

¿QUÉ DEBEMOS HACER AL EMPEZAR EL CURSO PARA FIJAR LOS OBJETIVOS DE NUESTRO DESPACHO?



Paula Fernández-Ochoa. Socia de +MoreThanLaw.
Consultora y Docente de Marketing Jurídico y Marca Personal&Corporativa

SUMARIO

1. Modelo de negocio y la estrategia de crecimiento
2. Capacidad de generar negocio
3. Personal & Corporate Branding
4. Digitalización, tecnología e innovación
5. Talento



Como en el deporte, el mes de agosto será de “descanso activo”¹ para comenzar fuertes en septiembre. Los despachos y profesionales se están preparando para que la improvisación o falta de criterio quede a un lado y se dé paso a la estrategia y planificación para conseguir los objetivos corporativos.

La estrategia de cada Firma y el punto de desarrollo en que se encuentre marcarán que los retos sean unos u otros, así como su grado de intensidad, pero hay **5 grandes desafíos** que van a ser claves en la inversión que se haga en marketing jurídico:

MODELO DE NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

En plena revolución de los servicios jurídicos, las firmas se están replanteando sus **estructuras** (sociaturas, procesos de gestión, etc) y **modelos de negocio** para afrontar con éxito esta nueva etapa. Para ello, están implementando soluciones con inteligencia artificial, especializando a sus equipos y completándolos con profesionales de otros sectores (matemáticos, ingenieros de procesos y tecnólogos, etc), realizando cambios en el gobierno corporativo y horizontalidad, se están adaptando a los nuevos modelos de negocio (New Law), creándose boutiques, fusionándose o integrándose

“La capacidad de generar negocio se ha convertido en un eje fundamental en el sector legal”

en otras firmas como palancas de cambio o, por ejemplo, creando firmas más flexibles y nuevos espacios de trabajo.

Revisado el modelo de negocio, las firmas deben preparar su fase de **crecimiento**, que principalmente se focalizará en tres alternativas:

- **Expansión internacional**, bien con oficinas propias (como, por ejemplo, Garrigues, Uría, Ontier y Cuatrecasas en Latinoamérica), con redes o *Best Friends*

¹ El descanso activo forma parte vital de un entrenamiento, permite a tu cuerpo recuperarse al mismo tiempo que ejercita músculos diferentes www.byrunners.com

- Crecimiento inorgánico mediante **fusiones e integraciones**, aunque esta fórmula, según un estudio de la consultora McKinsey que analizó 115 grandes adquisiciones a nivel mundial, transcurridos 5 años sólo 1 de cada 4 operaciones (un 23%) podría considerarse exitosa (como, por ejemplo, la Integración de CMS con las firmas inglesas Nabarro y Olswang; la fusión de Eversheds con el bufete americano Sutherland; la integración de Global Abogados y Olleros en Andersen; Martínez Escribano con Maio Legal, la integración de Suarez de la Dehesa y el despacho AS Law por parte de Dutilh Abogados, etc)
- Con “**fichajes estrella**” y/o **refuerzos de áreas clave**.

CAPACIDAD DE GENERAR NEGOCIO

La capacidad de generar negocio se ha convertido en un eje fundamental en el sector legal. Para ello, el **marketing jurídico** debe hacer hincapié tanto en el **plan comercial** como en el **plan de comunicación**

que, alineados, deben seguir una **estrategia orientada al cliente**.

Esta estrategia exige conocer bien el target (perfil, procedencia, sector, negocio, etc) y anticiparse a sus necesidades, redefinir la fijación de precios, crear nuevas especialidades (ej: robótica) y servicios o productos (ej: compliance), procesos eficientes de coste/beneficio y personalizar el asesoramiento. También la **coopetición** (colaboración con la competencia para, por ejemplo, aprovechar oportunidades e incrementar calidad) y la **cocreación** (colaboración de la firma con sus usuarios para, por ejemplo, diseñar nuevos productos o crear experiencias de marca) están siendo clave.

Y, sin lugar a dudas, **esta necesidad exige contar con abogados que tengan formación transversal de otras especialidades y habilidades antes llamadas “soft”** (tales como, por ejemplo, la gestión de equipos, el *project management*, el dominio de tecnología y redes sociales, las ventas o la gestión de marca personal y corporativa), **por lo que la inversión en formación en este sentido se está incrementando de forma exponencial**.



PERSONAL & CORPORATE BRANDING

El **branding** cobra protagonismo y las firmas y los profesionales están gestionando sus marcas, ambas **alineadas** entre ellas y a los objetivos estratégicos, para **diferenciarse**, maximizar su **talento y ventaja competitiva en el mercado** y buscar la vinculación emocional del target con la marca personal/corporativa por los valores que representa, su estilo y manera de hacer. Sólo así se conseguirá generar el **engagement** y la **confianza** que necesita nuestro sector.

