

Estudio del Sector Legal de los Negocios

Sandra Enzler

Eugenia Navarro

Profesoras de la Facultad de Derecho de ESADE

Madrid, 19 de Enero 2011

Barcelona, 20 de Enero 2011

Agradecimientos

✓ A nuestro patrocinador:



✓ A nuestra editorial colaboradora:



✓ A las asociaciones e instituciones que han colaborado



**CLUB INTERNACIONAL
DE ABOGADOS
CORPORATIVOS**

✓ A todos los despachos y empresas participantes

- Conocer los **hechos clave** que han hecho evolucionar el sector legal de los negocios durante los últimos 15 años.
- Conocer y analizar las **tendencias** en el sector legal de los negocios en los dos colectivos que intervienen: abogados de departamentos jurídicos de empresa y abogados de firmas jurídicas (*“in house”*/abogados externos) y establecer las **diferencias de opinión** entre ambos con respecto a:
 - Honorarios
 - Equipo/estructuras
 - Atributos de selección/satisfacción
 - Hábitos de compra
 - Marketing/comunicación
- Establecer diferencias entre el mercado legal de **Madrid/Barcelona**.
- Intentar que la muestra de estudio fuese lo **más amplia posible** y recoger la opinión de otros colectivos implicados para abarcar una **mayor perspectiva y diferentes puntos de vista** (periodistas, departamentos de recursos humanos, departamentos de marketing y comunicación y dirección general).
- Dar continuidad en el tiempo: carácter bianual.

- La oferta de servicios legales está, en general, atomizada. No obstante, la oferta de servicios especializados en el ámbito del derecho de los negocios dirigidos a empresas medianas y grandes tanto de ámbito local como internacional está concentrado en pocas firmas. El ranking de Expansión (2010) estima 1.645,71 millones de euros el valor de la facturación de los 45 principales despachos de España en el 2008, con un crecimiento estimado del 11%. **En el sector legal de los negocios, un determinado tamaño, marca, y red o capacidad de asesoramiento internacional son elementos necesarios para poder operar.** Este sector será cada vez más selectivo y más difícil poder competir.
- El presente estudio se centra exclusivamente en este sector.

- **Cuestionarios**

Envío de cuestionarios (link) a más de 500 profesionales con un índice de respuesta del 70 %. Los cuestionarios nos han permitido elaborar información cuantitativa sobre los aspectos que queremos medir. Los cuestionarios son diferentes, dependiendo si se dirigen a abogados internos o abogados en despachos, con la intención de medir, en algunos casos, los “gaps” entre lo que opinan unos y otros sobre los mismos temas.

<http://elinempresas.esade.edu>

<http://elinabogados.esade.edu>

- **Dinámicas de grupo**

Dinámicas de abogados y de “*in house*” por separado para observar tendencias y perspectivas de ambos colectivos (160 profesionales en total).

- **Entrevistas en profundidad**

Entrevistas con líderes de opinión del sector para analizar aspectos sobre tendencias y cambios del sector (54 entrevistas).

Conclusiones

Hechos clave que han configurado la evolución del sector



- Aparición de **despachos colectivos**.
- Entrada de **firmas anglosajonas** en España (desde 1965) que ha impulsado los sistemas de gestión y los sistemas de facturación por horas.
- **Tecnología y sociedad del conocimiento:** la aparición de internet, la búsqueda electrónica en bases de datos de jurisprudencia, los sistemas de gestión de conocimiento... El cliente ya no pagará exclusivamente por el conocimiento, al cual tiene fácil acceso, sino por **el criterio**, por el valor añadido que puedan aportarles los profesionales más allá de la mera información.
- **Profesionalización de la gestión:** en los despachos de abogados se han contratado directivos para áreas funcionales de gestión: financiera, marketing, sistemas y recursos humanos.
- **La laboralización** de los despachos ha obligado a profesionalizar las estructuras y a reorganizar modelos, con un aumento del coste de los profesionales.
- Incorporación del **inglés como idioma principal de trabajo**. Bilingüismo. El mundo de los negocios en inglés.
- Importancia y necesidad del conocimiento **del mundo empresarial** y de gestión por parte de los abogados.

