

Description: The Peruvian official diary publishes a regular special edition on legal matters that contains both information and opinion. In this version they published Rafael Suárez de Lezo's column on managing the legal market in international firms.

EN FIRMAS INTERNACIONALES

La gestión del negocio legal



RAFAEL SUÁREZ DE LEZO

Miembro del Comité Ejecutivo de CMS. Socio director de CMS España. Licenciado en Derecho y Doctor en Derecho cum laude por la Universidad Pontificia de Comillas.

Los gestores de despachos internacionales tienen que ser conscientes de las características de una profesión liberal, como es la abogacía. Los grandes despachos son ahora más empresas de servicios jurídicos que antiguos bufetes de abogados. Pero no se debe olvidar la esencia de una profesión tan tradicional.

Esta esencia implica tres exigencias y requisitos de la actividad del abogado. La primera de ellas, y soporte de las otras, es la capacidad para captar clientes y asuntos. La segunda es lo que se considera la actividad del abogado: la capacitación técnico-jurídica para asesorar acertadamente al cliente, defender sus intereses o negociar en su nombre. La tercera es el acierto en la facturación de los honorarios. Aspecto trascendental y a veces muy difícil.

En las universidades de Derecho se enseña principalmente lo relacionado con el segundo aspecto. No se enseña el marketing de sus servicios, a pesar de lo importante de esta actividad en su vida profesional. Tampoco se enseña cómo acertar en la negociación de los honorarios. Estos dos aspectos pertenecen más a otras facultades de la universidad, como la de Economía.

Pero los despachos internacionales, que saben que el éxito de la gestión está en un buen desarrollo de negocio, contratan especialistas en esta materia que no son abogados. Cada vez más hay equipos muy conectados entre ellos para aprovechar las sinergias que se producen con los clientes. Para aprovecharlo se necesitan reuniones mensuales de los equipos de desarrollo de negocio que estudian cómo atraer más negocios o cómo ofertar nuevos servicios a clientes habituales.

También es imprescindible la coordinación técnico-jurídica de todos los abogados. Nosotros, por ejemplo, contamos con 19 áreas de práctica y grupos sectoriales, que son trans-

Estrategias mínimas

■ Ser competitivo en un sector tan complejo como el mercado legal no es fácil y, además, no existen fórmulas únicas. Al igual que el servicio que los bufetes ofrecen a los clientes, hay tantas maneras de crecer como firmas en el mercado.

■ Los retos más importantes para las firmas legales son casi los mismos que los de cualquier buen empresario: acertar en las estrategias, gestionar bien los recursos y saber vender el producto o servicio. Además de ello, es un valor añadido muy

trascendente, tener una sólida formación y una gran experiencia en llevar asuntos jurídicos.

■ La cercanía del asesor legal hacia el cliente resulta cada vez más necesaria en un sector como el legal, que es enormemente competitivo.

■ La internacionalización es posible y necesaria para los despachos de abogados a mediante vías diferentes: bien con la apertura de oficinas propias en el ámbito internacional o bien mediante alianzas y redes internacionales.

versales e integrados por abogados de varias especialidades, idénticas en todos los países de operación.

Cada una de las áreas de práctica se coordina mediante un equipo director que lidera la estrategia mundial. Los equipos de todas las jurisdicciones crean anualmente un plan de negocio que determina los objetivos y actividades del área. Para dar cumplimiento al mismo, cada equipo se reúne varias veces al año. Esta coordinación asegura equipos listos para responder a las necesidades de clientes internacionales rápida y certeramente, aspecto



importante en un mundo globalizado. Un plan de negocio global, además, permite atacar, desde diferentes ángulos y países, coyunturas mundiales y aprovecharlas cabalmente.

Las nuevas tecnologías son otra gran herramienta para mejorar el servicio, como el uso de espacios virtuales donde los equipos de cada país compartan materiales, iniciativas, eventos o *know-how*. Al poner a disposición de nuestros abogados las últimas tecnologías, pueden estar en contacto permanente con sus homólogos en todo el planeta y compartir lo que está ocurriendo con sus clientes.

Respecto a los honorarios, un despacho exitoso debe contar con la capacidad de adaptarse a las necesidades locales del cliente basado en una regla "general" o tarifa fija, que incluso puede variar entre ciudades, o responder a requerimientos de clientes como montos fijos, cobro por tiempo diario o por honorario por éxito.

Los despachos de abogados que se organizan eficazmente en estos tres aspectos –el desarrollo de negocio, la formación e integración de los equipos y la fijación de honorarios– son los que acaban teniendo éxito y haciendo crecer su volumen de negocio. ▀