Mar/20103310.htm.

Lewis, Rob, "CRM for accountants: why bother." *AccountingWEB*, March 2008. www.accountingweb.co.uk/topic/practice/crm-accountants-why-bother.

Mace, Janine, "Arguments for business evolution." *INTHEBLACK*, September 2012. www.itbdigital.com/tools-of-the-trade/2012/09/24/arguments-for-business-evolution/.

Maister, David H. *Managing The Professional Service Firm*. New York: FreePress, 1997.

Marcus, Bruce W. *Professional Services Marketing 3.0*, New York: Bay Street Group LLC, 2012

Pendrell, Nick, "Online marketing: How to market SMEs and SMPs online." *Charter*, July 2012. www.charteredaccountants.com.au/News-Media/Charter/Charter-articles/Business-management/2012-08-How-To-Market-SMEs-and-SMPs-Online.aspx.

Pusateri, Leo J., *You Are the Value: Define Your Worth, Differentiate Your CPA Firm, Own your Market*, Durham, N.C.: NICPA, 2010.

Rosenhek, Stephen. "One for all." *CA Magazine*, January–February 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/january-february/regulars/camagazine5427.aspx.

Rosenhek, Stephen. "Making it fit." *CA Magazine*, August 2008. www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/aug/regulars/camagazine4583.aspx.

Roxburgh, Helen. "How do accountancy firms fare in social media." *Economia*, July 2012. http://economia.icaew.com/Business/July12/How-do-accountancy-firms-fare-in-social-media?utm_source=economianews&utm_medium=article&utm_content=headlines&utm_campaign=july12.

Sawhney, Robert C. "How to market your firm". *APLUS*, January 2010. <http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1001/Marketing.pdf>.

Stapleton, James J. *Developing a CPA Practice: A comprehensive guide to building a successful small to mid-sized accounting firm* (2nd edition). New York: John Wiley & Sons Inc, 1997.

Twitter, *Twitter for Small Business*. https://business.twitter.com/en/smallbiz_guide/?ref=tw-6-18-tw1.

Williams, Hugh, "Life without Timesheets." Devon: St. Edwards Press Ltd, 2006. www.verasage.com/downloads/LWT%20sample.pdf

Young, Laurie. *Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions*. Hoboken, New York: John Wiley & Sons, 2005.

Recursos de la IFAC

IFAC SMP Committee website: www.ifac.org/SMP, which includes IFACnet (the custom accountancy search engine, accessible from the search box at the top of each page)

IFAC, *IFAC SMP Quick Poll: May–June Results*, July 2012. www.ifac.org/publications-resources/ifac-smp-quick-poll-may-june-2012.

Practice Management Resources and Tools from IFAC and other organizations: www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices-committee/smp-resources-and-tools

Follow the SMP Committee on Twitter @ [IFAC_SMP](https://twitter.com/IFAC_SMP) and Delicious @ [ifacsmpcommittee](https://delicious.com/ifacsmpcommittee) (use tags on right to filter by each module of this guide)

SMP/SME Discussion Board: www.ifac.org/smp/sme-discussion-board (provide feedback and discuss practice management topics related to the topics in this guide)

Apèndixs

Apèndix 3.1 Pla d'acció de gestió de relacions

Contacte	Gen	Feb	Març	Abril	Maig	Juny	Jul	Agost	Sep	Oct	Nov	Dic

Nota: Per cada referència, heu d'incloure l'activitat que planifiqueu fer durant el mes rellevant

Apèndix 3.2: Estudi de casos

Cas d'estudi 3.1

Aquest cas d'estudi es refereix a la Secció 3.2.3 ("Organigrama") del Mòdul 3.

El William i la Indira coincideixen en la importància d'utilitzar l'organigrama per ajudar a estructurar la firma. Després d'avaluar les seves fortaleses i debilitats, el William es compromet a assumir les responsabilitats de màrqueting; la Indira està d'acord a prendre les financeres. Tot i que tots dos són responsables de les seves àrees separades de treball dins de l'empresa, el William pren la responsabilitat d'operacions i, encara que actualment tenen un paper petit, la Indira s'ocupa dels recursos humans.

Estan d'acord en què es reuniran cada mes per discutir l'evolució de l'empresa i cada un d'ells es compromet a presentar en la reunió de socis mensual un resum de la seva àrea de responsabilitat per informar l'altre.