En esta línea y como se publicó en el primer Barómetro Externo de Opinión del Consejo General de la Abogacía Española: *“la relación con el abogado es entendida, ante todo, como una **relación interpersonal y personalizada**, basada en la confianza, no como una compra de servicios más o menos estandarizados y en serie”*.

Por tanto, el foco se está poniendo en (i) la **formación y consultoría en gestión de la marca personal y corporativa**, como es el caso de Ernst & Young, con su proyecto **#YoconstruyoEY**, para crear entre todos sus profesionales la esencia de la marca, y en (ii) el diseño/rediseño de la

“Otro gran reto en este campo es la ciberseguridad, que está siendo un elemento transformador del ejercicio de la abogacía”

imagen corporativa con la que asociar los valores y la identidad de la Firma.

Respecto de la imagen corporativa estamos viendo y trabajando en importantes cambios, dejando a un lado tipografías arcaicas, namings con iniciales de los fundadores, webs planas nada visuales o logos y colores oscuros que quieren transmitir seriedad. La innovación también ha llegado a este campo y así contamos con buenos ejemplos:



- Gómez Acebo & Pombo cambia de imagen corporativa para transmitir mayor modernidad².
- Pons Patentes y Marcas adopta una nueva identidad global y pasa a denominarse PONS IP, para adaptarla a su actual desarrollo internacional³.
- Garrigues usa un icono moderno y colorido en las redes sociales
- Linklaters, Baker & McKenzie, Hogan Lovells y DLA Piper ha incluido con colores frescos y llamativos en sus logos para transmitir modernidad.
- Legálitas ha modernizado su balanza (sin modificar su simbología) con el objetivo de adaptarse a los cambios, pero manteniendo el deseo de ser fácilmente reconocidos.
- Deloitte Abogados pasa a denominarse Deloitte Legal como estrategia corporativa para fortalecer los servicios de asesoría legal y fiscal a nivel mundial.

Y en este objetivo de branding -muy ligado a la reputación-, debe hacerse especial hincapié en la comunicación (tanto interna como externa y off como on-line), pues es un pilar esencial para el posicionamiento y penetración en el mercado.

DIGITALIZACIÓN, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Estamos inmersos en la **era digital**. Vivimos con las **nuevas tecnologías** y nos vamos adaptando a la **transformación digital**. También la **innovación** juega un papel esencial, siendo un concepto transversal que va más allá del área tecnológica y trasciende el ámbito social.



² Cambio de imagen corporativa GA&P. http://www.elconfidencial.com/empresas/2017-05-30/despacho-gomez-acebo-pombo-cambia-imagen-corporativa-abogados_1389519/

³ Identidad global de Pons Patentes y Marcas. <http://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2016/09/16/57dc1965e5fdeaff328b45b2.html>

Y el sector legal no se queda al margen, sino que cada vez más va integrando estas cuestiones en su ADN. Celebraciones de **Hackathons**, creación de **Incubadoras o Aceleradoras** (ejemplo Legálitas Lab⁴ o Cuatrecasas Acelera⁵), Apps desarrolladas por bufetes (ejemplo *Baker & McKenzie Global Healthcare MapApp*⁶ o Legálitas Hijo⁷) son una clara muestra de ello. También crece el empleo de **inteligencia artificial** y el **big data** por parte de los despachos para realizar estudios de análisis jurídico y poder ahorrar costes y tiempo (según un Estudio de la Editorial Lefebvre-El Derecho de 2016 sobre innovación y su implantación en los despachos de abogados⁸, el 10% de despachos ya la emplea)

Del mismo modo se está trabajando cada vez más en la gestión de la documentación para automatizar documentos y transformar la base de datos de conocimiento del despacho en textos inteligentes que

facilitan la producción rápida de documentación personalizada. Así, por ejemplo, como se recoge en el artículo “*El sector legal da sus primeros pasos para convertirse en 4.0*” de Laura Saiz, en Expansión, 17.07.2017, vemos que ya hay despachos que han tomado medidas al respecto:

- Gómez-Acebo&Pombo ha implantado un software de automatización de documentos que permite a los abogados descargarse de tareas mecánicas para centrarse en otras de valor añadido, evitar errores y ahorrar tiempo.
- Ontier ha optado el sistema de reconocimiento de voz inteligente *DigaLaw* que transcribe grabaciones y formatea textos automáticamente, con lo que poder ahorrar en costes de transcripción, ganar velocidad en la gestión documental y reducir plazos de entrega.



4 Legálitas LAB: laboratorio de Incubación y aceleración de proyectos de innovación jurídica <http://www.legalitaslab.org/>

5 Cuatrecasas Acelera: primera aceleradora de startups que se constituye en Europa por un despacho de abogados, Cuatrecasas <https://cuatrecasas.openfuture.org/>

6 Baker & McKenzie Global Healthcare MapApp se creó para que sus clientes pudieran hacer un seguimiento y comprender las diversas legislaciones y políticas relacionadas con sus negocios en el ámbito de la salud en múltiples jurisdicciones.