Conclusiones

Hechos clave que han configurado la evolución del sector



- Cambio del concepto de la función legal en las empresas, de posiciones reactivas a **posiciones proactivas**.
- Tendencia a la **globalización del mercado**, las empresas operan en mercados globales y la internacionalización de las empresas requiere asesoramiento legal también internacional y de acompañamiento en la expansión de las empresas.
- Cambio de la legislación sobre la **publicidad** en despachos de abogados.
- Tendencia a la especialización de las áreas de práctica. Evolución de abogados generalistas a abogados **muy especializados**.
- Creación de **marca propia de abogado** dentro de las propias firmas.
- Aparición de **prensa especializada** sectorial, tanto específica como en prensa económica, y creación de portales para abogados.
- Aparición de **rankings internacionales** y nacionales.

Conclusiones

Hechos clave que han configurado la evolución del sector



- **Cambio de perfil del abogado** quien además de ejercer la profesión debe ser un buen gestor de equipo y aportar valor al negocio.
- El **nuevo código penal**, cómo afecta a las empresas y la presión en el cumplimiento normativo.
- La **crisis** y la **competitividad** obliga a que las firmas optimicen la gestión y sólo las que sean capaces de ello, podrán seguir manteniendo su independencia.

Honorarios

- Las asesorías tienen como objetivos propios **reducir los honorarios** empleados en abogados externos. Fuerte presión a la baja en honorarios (entre un 10% y un 20%).
- Énfasis en **nuevas fórmulas o modelos de facturación**. Búsqueda del **valor** del trabajo: el ratio horario no refleja el valor del trabajo. Presupuestos cerrados, con precio medio hora pactado son la preferencia de las asesorías, aunque también fórmulas como el *succes fee* son valoradas.
- **Negociación** sistemática de honorarios.
- El **precio** se ha convertido en un atributo de selección ante una oferta técnica indiferenciada.
- Sólo cuando contratan **especialidad (área de práctica o sectorial)**, lobby o urgencia el precio deja de ser elemento de selección.
- Cada nuevo proyecto hace que se **pidan presupuestos a diferentes despachos** (al menos tres) a pesar de tener un despacho de referencia. Esto les hace tener un pulso de honorarios en el mercado.
- Reducción de los proveedores externos; **capacitación** para ser más efectivos en las negociaciones y en **el conocimiento de su negocio y sector**.
- Oportunidad para **firmas medianas** competitivas en precio y calidad.

Recursos

- Reducción y minimización de las plantillas internas, menos contrataciones.
- El abogado de la asesoría debe ser más generalista y asume más riesgo
- Internalización del máximo trabajo posible.
- Se asumen funciones de *project manager* y coordinadores de equipos.
- Reducción de los presupuestos en formación en temas específicos legales.

Asuntos/ temas

- “Comoditización” de determinados servicios técnicos que antes eran considerados de valor añadido.
- La tipología de trabajo que subcontratan es diferente, existen menos operaciones de expansión, y de fusiones y adquisiciones y más de reconversión, concursales, laboral y procesal.
- Penal preventivo: el nuevo Código Penal ha hecho que los abogados internos deban trabajar en la elaboración de protocolos, manuales y procedimientos internos preventivos del delito dentro de la empresa.
- Contratación de especialistas.
- Contratación por proyectos, eliminación de igualas que no aporten valor.

Dirección General

- Visión más proactiva y más estratégica.
- Visión del abogado como un directivo más que requiere conocimiento del negocio.
- Coordinador de abogados externos.

Honorarios

- Alta competitividad entre las firmas con bajada de precios para captación de clientes.
- Competencia mayor entre los diferentes segmentos del mercado legal.
- Riesgo de pérdida de calidad ante la presión de precios.
- Crecimiento moderado de la facturación y previsión de descenso.
- Mantenimiento del *profit per partner* o descenso sostenido.
- Búsqueda de fórmulas de facturación satisfactorias para el cliente y que mantengan la rentabilidad y liquidez.
- Mayor transparencia en los sistemas de facturación.

