

GESTION DE DESPACHOS PROFESIONALES

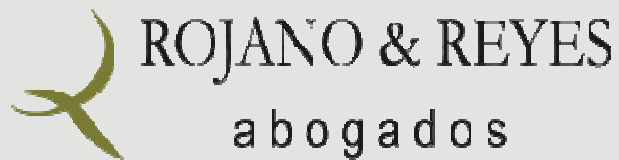


Comité Dirección

Laura Vicente Gomez lauravte@gesemjuridico.com

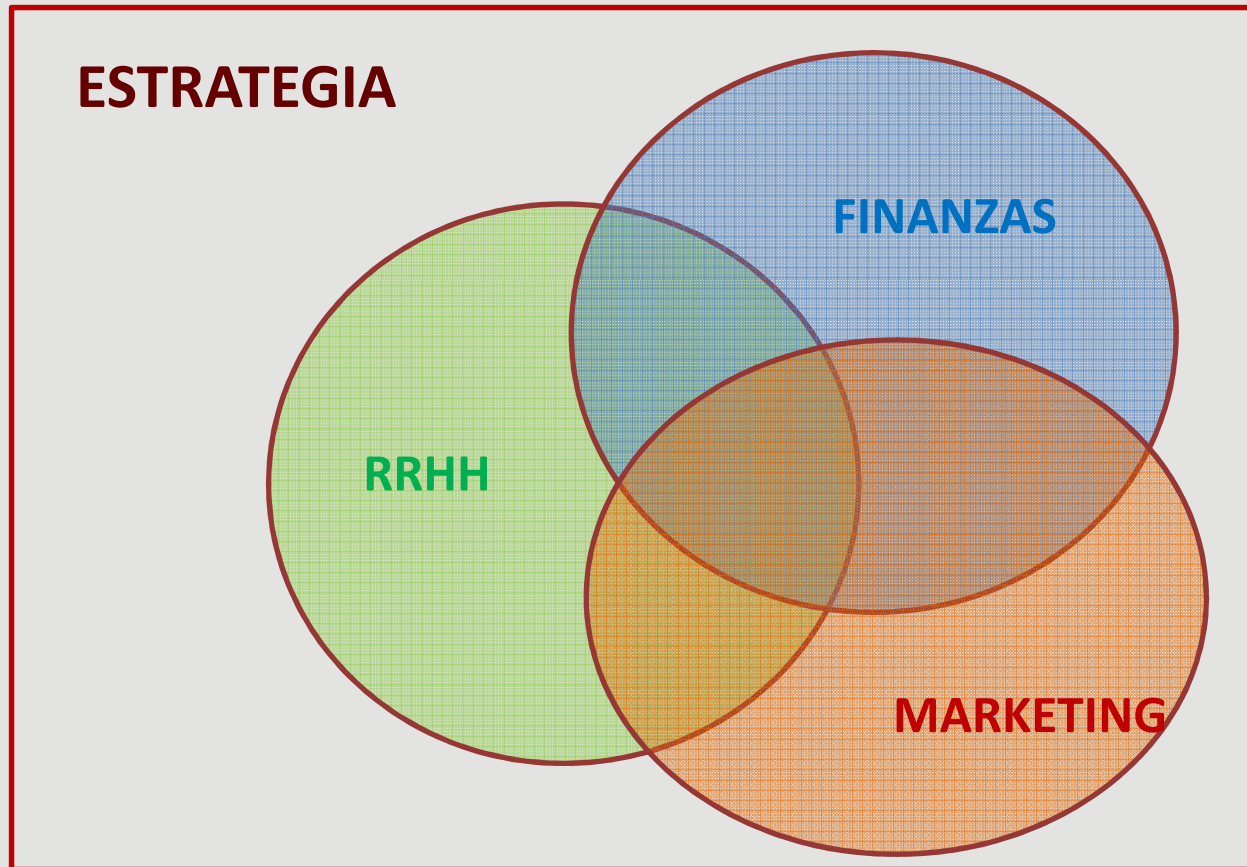
INTRODUCCION

- MODELOS DE GESTION DE DESPACHOS PROFESIONALES



INTRODUCCION

- AREAS DE GESTION DE DESPACHOS



INTRODUCCION

“Me decían que iba a convertir el despacho en una fábrica”

