

GESTIÓN DEL DESPACHO

La necesaria profesionalización de la gestión en los despachos de abogados en España

El excesivo número de abogados, la alta fragmentación del sector, la disminución de negocio y la entrada de nuevos competidores hace necesario un giro hacia la profesionalización de la gestión para poder competir en el mercado de la rentabilidad

Miguel Ángel Pérez de la Manga Falcón.

Consultor de estrategia y marketing para despachos de abogados Pérez + Partners

La situación del mercado legal español para los despachos pequeños y medianos en los próximos años se presenta compleja. El exceso de profesionales, el alto número de despachos y su fragmentación (1,7 abogados por despacho), la caída de volumen de negocio y la entrada de nuevos operadores, como puede ser el caso de las compañías de seguros en la cobertura de asesoramiento jurídico a particulares, invita a una reflexión sobre los próximos movimientos estratégicos de las empresas de servicios jurídicos.

Si bien hasta hace poco la estrategia, el *marketing* o las operaciones de un despacho de abogados podían ser vistos como un adorno exclusivo de grandes firmas, actualmente existen sobrados hechos y datos objetivos que aconsejan reflexionar sobre la estrategia a seguir a medio plazo en las firmas.

El mayor peligro en la gestión de un despacho radica en que la pérdida de rentabilidad se produce en pequeñas dosis. Este hecho puede provocar que el empeoramiento se considere como temporal, reversible y con una solución centrada en la reducción de costes. Nada más lejos de la realidad.

En tiempos de grandes debates macroeconómicos, los pequeños y medianos despachos deben centrarse más en sus microeconomías. De nada servirá preocuparse por la bajada de negocio en las grandes operaciones de fusiones y adquisiciones (que la mayoría de los despachos no han llevado ni llevarán) mientras se desatiende la base de clientes por no establecer un plan anual de *marketing* para los clien-

tes actuales y futuros. De nada servirá fijarse en las estrategias de internacionalización de los despachos grandes mientras no seamos capaces de saber el tipo de oferta de servicios jurídicos que mejor prestamos, segmentando y localizando a nuestros potenciales clientes.

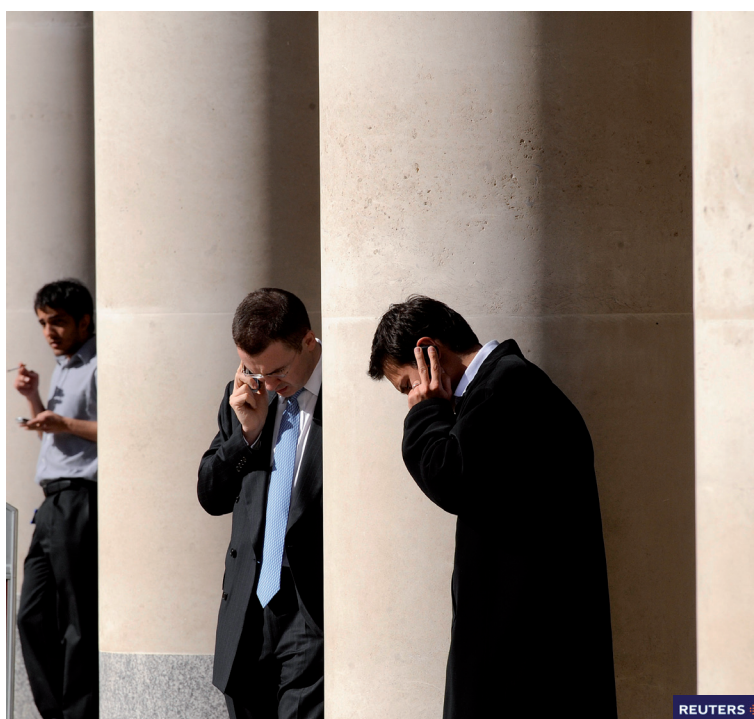
Una correcta gestión del despacho permitirá abordar el desarrollo de negocio desde perspectivas centradas en el medio plazo, construidas a partir de la creación de valor o generación de utilidad para el cliente. Las políticas de reducción radical de costes y bajada incontrolada de precios nacen con vocación de corto plazo y pueden llevar a la destrucción de mercado en determinados segmentos del sector legal.