Estructuras

- Optimización en la gestión y asignación de equipos.
- Búsqueda de la estandarización en procesos.
- Reconversión y adelgazamiento de plantillas, adecuación de las plantillas a la carga de trabajo. Mayor flexibilidad de las plantillas.
- Búsqueda de especializaciones de alto valor añadido
- Valoración de la aportación de negocio para alcanzar la sociatura.
- El socio debe ser menos técnico y dedicar más tiempo a la gestión.
- La generación de negocio es parte fundamental de las tareas de un socio.
- Tendencia a fusiones entre pequeños y medianos despachos para ganar competitividad.
- Movimientos de equipos con cartera de clientes y con especialidades claras.

Estructuras (II)

- Crecimientos de despachos inorgánicos.
- Menor número de incorporaciones *júnior*s en las plantillas y estabilización de los salarios de entrada con tendencia a la baja.
- Optimización de costes.
- Evolución de las fórmulas de repartición de beneficios y las fórmulas de compensación (replanteamiento de los *locksteps*, sobre todo en el tramo más alto).

Diferenciación

- La diferenciación es difícil sólo a nivel técnico. Se busca conocimiento del negocio, *soft skills* y un determinado perfil de abogado con valores. El precio es claramente un valor diferencial a no ser que se busque al especialista.
- Importancia de la cultura de firma y de los valores. Los abogados internos distinguen entre perfiles de despachos.
- Búsqueda de perfiles de identificación de cultura.
- La reputación del abogado es más valorada que la de la firma.

Marketing

- Evolución de los departamentos de marketing a desarrollo de negocio.
- Comunicación y presión para realizar acciones promocionales.
- Importancia de la aportación de negocio por parte de los socios y asociados.
- Fomentar y crear planes de *cross selling*.

Tipología de trabajo

- Menos trabajo en expansiones y fusiones y adquisiciones, más sobre reorganizaciones y reconversiones. Crecimiento de las áreas procesal, concursal y laboral.
- Nuevo tipo de trabajo derivado de la reforma del código penal que implica la creación de procedimientos que minimicen los riesgos de cometer delitos.
- Enfoque a productos y proyectos.

- Diferencias en las áreas de práctica porque responden a un **tejido empresarial diferente**. Determinados sectores y operaciones (sector regulatorio, banca, IBEX 35) tienen un mayor peso en Madrid. Sin embargo Barcelona, reúne un tipo de cliente muy especial como son las grandes y medianas empresas familiares.
- Operar en uno de los dos mercados a distancia es difícil, y es prácticamente indispensable contar con una oficina propia con socios “in situ”. **Exportar socios a uno u otro mercado no funciona**: es necesario ir de la mano de una firma corresponsal o contar con socios locales.
- El mercado legal de los negocios está más atomizado en Barcelona con **mayor número de despachos medianos** que asesoran a grandes clientes. En Madrid está más concentrado.
- El mercado legal en **Madrid tiene un mayor tamaño**. Madrid arrastra mucho negocio diferido de las redes internacionales, que entienden que el referido a España ha de ir a Madrid. Esto hace que las oficinas de redes internacionales en Barcelona tengan que crecer buscando sus propios clientes en el tejido empresarial catalán.

- El mercado catalán sí que es diferente al de Madrid por la manera que tiene el empresario catalán de ver el mundo y el perfil de despacho que normalmente busca: despacho local y vinculado a la sociedad catalana.
- En Barcelona se trata más con los propietarios y en Madrid con los directivos, la relación de confianza / amistad con el abogado es más plausible en el mercado catalán.
- La tendencia es pensar que en Madrid se pueden cobrar honorarios más altos que en Barcelona incluso por el mismo tipo de trabajo.