Com a part de la responsabilitat en màrqueting, el William redacta el pla de màrqueting per cobrir l'enfocament i les àrees clau en què considera que l'empresa ha de fer negoci. Aquest pla defineix els temes importants com ara els clients objectiu, els serveis clau que s'han d'oferir, els preus suggerits, així com els mètodes específics a través dels quals la firma comercialitzarà aquests serveis. A la reunió de socis, el William discuteix el pla amb la Indira. Després de considerar una sèrie de canvis rellevants, consensuen el pla i estableixen un calendari específic amb actuacions específiques amb les quals cada un d'ells està d'acord.

Com a part de la responsabilitat en finances, la Indira va preparar un esborrany del pressupost i una previsió de fluxos de caixa de la firma per al proper any. Ella els presenta al William a la reunió de socis i després de discutir-los es compromet a actualitzar-los per incorporar l'augment esperat en els ingressos, gràcies als esforços de màrqueting identificats en el pla de màrqueting. Ella també revisarà les noves despeses de màrqueting identificades en el pla de màrqueting.

La Indira també ha preparat un conjunt d'estats financers, incloent-hi el compte de pèrdues i guanys i el balanç, i ho presenta en la reunió de socis. Ella accedeix a actualitzar la presentació d'aquests informes, ara que ella i el

William s'han posat d'acord en el pressupost. La Indira identifica que aflorarà un descobert de caixa en les properes vacances i discuteixen la millor manera de gestionar-lo. La seva proposta preferida és trobar nous clients i augmentar els honoraris abans que el dèficit es materialitzi. No obstant això, tots dos estan d'acord a assegurar que hi hagi suficient finançament bancari disponible per ajudar-los durant el període complicat a curt termini.

Atès que les responsabilitats del William també inclouen operacions, abans de la reunió de socis ja ha obtingut un informe de la Indira en relació amb la càrrega de treball del seu equip. Això ho incorpora al flux de treball del seu equip per poder presentar un informe de càrrega de treball i capacitat de la totalitat de l'empresa. Això permet a tots dos veure quina capacitat té la firma per assumir nous treballs abans del període de vacances, alhora que els dóna una certa confiança que poden ser capaços d'evitar el descobert de caixa que la Indira ha identificat. De totes maneres, posa en relleu la importància que les iniciatives de màrqueting produeixin resultats; ja que, en cas contrari, és possible que es trobin en una posició complicada.

La Indira informa de les qüestions de recursos humans a les quals actualment s'enfronta la firma. El punt clau que es planteja és la necessitat d'avaluacions formals al personal per donar-los retroalimentació sobre el seu acompliment. El William està d'acord amb l'enfocament i tots dos coincideixen en què la Indira prepararà el formulari d'avaluació que utilitzaran i el portarà a la propera reunió de socis per a l'aprovació final. També estan d'acord a fixar les dates de les avaluacions d'acompliment en la propera reunió de socis.

A continuació, el William i la Indira confirmen l'hora i la data de la propera reunió de socis.

Cas d'estudi 3.2

Aquest cas d'estudi es refereix a la Secció 3.3.4 ("Estratègies de creixement extern") del Mòdul 3.

Com a part del pla de màrqueting, el William ha identificat els seminaris com una de les principals estratègies de màrqueting de la firma. Considera que els seminaris permetran elevar el perfil de la firma dins de la comunitat de negocis local i els donarà una raó per anunciar-se i promocionar-se. Es planteja convidar-hi els clients actuals i els contactes de referència, però també considera que és una bona oportunitat per convidar clients potencials. D'aquesta manera es poden barrejar amb els clients i el personal en un ambient distès i al mateix temps obtenir informació d'interès i rellevant per al seu negoci.

En la fase de preparació del seminari, el William va parlar amb alguns clients per avaluar el seu interès a assistir-hi i quins temes els agradaria que es tractessin. Molts clients estaven interessats en la situació de l'economia i com aquesta afectaria els seus negocis. El William va decidir dur a terme una conferència sobre l'entorn econòmic general lligada amb els efectes específics sobre la comunitat empresarial local. Ho va comentar amb la Indira i ella hi va estar d'acord tant en la idea com en el tema. El William va començar a preparar la seva presentació.