A través de la generación de valor, conseguiremos obtener una excelencia de servicio (tanto el jurídico como el servicio accesorio que lo acompaña) que provocará la lealtad de nuestros clientes y posteriormente la satisfacción de los abogados que forman parte del despacho y han prestado el servicio. En este entorno está el futuro de los despachos de abogados independientemente de su tamaño.

Solo desde esta perspectiva un despacho de abogados, como empresa, tendrá un funcionamiento correcto y rentable que le permitirá adquirir y mostrar el conocimiento, la experiencia y la reputación sobre la que presta sus servicios, factores clave en el desarrollo de negocio de un despacho de abogados. Y con una correcta gestión como empresa, se logrará, entre otras cosas:

Una buena imagen que genere credibilidad, teniendo una estrategia clara y un posicionamiento correcto. Coherencia en nuestra propuesta frente al cliente.

Obtener tiempo y recursos para el aprendizaje de conocimientos jurídicos



Los pequeños y medianos despachos deben centrarse más en sus microeconomías

Una correcta gestión del despacho permitirá abordar el desarrollo de negocio desde perspectivas centradas en el medio plazo

y desarrollo de habilidades no jurídicas que permitirán una práctica más eficaz, a través de la correcta gestión de las personas y su formación.

Y, por último, se logrará mantener una buena red de contactos a través de la gestión de la relación con el cliente, con un buen plan de *marketing* y sistemas de CRM o *Customer Relationship Management*.

Centrarnos exclusivamente en la práctica del Derecho, olvidándonos del componente de negocio de nuestro despacho, nos impedirá a medio plazo un correcto desarrollo profesional. Posiblemente, el rechazo que provoca en algunos abogados pensar en el despacho como empresa se debe a la

asociación con la maximización del beneficio a cualquier precio y la pérdida de calidad. Pero en realidad es todo lo contrario. Es el vehículo idóneo para prestar un servicio de calidad que genere satisfacción en el cliente.

Los servicios que ofrecen los despachos pequeños y medianos serían muy bien recibidos por muchas empresas y particulares si la visibilidad en el mercado de los profesionales mejorase. En ocasiones, tanto excelentes profesionales como despachos son invisibles a los ojos de sus potenciales clientes. Y en este punto es donde debe abordarse una profunda reflexión. Oímos a menudo que el abogado individual o el que ejerce en un despacho pequeño ya no existe o va a desaparecer. No estoy de acuerdo. No existe mucha diferencia entre esos abogados y los que ejercen en despachos más grandes. Lo que puede desaparecer es el modelo de negocio que han utilizado hasta ahora, pero como profesionales son igualmente válidos. No conviene confundir los aspectos profesionales con los empresariales. De hecho, la profesión de la abogacía va muy por delante, en cuanto a madurez, de los despachos de abogados como sector o empresa.

Si estos profesionales abordan con seriedad el futuro de sus empresas a medio plazo, conseguirán figurar en el sector legal como un competidor más a tener en cuenta por el resto de operadores. Si alguna ventaja tienen los despachos pequeños y medianos, es la rapidez con la que pueden diseñar y ejecutar nuevas estrategias, adaptándose a los rápidos cambios que demanda el cliente de servicios jurídicos.

El miedo al cambio y el inmovilismo como estrategia provocará que determinados tipos de despachos vean seriamente amenazada su viabilidad. El futuro está en sus manos.

¿Por qué es tan importante gestionar bien un despacho?

Eugenia Navarro.

Consultora de marketing estratégico y profesora de marketing jurídico de la Facultad de Derecho de Etsade

El perfil del profesional de éxito del siglo XXI ha cambiado. No solo una buena formación técnica es suficiente en el entorno tan competitivo que nos encontramos ahora. El profesional, además de ofrecer excelencia en el ámbito de su asesoramiento, también debe hacerlo en el ámbito del servicio. Es en el servicio donde se encuentra la diferenciación.