ANTONIO GARRIGUES
ABOGADO

A los 80 años, acaba de publicar su biografía. Sigue ocupando su despacho en la sede madrileña de Garrigues, donde ayuda en lo que puede. Le gusta sentirse útil y, sobre todo, ama el teatro

TEXTO PAZ ÁLVAREZ
FOTOGRAFÍA PABLO MONGE



Que Antonio Garrigues, amigo, la actriz Nuria, escriba el prólogo de su biografía (Antonio Garrigues Walsby, la Península) dice mucha historia personal y que ha creado todo en España. Porque de aquel despacho en los años cuarenta su padre, Antonio Díaz-Cañabate, y su tío Joaquín, de un apellido que ha sido testigo de un siglo de la gran transformación. En 1954 se incorporó a la firma y esa prioridad: revolucionar el mundo aplicando el modelo de despacho a lo de los de la Gran Manzana, donde era prima por encima del apellido con grandes fortunas planetarias, se ha librado más de una batalla familiar —como el escándalo Enron y la Andersen o el incendio de la Torre V— se las ha visto con el cáncer.

PREGUNTA. A pesar de que puede ser un hombre de mucho trabajo, ha tenido una vida con un buen tiempo personal y profesional, en un ambiente de permanente

RESPUESTA. Como todo el mundo, quejarse. Es irresponsable no tener conciencia, ya que sin ella no avanzamos. Hacer un esfuerzo es el que logra que busques permanentemente el cumplimiento.

P. ¿Alguna vez soñó que el despacho de su padre y su tío en 1941 se convirtiera en una referencia mundial?

R. Sí, lo soñé. Porque mi idea era hacer un despacho como los de los bufetes anglosajones. Me gustaba lo que hacían y daba mucho trabajo. Mi madre era americana y hablaba inglés, y cada vez tenían más clientes de fuera que nosotros.

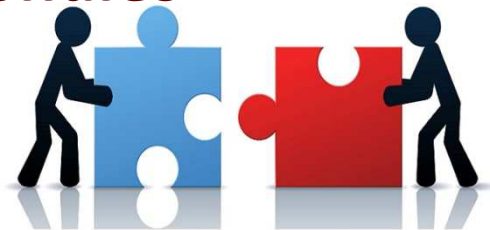
CONTINUA

INTRODUCCION

Tan importante es prestar el servicio como saber cobrarlo

- Valoración de los servicios internamente
- Planificación financiera es un instrumento necesario para la gestión:
 - Estabilidad del equipo; costes
 - Asuntos profesionales

Complejidad de los despachos profesionales



Política presupuestaria

- GASTOS



Política presupuestaria

- **INGRESOS**

- **CLIENTES IGUALADOS**

- Fuente estable de ingresos y seguridad para el cliente
 - Detalle del contenido de los servicios
 - Seguimiento anual; equilibrio

- **CLIENTES RECURRENTE**

- Asuntos probables
 - Necesidades anticipadas
 - Revisión anual de nuestras mejoras y la situación del cliente; servicio de proximidad

- **CLIENTES DE ASUNTOS ANTERIORES**

Política presupuestaria

- INGRESOS; Consideraciones sobre Tarifas



Política presupuestaria

- Ingresos: Fijación del precio



Política presupuestaria

28 Expansión Viernes 2 noviembre 2012

Expansión

JURÍDICO

Wolters Kluwer
España

LA LEY
CISS
A3 Software

Las empresas fuerzan a los bufetes a no cobrar por horas

La crisis ha cambiado la demanda de las asesorías jurídicas de las compañías, que están obligando a los despachos a establecer nuevas fórmulas de cobro frente a la tradicional facturación por tiempo empleado.

C. García-León/S. Saiz, Madrid
Los departamentos jurídicos de las empresas no son inmunes a los recortes presupuestarios que la crisis ha impuesto en el mundo corporativo. Las políticas de austeridad de las compañías se contagian a sus proveedores, obligados a ajustar precios y a buscar fórmulas más imaginativas para cobrar sus servicios legales.

En el caso de los bufetes, las estrecheces en los presupuestos de sus clientes les obliga a plantear sistemas alternativos a la tradicional facturación por horas, cada vez más en desuso en las firmas de todo el mundo, como se constató en la última conferencia de la IBA (Asociación Internacional de Abogados).