Departamentos de recursos humanos

- Los despachos han reconocido la importancia de la función y se han creado departamentos de RRHH con profesionales cualificados, normalmente importados del mundo empresarial.
- Los despachos compiten claramente por la captación y retención del talento. En cuanto a la captación del talento se reconoce un aumento continuado de salario hasta hace dos años y contenido desde entonces y con tendencia a la baja. Los niveles de contratación son menores en general.
- Los despachos han reconocido la importancia de la función de RRHH y por ello se ha profesionalizado su gestión. No obstante, los socios siguen siendo los responsables últimos de la gestión de los equipos y de las evaluaciones de los asociados.
- Esta dicotomía de funciones entre los socios y los profesionales del área implica una gran labor de formación por parte de los profesionales en cuanto a metodología de evaluación, liderazgo y cultura de firma.
- Se intenta crear un perfil de abogado que responda a unos valores de Firma y que se diferencie en el mercado. Las firmas cada vez valoran más el liderazgo y la capacidad de crear equipo.
- El recorte en honorarios de las asesorías jurídicas podrá tener impacto en los salarios de los abogados y en especial en el incremento anual y en la consecución de sus *bonus*.
- Es habitual que los socios carezcan del “*feed back*” suficiente acerca de la gestión de sus equipos y sus carencias. Ello dificulta la posibilidad de reconducir conductas y malas prácticas.
- Existen estructuras paralelas de abogados y profesionales de apoyo cuya gestión también es diferente en cuanto a desarrollo y honorarios.

Departamentos de Marketing y Desarrollo de Negocio

- Los departamentos de marketing han evolucionado hacia tareas de desarrollo de negocio. Han crecido en términos de plantilla y atribuciones, siendo cada vez más estratégicos debido a la fuerte presión que reciben los socios en la generación de negocio.
- Una parte importante del tiempo del departamento se dedica a capturar experiencia y cumplimentar la información requerida para los directorios internacionales ya que es el único referente externo de calidad.
- Los despachos han evolucionado mucho en imagen corporativa tanto en diseño como en la manera de presentarse que es mucho más moderna y escapa a los estereotipos tradicionales.
- El tratamiento de la marca como tal sigue siendo asignatura pendiente para algunos despachos.
- La comunicación y presencia en medios se ha convertido en un elemento clave para construir una reputación de marca en el mercado.
- Los despachos aún no se han lanzado a realizar campañas corporativas de publicidad como tal.
- Algunos despachos empiezan a incorporar las redes sociales como herramientas de marketing.
- La incorporación de sistemas de gestión de clientes integrales o CRM forma parte de la evolución de los departamentos con el cambio cultural que implica.
- Los departamentos de marketing luchan por la implementación de planes de *cross selling* que superen las barreras de los propios socios, entendiendo que es la manera más barata y efectiva de generar negocio.
- Sigue existiendo confusión en los abogados entre el concepto de marketing y comunicación.

- Los despachos no tienen departamentos propiamente dichos de calidad, pocos son los que han logrado certificados ISO o los que hayan implementado un programa de EFQM:
- No están configurados procedimientos estratégicos de *feed back* con los clientes.
- La calidad se sigue entendiendo como calidad de producto y no de sistema.
- El desarrollo cultural del sector impide muchas veces la implementación de estos sistemas que se interpretan como un medio de control para el socio.
- Son pocas las empresas que valoran la certificación como un valor añadido en la selección de despachos.

Conclusiones

Perfil de abogado de Departamento Jurídico s.XXI



- Abogado generalista en cuanto áreas de práctica y a la vez especialista en su sector.
- Conocimiento de empresa y *management*.
- Internacional, habla inglés y con una gran capacidad de adaptación a entornos multijurisdiccionales.
- Directivo involucrado y proactivo en las operaciones de negocio a las que aporta valor.
- Capacidad de gestionar y coordinar equipos tanto internos como externos.