«Si somos abogados, lo importante es ser buenos abogados y, a poder ser, los mejores. La gestión es otro asunto, que nada tiene que ver con el ejercicio de la profesión», afirmaba un socio director de una firma mediana. Este discurso es ya difícil de defender en un entorno tan sumamente competitivo. La calidad técnica entendida

como el servicio jurídico base ya no sirve para diferenciar a las firmas. El entorno actual obliga a que a las firmas hagan una apuesta no solo por la calidad, sino por optimizar la gestión como ventaja competitiva. El servicio técnico legal puede ser exquisito, pero, si no le acompaña esa percepción de excelencia de servicio, no genera satisfacción en el cliente. Diferenciarse hoy en día en la oferta es cada vez más difícil, por eso la tendencia es diferenciarse en aquello que el cliente más valora: el servicio, y eso implica mejora continua de la gestión.

Pero ¿qué es exactamente la gestión para un abogado? El abogado es, en cierta manera, empresario, y eso implica que debe dominar ciertas técnicas de gestión. Los ámbitos básicos que aplica son estrategia, *marketing* y comunicación, gestión de personas y finanzas. No requiere que sea un experto en cada una de las materias, pero sí que tenga conocimientos básicos

de estas disciplinas. He de añadir que no son disciplinas teóricas, sino que en el propio día a día del abogado le toca tomar decisiones en estos ámbitos. Es verdad que cuando un abogado empieza a montar su propio negocio (su propio despacho), le toca ser gestor desde el primer día, pero también es verdad que, a quien trabaja en una gran firma, le toca asumir más funciones de gestor cuantos más años de experiencia tiene.

Un aspecto básico con el que lidian cada día los abogados es la generación de negocio. El abogado se ve forzado a desarrollar sus habilidades comerciales y eso no quiere decir que deba sustituir su calidad técnica por este tipo de habilidades, sino que debe complementarlas. ¿Se nace comercial? No, la formación y la aplicación de técnicas de *marketing* ayudan a la planificación de las acciones comerciales que pasan por la aplicación de sentido común y por utilizar herra-

mientas que ayuden a la realización y seguimiento de éstas. Desplazar un despacho con el que ya trabaja una empresa es difícil, por eso las acciones deben planificarse en el largo plazo en búsqueda de la oportunidad.

Así pues, podemos concluir que la gestión forma parte implícita del servicio que, como profesionales, prestan los abogados al cliente. Vamos a ver qué implican los aspectos clave de la gestión.

Estrategia

Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ *stratos* = ejército y *agein* = conductor, guía. La estrategia es el camino a seguir para llegar a lo que queremos ser desde lo que somos. La voluntad de quien dirige (guía) es básica, dejarse llevar por los acontecimientos no es tener una estrategia (aunque las decisiones que se tomen sean correctas). La planificación requiere un análisis interno profundo, así como un análisis

del entorno. Pero lo más importante no es disponer solo de la técnica, el gran reto es que el abogado dedique parte de su preciado día a día a reflexionar sobre lo que quiere ser. Normalmente, la estrategia se desarrolla de manera intuitiva, tomando decisiones a medida que se presentan. La reflexión interna, muy fácil de llevarse a cabo, es un elemento decisivo para la planificación. El punto de partida nos ayudará a saber lo que queremos ser en un determinado entorno de mercado.

Los objetivos estratégicos que se alcanzan a través de la implementación de la estrategia suelen ser de tres tipos: de mercado, financieros y de recursos humanos.

Marketing y comunicación

El *marketing* tiene un doble concepto, por una parte es la filosofía empresarial de orientación al cliente y, por otra parte, es la herramienta de gestión que ayuda a tomar decisiones con el máximo de información. Es una disciplina básica para la planificación estratégica, porque ayuda y nos enseña las técnicas para el conocimiento del mercado.

La utilización de técnicas de *marketing* ayuda a desarrollar las habilidades comerciales de los abogados, y eso es posible a base de formación.