El 87% de las empresas en España externaliza algún servicio jurídico, sobre todo para asuntos fiscales, laborales, procesales, fusiones u operaciones en otros países, según un estudio del sector legal realizado por las profesoras Eugenia Navarro y Sandra Enzler, de la Facultad de Derecho de Esade. El mismo informe desvela que el 95% de las asesorías legales internas prefiere un presupuesto cerrado, algo que sólo desea el 21% de los despachos. Los bufetes prefieren la facturación por horas en un 73%.

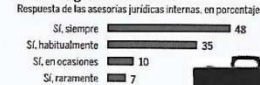
"Mantenemos este sistema por una cuestión de control de costes internos, pero cada vez se factura menos por ho-

HONORARIOS POR SERVICIOS LEGALES

¿Cómo prefiere la factura?



¿Suele negociar las tarifas?



Fuente: Esade

ras y terminará siendo residual", explica Juan Picón, codirector internacional y miembro de la comisión ejecutiva mundial de DLA Piper.

Un modelo del pasado

Para la consultora legal en Morethanlaw, Paula Fernández-Ochoa, "el sistema de honorarios por horas responde a un modelo económico ya pasado y con el que el cliente nunca tiene una percepción real de lo que le va a costar el asesoramiento. Se ha producido

El 87% de las empresas en España contrata despachos para temas fiscales, laborales o fusiones

Presupuesto cerrado, volumen y comisión a éxito quitan peso a la facturación clásica

clientes, con mayor información y poder en la contratación, con lo que los despachos deben ofrecer un planteamiento más innovador, aportando más valor añadido".

En la misma línea se pronuncia Marisa Méndez, consultora y profesora de IE Law School, quien apunta que el problema no es tanto facturar por horas, sino "que los clientes quieren saber por qué servicios están pagando", lo que obliga a valorar otros conceptos más allá del tiempo invertido por un profesional, como

Alternativas

- Fijar una iguala, con un límite de dinero con independencia de las horas que se dedique al asunto.
- Compartir el riesgo con el cliente y establecer descuentos adicionales por rango de facturación o fijar prima de éxito.
- Determinar un presupuesto fijo para un asunto y/o plazo de asesoramiento concreto.
- Pactar modelos híbridos que combinen un fijo de honorarios bajos con una elevada prima de éxito.
- Dividir el trabajo de lo que es commodity y valor añadido, externalizando lo primero y tener menos costes.

es su experiencia en la materia, la urgencia o la complejidad del caso.

En su opinión, los bufetes están adoptando el modelo del sector de la consultoría, que ofrece un precio cerrado en función de las características de cada proyecto.

Silvia Madrid, directora legal para el sur de Europa de Royal Bank of Scotland, asegura que "pagar por horas a los clientes no nos interesa, porque debido a la crisis debemos tener claro cuál va a ser el coste, y no nos gustan las

PRECIO

Los socios de los grandes despachos de la abogacía de los negocios facturan al cliente entre 300 y 500 euros por hora, y los asociados entre 100 y 300.

sorpresas". Madrid añade que actualmente "se está negociando en muchos casos un precio fijo más bajo por asunto y una comisión de éxito (success fee) más elevada en la que ganen ambos".

Nuevas fórmulas

Juan Picón explica que los clientes exigen "una factura cada vez más detallada de lo que cuesta cada fase de un mismo proyecto". Incluso en los contratos que se facturan en función del éxito, se incluyen cláusulas para aplicar descuentos si la transacción no llega a buen puerto, una modalidad importada del sector del capital riesgo.

El socio senior de DLA Piper en España explica que las grandes compañías han empezado a implicar en la contratación de sus servicios legales no sólo a su departamento de asesoría jurídica, sino también "al departamento de compras, que analiza y compara ofertas". A los grandes clientes se les ofrecen descuentos por volumen.

La mayoría de las firmas del Ibx35, según datos de Esade, sigue utilizando la facturación por horas, pero a cambio de negociar el precio por el volumen acordado. Las multinacionales están empezando a contratar desde su sede central los servicios con un bufete para todas sus filiales, logrando así descuentos por cantidad de trabajo.

