

## Crisis en los despachos de abogados y marketing jurídico



Gonzalo Sivatte. Director de Professional Letters, Agencia de Marketing y Comunicación

Una encuesta de la agencia de investigación Método 3 ([www.metodo3.es](http://www.metodo3.es)) realizada sobre 3.500 despachos de toda España, y que publicó recientemente Expansión, aportaba, entre otros datos, varias conclusiones sobre la situación de los despachos de abogados en el actual contexto de grave crisis económica: El 29% de los encuestados cree que la crisis ha afectado mucho a la facturación del despacho, el 59% afirma que los precios se han estacionado - un 30% dice incluso que lo han hecho a la baja - y un 57% reconoce que la coyuntura económica ha modificado la incorporación de abogados *junior*. Las conclusiones de dicha encuesta que tal vez reflejan mejor cómo perciben los despachos el impacto de la crisis es la siguiente: el 35% se encuentra preocupado sobre cómo afectará la crisis a la industria legal, el 24% se muestra muy preocupado mientras que

el 28% se muestra algo preocupado.

Por otro lado, y desde la óptica de los RRHH, los medios también se han hecho eco de las congelaciones salariales y de las olas de despidos masivos que se están llevando a cabo en los despachos grandes y medianos de importantes plazas económicas como Inglaterra y EEUU, que tal vez puedan servir de referencia de cuanto puede llegar a suceder en España. Si bien por ahora las grandes firmas instaladas en nuestro país no vislumbran un panorama semejante para el mercado español, tampoco dejan de reconocer que se puedan estar llevando a cabo despidos "selectivos", que afectan tanto a los profesionales que prestan servicios jurídicos como al personal administrativo, y sí se impone en cualquier caso de forma generalizada una contención de gastos en los incrementos salariales y en la contratación de nuevos talentos.

### A qué tipo de despachos y a qué áreas afecta la crisis?

Si se analiza cuáles son las áreas de los despachos que por lo general están sufriendo con mayor énfasis la crisis, no hay duda alguna que los departamentos de Fusiones & Adquisiciones (grandes o pequeñas) se llevan la palma. El brutal descenso en las operaciones de M&A (en número y volumen de €), no ha bajado, según los datos de *Mergermarket*, del 50% en el último año, llegando a caídas del 90% si se toman como referencia las tasas interanuales de algunos meses. Que muchos de esos departamentos copaban, en volumen, valor añadido por hora minutada y productividad por empleado la facturación en muchos despachos es un hecho que las firmas han tenido que afrontar.

Se habla mucho del incremento de la facturación en otras áreas; la propia encuesta de Método 3 reflejaba lo siguiente: el 63% de los encuestados indicaba que la reclamación de cantidad es el asunto que más ha aumentado con la crisis, seguido de Concursal - con un 23% -, y Laboral - para el 10% de los abogados encuestados -. Que haya aumentado la facturación de esos departamentos, por otro lado algo del todo lógico, no significa que con ello se iguale lo que se aportaba vía Fusiones y Adquisiciones, y aunque ello fuere posible en volumen, difícilmente puede serlo en valor añadido.

No olvidemos además un hecho fundamental que no poco tiene que ver con las minutas de las muy rentables operaciones de M&A; en un mercado en el que había operaciones éstas eran financiadas en una parte sustancial por los bancos y las entidades financieras, y de algún modo la retribución de los despachos estaba también ligada a la financiación que habían conseguido sus clientes para cerrar la operación. En un contexto de menos operaciones, y, sobre todo, de cierre del grifo bancario, parece lógico asumir que los clientes hayan trasladado a sus despachos proveedores una petición de rebajas sustanciales en las minutas.

El sector de los operadores jurídicos no es un oasis aparte de la economía. Las grandes firmas podrán estar sufriendo de forma más destacada la caída de M&A, de congelación de los mercados

de capitales, de ausencia de operaciones bursátiles y de superestructuras laborales que tal vez ahora se perciban como súper dimensionadas.

Las firmas medianas y las boutiques legales también se enfrentan a los problemas que les ponen cada día encima de la mesa sus propios clientes y el mercado: dilaciones en los pagos, restricciones de crédito, peticiones de rebajas de minutas, enorme competencia y diversidad de proveedores jurídicos, políticas de crecimiento del despacho basadas en exceso en el crédito bancario, hiperinflación de salarios del sector, incremento de costes por la laboralización de los abogados etc...