7 Legálitas Hijos app que cuenta con un botón del pánico, de forma que un menor con teléfono pueda pulsarlo en caso de tener un problema, de forma que sus padres puedan saber en ese momento dónde se encuentra su hijo y qué está ocurriendo a través de vídeo y audio.

8 Informe gratuito y descargable en el siguiente enlace: Estudio

“Las Firmas están apostando por el talento y, para ello, uno de los grandes retos es tener un fuerte prestigio como empleadores que les permita ser destino prioritario para buenos profesionales”

- Cuatrecasas está trabajando con la tecnología de *Kira Systems* basada en inteligencia artificial para la revisión de contratos en *due diligence*, con la que estima ahorrar esfuerzo de revisión de los contratos, reducir riesgos y plazos.

- Pérez-Llorca, Uría y Ontier han optado por *Luminance* para las *due diligences*, basada en la inteligencia artificial que ayuda a realizar de manera más rápida y eficiente el trabajo gracias al análisis de la información.

Otro gran reto en este campo es la ciberseguridad, que está siendo un elemento transformador del ejercicio de la abogacía. En los últimos años el desarrollo de legislación específica relativa a la protección de la información y a las infraestructuras que la soportan ha sido constante.

Y los reconocimientos comienzan a ser prolíferos, como el ranking anual que publica **Financial Times** sobre “**Innovative Lawyers**”, valorando la originalidad de los despachos a la hora de gestionar su negocio y prestar asesoramiento, con diferentes categorías.

BIBLIOGRAFÍA

www.casosreales.es

BIBLIOTECA

- TRICÁS PRECKLER, JESÚS. GONZÁLEZ SABATÉ, LUCINIO. ESTEBAN FERRER, MARÍA JOSÉ. *La voz del cliente en los despachos de abogados*. Madrid. Ed. Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A. 2010.
- SALLA GARCÍA, JAVIER. ORTEGA SORIANO, JORGE. *Plan estratégico de relaciones públicas*. Barcelona. Ed. JM Bosch Editor. 2008.
- SÁNCHEZ STEWART, NIELSON. *La profesión de Abogado. Relaciones con Tribunales, profesionales, clientes y medios de comunicación (Volumen II)*. Madrid. Ed. Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A. 2008.

ARTÍCULOS JURÍDICOS

- TOMÁS MARTÍN, CESAR. *Abogados: reciclarse o morir*. *Economist&Jurist* N° 141. Junio 2010. (www.economistjurist.es)
- UESTA LLERANDI, SANDRA. *La lucha en el posicionamiento de los despachos de abogados*. *Economist&Jurist* N° 196. Diciembre-Enero 2015. (www.economistjurist.es)
- DOMÍNGUEZ, FRANCESC. *El factor clave del marketing jurídico o marketing de despachos de abogados*. *Economist&Jurist* N° 194. Diciembre-Enero 2015.

TALENTO

Las Firms están apostando por el talento y, para ello, uno de los grandes retos es tener un fuerte prestigio como empleadores que les permita ser destino prioritario para buenos profesionales. Es una identidad que hace marca y que se debe saber comunicar.

Y cobra especial relevancia la capacidad de atraer a las nuevas generaciones de abogados, **millennials**⁹. Hace años, a jóvenes abogados de firmas como Arthur Andersen (los “arturitos”) no les importaban las jornadas interminables ni los planes de carrera up or out, era el precio que tenían que pagar por estar en la cumbre. Pero atrás han quedado elementos de atracción como la retribución o la ambición de hacer carrera profesional para priorizar la conciliación

de la vida profesional, las iniciativas solidarias o la flexibilidad laboral, que contribuyen a mejorar la productividad y aumentar la fidelización de los empleados.

Al respecto, se han creado **espacios abiertos y colaborativos**, dotado a la plantilla de **flexibilidad**, e implementado **políticas de diversidad, conciliación o bienestar**, o, por ejemplo, el **teletrabajo**, tanto para la atracción de talento como para conseguir una mayor eficiencia en el trabajo y productividad de las firmas.

Por cuanto antecede, los **profesionales de gestión y de otros sectores** tienen y tendrán un papel más relevante en las firmas y en la **aportación de valor**, generando una nueva dimensión con modelos alternativos a los tradicionales. ■



CONCLUSIONES

- La velocidad con que está evolucionando el sector obliga a los despachos a tomar medidas lo más rápido posible y a hacerlo de forma estratégica y planificada, cambiando sobre todo la cultura de la firma hacia una más flexible y proactiva, sin la jerarquía y burocracia que han imperado hasta ahora. A tal efecto, la dirección de las Firms deberá impulsar, abanderar y adaptarse a los cambios para que todos los profesionales se impliquen y los proyectos u objetivos estratégicos puedan implementarse con éxito

⁹ Las 6 mayores preocupaciones de los Millennials (<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/6-mayores-preocupaciones-millennials.html>) y 1ª encuesta Millennial-empresarios en Cataluña (http://www.grantthornton.es/OpenDayGT/informe_millennials.pdf)