Política presupuestaria

RENTABILIDAD CLIENTE -
CONCENTRACION DE HONORARIOS



Política presupuestaria

Martes 26 junio 2012 Expansión 27

LA LEY

Jurídico

Los grandes bufetes reducen su rentabilidad por abogado

De los seis primeros despachos del ranking general de facturación de este año, sólo Garrigues consigue mejorar su facturación por letrado con respecto a 2010. Vuelven a liderar la tabla: Elizaburu, Uría y Baker.

Carlos García-León, Madrid

El ranking de productividad por abogado de 2011 no depara demasiados cambios en la clasificación con respecto al año anterior. Sin embargo, es significativo que el 70% de los que están en los diez primeros puestos de esta tabla ha bajado ligeramente sus cifras de facturación por socio.

También disminuyen esta ratio las grandes firmas de abogados. De los seis primeros despachos del ranking general de facturación de este

FACTURACIÓN POR LETRADO

Despacho	Facturación 2011 (€)	Abogados en 2011	Facturación por abogado (€)
Elizaburu	15.960.629	34	469.430
Uría Menéndez	188.780.000	538	350.892
Baker & McKenzie	58.800.000	195	301.538
Hogan Lovells	24.547.000	83	295.747
Crowe Horwath Legal y Tributario	8.966.576	32	280.206
DLA Piper	22.200.000	80	277.500
Cuatrecasas, Gonçalves Pereira	242.600.000	903	268.660
Balaguer-Morera & Asociados	5.218.359	21	248.493

Baja el número de profesionales en las firmas

El número de profesionales de los bufetes de abogados integra a abogados –y socios– así como a otros asesores necesarios para la actividad de los despachos, tanto los especializados en Propiedad Intelectual e Industrial como en otro tipo de áreas: se trata de economistas e ingenieros, sobre todo. En 2011, ejercicio en el que las plantillas de los despachos de abogados no han crecido en la senda necesaria para que el despacho reponga a los abogados que se jubilan y pueda desarrollar más actividades y más áreas, el número de profesionales tiende a reducirse en muchos bufetes. Es decir, esta caída se ha producido cuando muchos

Recursos Humanos

- Concepto combinado
 - Industrial
 - Humano <https://youtu.be/-tcHp-P4Ypk?t=20>



Recursos Humanos

- Líder frente al Jefe
- Organización
 - Equipo completo
 - Cada miembro conoce sus tareas
 - Coordinación y apoyo mutuo
 - Filosofía y Cultura compartida



Recursos Humanos

30 Expansión Lunes 1 diciembre 2014

Expansión

JURÍDICO

Wolters Kluwer

“Dirigir un despacho no tiene nada que ver con una empresa”

ENTREVISTA LUCAS OSORIO Socio director de Hogan Lovells en Madrid/ El abogado asegura que parte del éxito del bufete, que cumple una década en España, es no haber incorporado a profesionales “con exceso de ego”.

Sergio Saiz, Madrid

Dice el refranero español que la cara es el reflejo del alma y Hogan Lovells lo ha adaptado a su propia filosofía. Para Lucas Osorio, socio director del despacho en España, la cara del despacho es la relación con el cliente, y ésta sólo será buena si se cuida el alma, que no es otra cosa que la relación interna entre los abogados de la firma. Por eso, Osorio asegura que parte del éxito de Hogan Lovells, que este año celebra su décimo aniversario en España con incremento de la facturación de doble dígito, es no haber incorporado a profesionales “con un exceso de ego o ambición”.

El socio director no cuestiona que cada profesional tenga sus propios intereses y hoja de ruta, pero está convencido de que los objetivos individuales no pueden estar por encima de la estrategia global del despacho, porque “éste no puede convertirse en una guerra de guerrillas”.