Conclusiones

Perfil de abogado de Firma Jurídica s.XXI

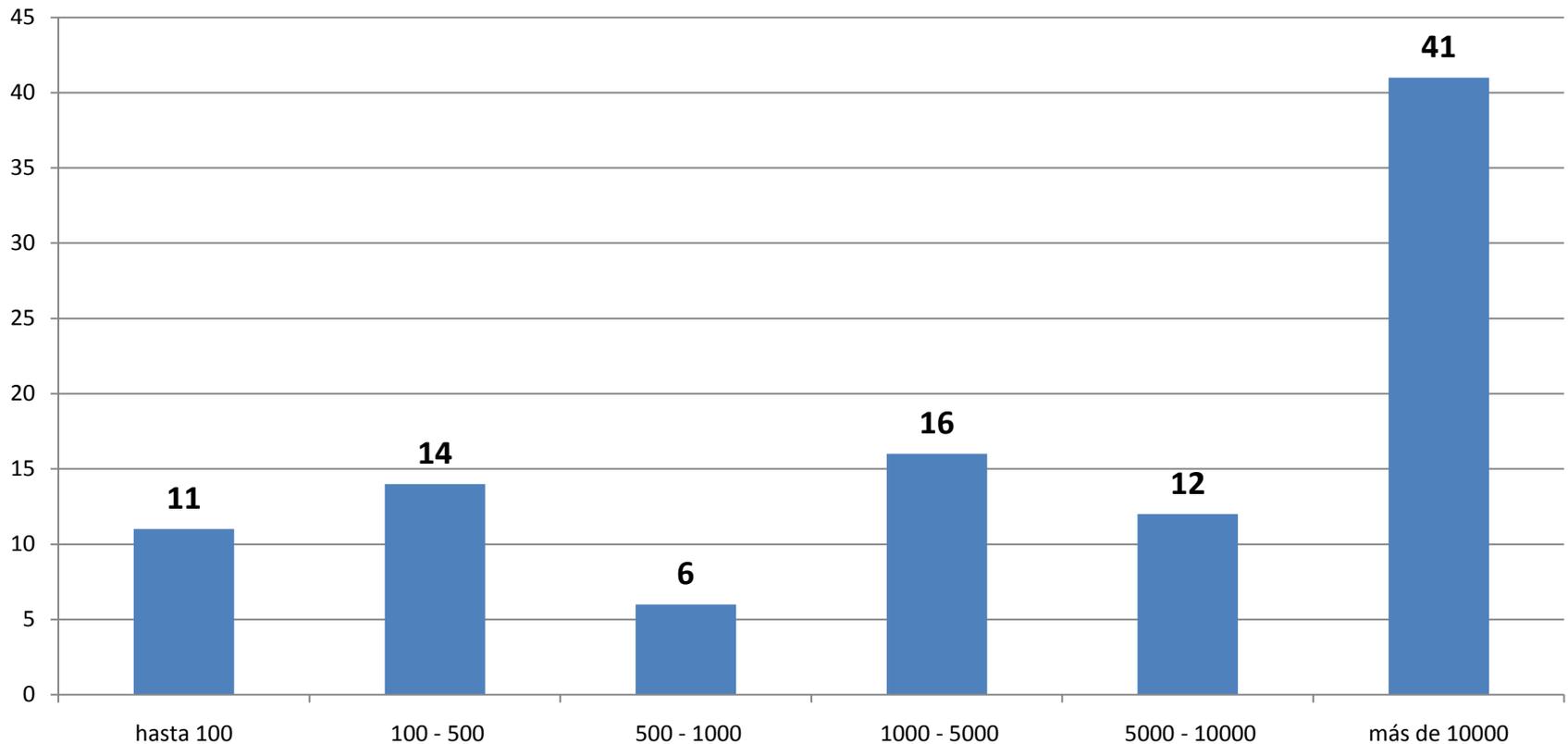


- Abogado con conocimientos técnicos que deberá complementar su formación con conocimientos de empresa y desarrollo de habilidades sociales (*soft skills*).
- Tecnológico e internacional, habla inglés y otros idiomas.
- Al avanzar en su carrera profesional, el abogado deberá desarrollar capacidades de gestión en relación a la gestión de equipos, desarrollo de negocio y finanzas.
- “*Trusted advisor*”, consejero que aporta criterio a sus clientes.
- Grandes dotes de comunicación, empatía y de habilidades comerciales.