Las pequeñas firmas y los despachos unipersonales no son una excepción. Tal vez la muestra más clara sea el descenso que en número de divorcios y separaciones ha experimentado la sociedad española como consecuencia de la crisis, lo que ha tocado de lleno a multitud de despachos pequeños. La disminución de los precios y la competencia echan el resto. Escriba en google "divorcio por 300 €" y encontrarán no pocas referencias..

### **El management y el marketing jurídico como respuesta a la crisis**

Ante este panorama, que los despachos se convencen de que son empresas de servicios y que como tales están obligadas a regirse por criterios de management y gestión, parece más que nunca una necesidad porque en ello puede ir su consolidación e incluso su propia supervivencia. En el global de lo que podemos denominar management ( sin obviar la necesidad de cultivar la excelencia técnica y el aspecto formativo de los abogados ), podríamos hacer mención del uso de herramientas que tienen que ver con la política de recursos humanos, del correcto uso e implementación de plataformas tecnológicas, de la gestión del conocimiento, de una óptima dirección financiera, de la definición del código de conducta en la relación abogado-cliente y de la adopción de lo que se ha dado en llamar marketing jurídico por parte de los despachos, punto éste sobre el que me extenderé con mayor profundidad.

### **Qué puede aportar el marketing jurídico?**

La implementación de un plan de marketing aporta a los despachos ( grandes, medianos y pequeños ) un retrato de quiénes son y de cuáles son sus valores, la definición de qué les distingue de su competencia, su correcto posicionamiento ante los que son ya sus clientes y los que pueden llegar a serlo, y una ventana única para explorar las posibilidades que proporcionan por un lado el talento de sus miembros y por otro un mercado en el que se mueven clientes y competidores.

Marketing es sinónimo de sentido común. Muchos despachos en la actual crisis han reconvertido sus departamentos de mercantil y de derecho bancario en departamentos de reestructuraciones empresariales. Otros han potenciado o creado departamentos de concursal captando el talento apropiado. Algunos se han dotado de personal especializado en derecho laboral cuando hasta hace bien poco externalizaban ese servicio. Han sabido hacer ver a sus clientes que conseguían adaptarse al entorno para poder prestarles un mejor servicio creando nuevas áreas. Lo han comunicado a través de los medios de prensa, o de forma directa en la mayoría de los casos, potenciando su marca e imagen y lo que éstas tienen de valor añadido.

Otros despachos han optado por potenciar sus páginas web, posicionarlas en google, o nutrir las de contenidos de tipo newsletter para fidelizar a sus clientes. Para ello, han necesitado organizar sus bases de datos ( una asignatura pendiente en la inmensa mayoría de los despachos ), y disponen ahora de un canal comercial que aún teniéndolo jamás habían utilizado antes. A su vez, han proliferado la celebración de desayunos de trabajo con clientes, la creación de circulares informativas y la firma de acuerdos con colectivos empresariales y agrupaciones sectoriales.

Todo este tipo de acciones son pasos naturales que han ido dando las firmas que han intuido la necesidad de posicionar su marca y sus valores en el mercado. Son acciones si cabe puntuales en muchos casos. En otros responde a un criterio unificado y a directrices claras tras un elaborado plan de marketing por parte del despacho.

Esas firmas son las que mejor pueden afrontar el actual escenario porque como mínimo se han planteado la necesidad del cambio. Aquéllas que siguen esperando a que el cliente llame a la puerta están condenadas a decrecer, y más cuando son ya muchos los clientes que lamentablemente han cerrado ya sus empresas.

A modo de apunte último, sólo destacar que esta reflexión tan sólo servirá si se consigue superar la percepción de "gasto innecesario" que por lo general se ha tenido en el sector legal sobre cuanto tiene que ver con el marketing. Es normal que así sea; es la actitud propia de quien no se ha aventurado en un campo desconocido.

Poco a poco está claro que ha ido cambiando la percepción que los despachos tienen de sí mismos, y cometen un error aquéllos que, independientemente de su tamaño, no sean capaces de verse como una empresa. Los que ya apuntan en esa dirección saben que el marketing es una inversión, una necesaria inversión, y posiblemente estén mucho mejor preparados para afrontar la crisis del sector legal que, reconocida o no, ya ha llegado a nuestras puertas.

No olvidemos, finalmente, que las épocas de crisis son también momento de oportunidades, y ahí el marketing también tiene algo que decir.

Professional Letters. Agencia de Marketing y Comunicación. [www.professional-letters.com](http://www.professional-letters.com)