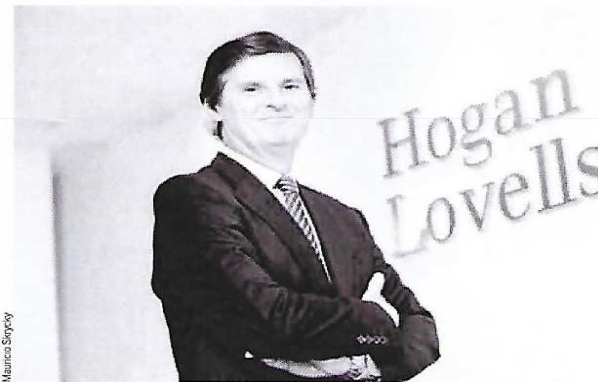
En diez años, el despacho ha conseguido situarse entre las quince primeras firmas que más facturan en España, según el ranking elaborado por EXPANSIÓN. En 2013, cerró el ejercicio con unos in-

“En un despacho, hay que buscar siempre los puntos de encuentro, porque no es un sistema muy jerárquico”

“En la cúpula, debe haber alguien dedicado en exclusiva a gestionar, pero no se puede replicar esa estructura en cada país”

gresos de 30,5 millones de euros, un 13,4% más que el año anterior. Ahora, el bufete comienza una nueva fase, que coincide con el nombramiento de Lucas Osorio como nuevo socio director hace poco más de seis meses.

“El objetivo ya no es crecer en número”, explica el abogado, especializado en mercantil, infraestructuras y deporte. “Hasta ahora, la estrategia era ganar tamaño y posicionarnos en el mercado español”, pero una vez alcanzada esta meta, su política ahora es reforzar áreas clave como, por ejemplo, en asesoramiento farmacéutico en España, donde Hogan Lovells es uno de los líderes a nivel internacional. Lo mismo ocurre con la práctica de derecho del de-



Lucas Osorio, socio director de Hogan Lovells en España.

porte. Penal es otro de los departamentos en los que se centrarán los esfuerzos, según apunta Osorio.

El socio director asegura que no descartan nuevas incorporaciones, pero manteniendo su política de ser muy exigentes y “valorar tanto la cualificación profesional como la personal”.

En un despacho, saber gestionar la inteligencia emocio-

nal es clave, de ahí la importancia de que los abogados que forman parte del bufete compartan una misma cultura. “En un despacho hay que buscar siempre los puntos de encuentro, no es un sistema tan jerárquico como el de otras compañías”, asegura Osorio.

En los poco más de seis meses que lleva en el cargo, ha llegado a la conclusión de que

“dirigir un despacho no tiene nada que ver con una empresa”. Osorio, además de haber ejercido como Abogado del Estado, fue secretario general de Cintra, por lo que conoce de primera mano tanto la Administración como la empresa privada. Ahora, al frente de la oficina madrileña de Hogan Lovells, reconoce las peculiaridades de gestionar una firma de abogados.

Las tres ‘M’

Hogan Lovells completó en julio lo que se conoce como el triángulo de las tres M: Madrid-Miami-México, tras la integración en esta última ciudad de BSTL. Lucas Osorio, socio director de la oficina de Madrid, considera que estas tres localizaciones son claves para abordar el mercado iberoamericano, ya que “existen muchas sinergias”. Por ejemplo, en el caso de arbitrajes transfronterizos, pero también para participar en proyectos de infraestructuras o licitaciones con un fuerte componente internacional.

En su opinión, en un despacho internacional, con más de 40 oficinas en todo el mundo y cerca de 2.500 abogados, “no se puede replicar la estructura de mando en cada país”. El consejero delegado global y el equipo directivo son los que tienen que marcar la estrategia del conjunto, “ya que en la cúpula de los despachos, al igual que en cualquier empresa, debe haber alguien dedicado en exclusiva a gestionar”. Sin embargo, considera que el papel del socio director de cada país es diferente, ya que tiene que “compatibilizar la gestión de su oficina con su desarrollo profesional y ejercer”, para no perder el contacto con el mercado. De otra manera, “sólo se crean 42 estructuras de poder”.

Recursos Humanos

- Equipo; Planes de carrera y formación
 - Experiencia
 - Remuneración
 - Plazos
 - Formación
 - Rentabilidad profesional
 - **Capacidades de venta**
 - **Nuevas Herramientas**



Recursos Humanos

Wolters Kluwer

Llevar clientes al despacho, único requisito para ser socio

La reducción de promociones por la crisis está obligando a las firmas a crear carreras alternativas —cuyo objetivo no es ser socio— para retener a abogados que no generan negocio, pero que son buenos técnicos.