Departamentos jurídicos



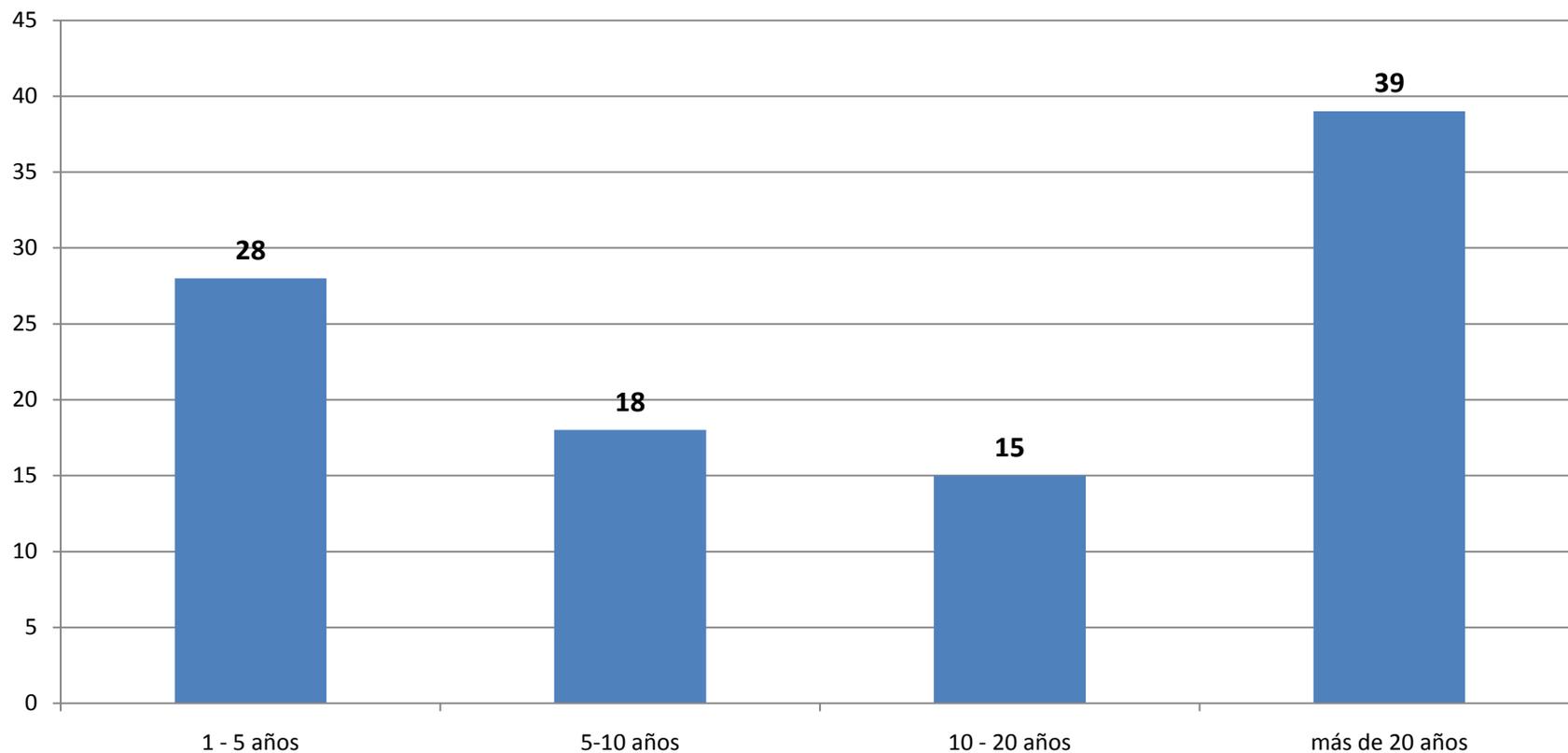
Número de empleados de la empresa