Pel que fa a la logística del seminari, el William va preparar una llista dels aspectes clau que s'havien de tractar per garantir que anés bé. Inclou:

- Recopilar una llista de noms i adreces de tots els convidats.
- Preparar les invitacions.
- Assegurar-se que s'envien les invitacions als convidats.
- Preparar l'anunci per al diari local.
- Fer la reserva de l'hora i la data de la sala en el centre local on es durà a terme el seminari.
- Pagar la fiança necessària per garantir la reserva de la sala.
- Esbossar la distribució dels seients a la sala.
- Decidir els refrigeris que es serviran abans i després del seminari.
- Comprovar que s'han fet les etiquetes amb el nom dels assistents.
- Garantir que hi ha personal disponible per ajudar en l'acreditació dels assistents.

- Facilitar als assistents fullets amb els aspectes clau del seminari.
- Preparar la carta de seguiment que s'ha d'enviar després del seminari.

Després, el William es va dedicar a assignar les tasques de la llista als membres de l'equip de l'empresa per garantir que la càrrega de treball quedi repartida entre l'equip i que no recaigui sobre una sola persona.

A mesura que s'acostava la data del seminari, el William participava activament en la seva promoció al màxim nombre de clients i clients potencials. Pensa que això és una bona manera d'incrementar el perfil de la firma i que també li permetrà fer més visible el seu perfil personal a la comunitat empresarial local. Tot i que no se sent massa còmode parlant en públic, se sent prou confortable de fer-ho. Va assajar la seva presentació diverses vegades abans del seminari per tal d'aconseguir més confiança en si mateix i en el material.

Dos dies després del seminari, el William s'assegura que cada assistent rebí una carta agraint l'assistència i recordant els aspectes clau de la presentació. Per als qui no eren clients de la firma, el William els va fer una oferta especial: podien reunir-se amb ell i sense cap cost per discutir qualsevol aspecte rellevant i que pogués requerir una discussió més profunda.

Cas d'estudi 3.3

Aquest cas d'estudi es refereix a la [Secció 3.5](#) ("Creant una cultura d'empresa per a la vostra firma") del [Mòdul 3](#).

Cas d'estudi: cultura de firma

La firma Victory Accounting va decidir canviar la cultura d'empresa i va dur a terme un procés de transformació per aconseguir-ho. El detall següent és una instantània de la seva nova cultura.

Victory Accounting fomenta un ambient d'alt rendiment, diversió i gratificant a través del següent:

Principi operatiu bàsic: la sostenibilitat

Tot el personal es guia pel principi operatiu bàsic: "Crear valor per als grups d'interès de Victory Accounting a través de la construcció d'una firma de comptabilitat sostenible mitjançant la integració de consideracions econòmiques, socials i mediambientals en tots els sistemes de suport a la presa de decisions de Victory Accounting".

Valors fonamentals

Creiem que els serveis que oferim tenen valor per la comunitat i la societat. Això es sustenta en els valors fonamentals següents:

- **Donar sentit:** ajudar la gent a entendre la seva comptabilitat i fiscalitat a través de l'educació, l'ajuda i l'assessorament.
- **Ajudar sempre:** comprendre les necessitats de les persones i ajudar-les a resoldre les qüestions financeres que se'ls plantegen.
- **Veritat i integritat:** ser fiable, honest, amb principis i generar confiança.
- **Respecte i encoratjament:** valorar la diversitat, ajudar-nos els uns als altres i mantenir sempre una actitud positiva.
- **Aprenentatge:** la recerca permanent de coneixements i habilitats permet a Victory Accounting acceptar el canvi i millorar de manera contínua. Això és vital en aquests temps de canvis constants en la regulació i els requeriments.
- **Qualitat:** la lluita per fer-ho cada vegada millor de Victory Accounting és per aconseguir el millor rendiment, no contra els competidors.

Compromís amb l'aprenentatge i el desenvolupament

S'anima els membres del personal a desenvolupar les seves habilitats i carreres dins de Victory Accounting. La firma ofereix formació continuada i desenvolupament, així com l'assistència financera i permisos per assistir als cursos pertinents.

Involucració en el pla de futur

Cada mes, portem a terme una reunió d'equip en la qual es descriu el rendiment i es defineixen les claus del pla de futur de l'empresa, i els equips tenen l'oportunitat de presentar els seus projectes actuals.