Carlos García-León, Madrid. Tradicionalmente y aún más en la cresta de la ola de la economía, la carrera del abogado para ser socio en los prestigiosos bufetes estuvo bien definida y fácilmente realizable. Se basaba principalmente en el paso del tiempo y la excelencia jurídica. Además, entre 2003 y 2007 todo fue viento en popa. España iba bien. Las operaciones fluyen y los despachos hacían caja tras asesorar millonarias operaciones. Por ejemplo, el sector aumentó en 2007 un 16,17%. Parecía que nada alegraría a las firmas de los dos dígitos de crecimiento.

Así, en este escenario, se hicieron socios a muchos abogados. Algunos con poco más de 30 años de edad. Los bufetes relajaron sus procesos, pues nada hacía presagiar la gigantesca crisis que se avecinaba. El socio presidente de Uria Menéndez, José María Segovia, confesaba en 2012 en una entrevista: "Ahora seremos muy estrictos en la carrera de nuestros abogados, marcada por el *up or out*, un proceso en el que, a veces, nos hemos podido relajar algo".

Los expertos consultados por EXPANSIÓN y que participaron en una mesa redonda organizada por la Facultad de Derecho de Etsade y Wolters Kluwer coinciden en que con la crisis algunas reglas ya no son válidas. El pastel a repartir se ha hecho cada vez más pequeño. Los bufetes han visto disminuir sus números al final de cada año. En estos tiempos de menor facturación y beneficios, la carrera de socio se ha frenado. Ya no caben todos. Es condición indispensable generar ingresos.

Sin embargo, no todos los abogados están formados ni preparados para ello. ¿Qué hacer con los letrados muy brillantes en su trabajo técnico-jurídico pero que no generan ingresos? ¿Sólo es válido ya este tipo de perfil?

Álvaro Sainz, socio senior de Herbert Smith Freehills en España, afirma que "la crisis económica ha puesto patas

El reto para las firmas es formar a los abogados desde la base para tener otras habilidades



Los letrados que desarrollen habilidades comerciales y de gestión ascenderán más fácilmente.

Álvaro Sainz
Socio senior de Herbert Smith

“En la situación actual el socio técnico ya no basta. Es fundamental que sea generador. Hay que traer clientes”

Juan San Andrés
Director de RRHH de G&P

“Podremos ver dos vías de carrera en las firmas, una para el experto técnico y otra para el abogado manager”

Eugenia Navarro
Profesora de Etsade

“El cliente ya no ve la diferenciación sólo en los aspectos técnicos, se presuponen en un tipo de firmas determinadas”

arriba el sistema que regía hasta el momento, y en la actual situación el socio técnico ya no basta, es fundamental que genere negocio, que traiga clientes”. Por ello, Sainz cree que será justo que las firmas “invirtan en formar a los abogados a generar negocio, porque, o se aprende por el camino, o no se consigue”.

La consultora y profesora de estrategia y marketing jurídico de Etsade, Eugenia Navarro, asegura que “los despachos han sido muy buenos técnicamente, pero no han estado enfocados a la gestión. Sin embargo, el cliente asegura a través de encuestas y estudios que la diferenciación no la ve en los aspectos técnicos, porque ya se presupone en un tipo de firma determinado”. Navarro insiste en que la concepción clásica de la abogacía ha cambiado sustancialmente y el abogado del siglo XXI debe ser “más completo, teniendo otras capacidades y habilidades añadidas como liderazgo, gestión de

equipos, dotes comerciales y de comunicación y un extremo servicio al cliente, entendiendo más su negocio y anticipándose a sus problemas”.

El socio director del bufete RHGR, Pedro Rodríguez Roder, incide en este punto. “La firmas tenemos que cambiar y diferenciamos y satisfacer las necesidades de los clientes, que quieren comprar soluciones, y eso pasa por tener un abogado que sea buen-

TRAS LA CRISIS

La mayoría de los expertos del sector legal cree que, cuando acabe la crisis, la abogacía ya no será como antes, ya que continuarán las presiones en honorarios de los clientes y se asentará el nuevo perfil de abogado, enfocado al negocio.

La carrera

“En los años pre-crisis los despachos relajaron sus procesos para llegar al *partnership* y creció mucho el número de socios.”