Departamentos jurídicos



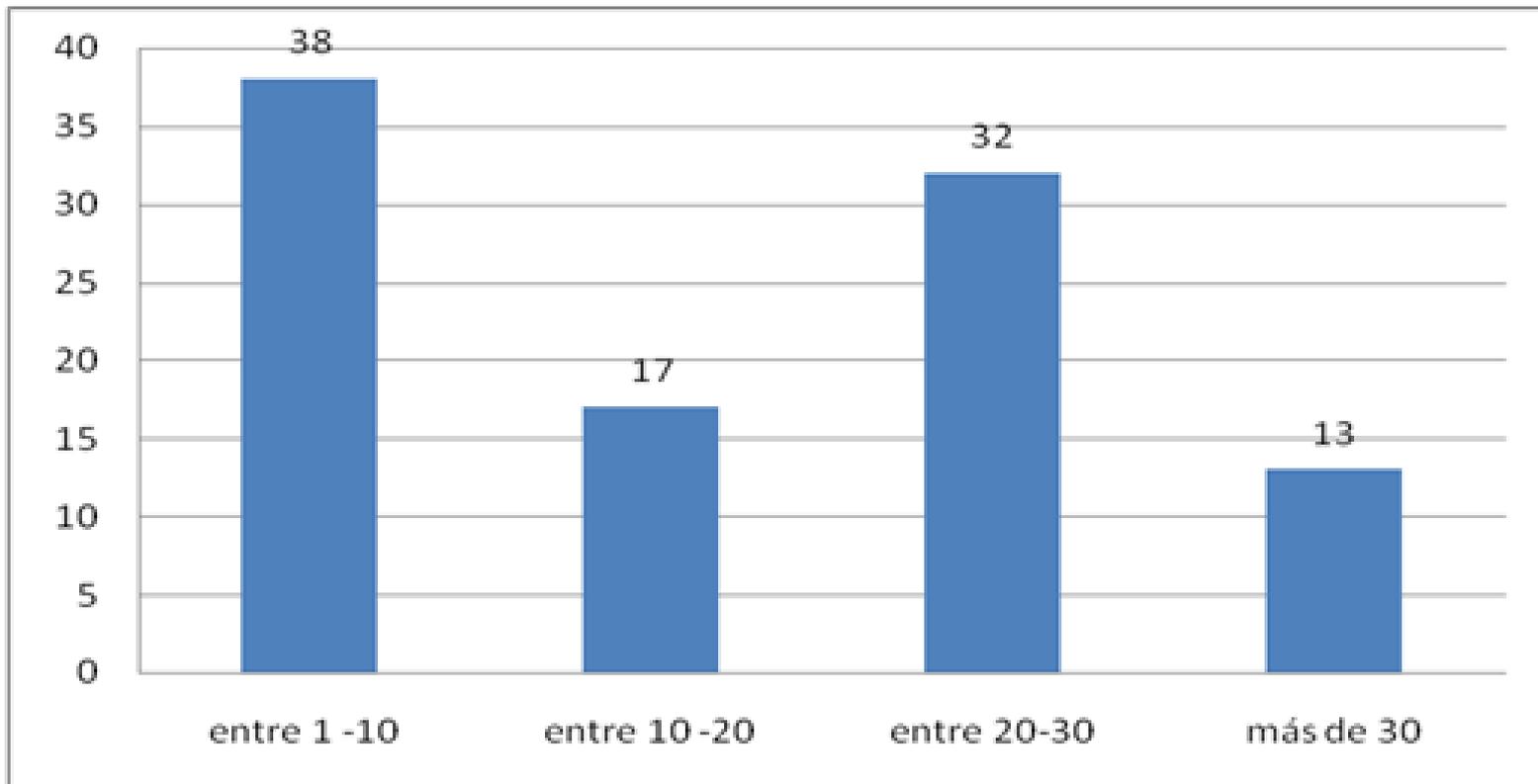
Años de experiencia del “*in house*”