Compromís amb la comunitat

Victory Accounting s'ha compromès a ajudar la nostra comunitat local i facilita al personal l'oportunitat de participar en activitats de voluntariat. Actualment, s'estan desenvolupant aliances amb diverses organitzacions benèfiques que han de permetre al personal aprendre sobre les necessitats de la comunitat per després, de manera voluntària, poder ajudar.

Apèndix 3.3 Resum del pressupost del compte de resultats

Descripció	Monthly budgeted amounts												Total
	Gen	Feb	Març	Abril	Maig	Juny	Jul	Agost	Sep	Oct	Nov	Dec	
Ingressos													
Ingressos bruts													
Menys: ajustos de facturació													
Ingressos nets													
% sobre ingressos													
Despeses													
Salaris													
Personal professional													
Personal de suport													
Despeses de personal													
Despeses infraestructures													
Despeses generals													
Altres													
Total despeses													
% sobre ingressos													
Benefici net													
% sobre ingressos													
Ingressos financers													
Despeses financeres													
Altres ingressos (despeses)													
Guanys o pèrdues de la venda d'actius													
Ingressos nets (despeses)													
% sobre ingressos													
Impost de societats (per societats)													
Resultat net													
% sobre ingressos													

Apèndix 3.4: Pressupost de balanç

Descripció	Previsió mensual												Total
	Gen	Feb	Març	Abril	Maig	Juny	Jul	Agost	Sep	Oct	Nov	Dec	
Actius corrents													
Efectiu i altres actius líquids equivalents													
Treballs en curs													
Comptes que s'han de cobrar													
Bestretes													
Altres actius corrents													
Total actius corrents													
Actius no corrents													
Immobilitzat material brut													
Menys amortització i deterioraments													
Immobilitzat material net													
Altres actius no corrents													
Total actius no corrents													
ACTIUS TOTALS													
Altres partides (per la previsió de fluxos de caixa)													
Augments de capital													
Deterioraments													
Cost de les disposicions d'actius													
Ingressos de vendes													

	Brevisió mensual (Continuació)												
Descripció	Gen	Feb	Març	Abril	Maig	Juny	Jul	Agost	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Passius corrents													
Comptes a pagar													
Despeses meritades													
Deute a curt termini													
Altres passius corrents													
Total passius corrents													
Passius no corrents													
Deute a llarg termini													
Altres passius no corrents													
Total passius no corrents													
PASSIUS TOTALS													
Patrimoni													
A l'inici del període													
Resultat del període													
Actius nets totals/ patrimoni													
PASSIUS TOTALS I ACTIUS NETS/ PATRIMONI													
Altres partides (per a la previsió de fluxos de caixa)													
Retorns de deute													
Pagaments principals													
Emissions dels socis													
Guanys (o pèrdues) de les disposicions													

Apèndix 3.5 Anàlisi dels ingressos bruts

Instruccions: és útil pressupostar els ingressos bruts (facturació bruta abans dels ajustos de facturació) pel tipus de treball a partir de la comparació amb els d'anys anteriors. La plantilla següent permet a la firma presentar de manera resumida els ingressos de l'any anterior en comptabilitat i auditoria, fiscal i consultoria sobre una base mensual. A l'hora de preparar el vostre pressupost d'ingressos bruts futurs heu de considerar una sèrie de factors addicionals als ingressos de l'any anterior. Aquests factors inclouen:

- Anticipació de canvis en les tarifes facturades.
- Treballs que no es repetiran el proper any.
- Nous clients als quals es prestarà serveis per primera vegada el proper any.
- Nous serveis que es prestaran el proper any, i
- L'efecte de qualssevol altres diferències conegudes o previstes, raonablement des de l'any anterior.

Una vegada pressupostats els ingressos bruts per a cada tipus de treball, les quantitats mensuals han de ser totalitzades i traslladades al pressupost del compte de resultats de l'[Apèndix 3.3](#).

Plantilla d'anàlisi dels ingressos bruts

Mes	Comptabilitat i auditoria				Fiscal				Consultoria i altres				Total			
	Ingressos any ant	% sobre el total	Pressupost de l'any	% sobre el total	Ingressos any ant	% sobre el total	Pressupost de l'any	% sobre el total	Ingressos any ant	% sobre el total	Pressupost de l'any	% sobre el total	Ingressos any ant	% sobre el total	Pressupost de l'any	% sobre el total
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
Total																



529 Fifth Avenue, 6th Floor, New York, NY 10017
T +1 (212) 286-9344 F +1 (212) 286-9570
www.ifac.org