“En la actual coyuntura económica, las firmas han frenado considerablemente sus promociones y han usado con más fuerza el *up or out*”.

“Ahora, sólo entran a las firmas desde el exterior socios con cartera de clientes y las promociones internas se reducen a abogados que sean generadores de negocio.”

“Los bufetes se están dando cuenta de que no pueden perder el talento de buenos abogados técnicos y están desarrollando carreras B, donde se define antes que el objetivo no será llegar a socio.”

Pedro Fernández Roder
Socio director de RHGR

“El cliente compra soluciones. Quiere que su abogado le escuche, conozca su negocio y se anticipe a sus problemas”

no, barato, que conozca su negocio, que le escuche y le entienda, que le busque oportunidades de negocio y que le anticipe los problemas. Y esto es imposible con un perfil sólo técnico en temas jurídicos”.

Equilibrio

El reto para las firmas de abogados en la actualidad es conseguir que las bases de sus pirámides vayan adquiriendo estas habilidades para que en el futuro estén en condiciones de llegar a ser socio de cuota, que como apunta la profesora de Etsade, “esta denominación será sinónimo de socio generador”.

Para Juan San Andrés, director de recursos humanos de Gómez-Acebo & Pombo, “los profesionales llegan hoy más predisuestos al cambio que antes, y es necesario que sea desde abajo, porque es imposible que un abogado que nunca ha intentado generar negocio lo adquiera de la noche a la mañana sólo porque le promocionen a socio”.

¿Qué hacer con los 'dueños' que menos producen?

Uno de los temas que más preocupan a las firmas de abogados en España es gestionar a los socios una vez adquieren esta condición. Cada vez las evaluaciones previas son más exhaustivas y efectivas, pero es posible que con el tiempo el socio que durante años es muy productivo y tenga un enfoque claro hacia el negocio y el cliente, se rebaje y, aunque sigue siendo muy bueno técnicamente, ya no esté a la altura de sus compañeros en el *partnership*. Los bufetes, que tradicionalmente han sido más flojos en la gestión, muchas veces no saben qué hacer con estos activos que son valiosos para la firma, que incluso sólo por su nombre y experiencia pueden atraer a algunos clientes. Los expertos apuntan que lo ideal, que no es lo que suelen hacer los despachos, es tratar de buscar un puesto útil, respetable y valorado para ese abogado dentro de la firma, en lugar de rebajarle a socio de capital de tercer orden, ya que lo más común es bajarle el número de unidades que tienen de la cuota del despacho o, directamente, invitarles a abandonar la firma.

En la actualidad, como bien apunta Sainz, “se está aplicando más el *up or out* que antes, pero esto creo que se va a moderar, porque la inversión de talento desperdiciado sería muy grande”. Pero, ¿qué pasará entonces con los que se queden en el bufete sin ser socios de cuota? ¿Pueden coexistir dos tipos de carrera en las firmas?

San Andrés está convencido de que en un futuro próximo podremos ver claramente dos vías de carrera en los despachos: una para expertos técnicos que, dependiendo de la firma, puede quedarse con un puesto y funciones determinadas o convertirse en socio profesional, y por otro lado, otra para el abogado manager, que será quien se convertirá en socio de capital.

En este sentido, Sainz cree que “lo más importante es tener claro que la carrera de un abogado tiene que estar bien remunerada para retener talento”. Si no, los expertos creen que no triunfará la carrera alternativa que se está implantando en muchas firmas.

Recursos Humanos

EL PERFIL DEL JURISTA DEL SIGLO XXI

> Competencias más requeridas



Fuente: Informe 'El abogado del siglo XXI', Esade

> ¿Qué prima más?

En porcentaje.



> Preferencia de competencias

En porcentaje.



Expansión

Recursos Humanos

- Equipo; Planes de carrera y formación
 - Edades; generaciones
 - Teletrabajo- Presencialismo
 - Hora razonable de salida
 - Limites de equipo:
 - Flexibilidad a las necesidades
 - Consecución de objetivos

Ruegos y Preguntas

Laura Vicente Gomez
Abogada y Economista

C/Arquitecto Santiago Perez Aracil nº1
Elche 03203
966610024

www.gesemconsultoria.com