Departamentos jurídicos



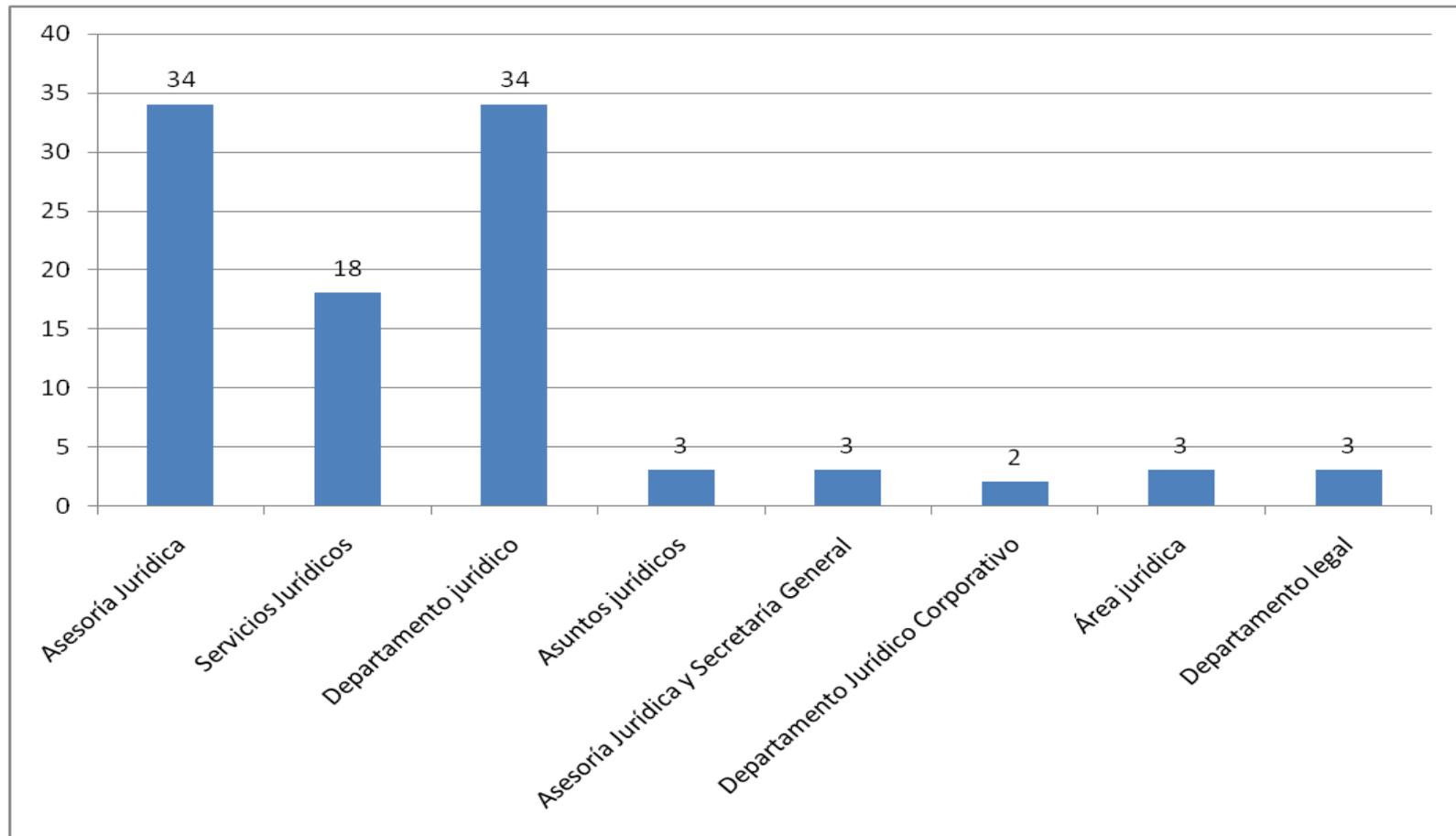
Número de abogados



Departamentos jurídicos



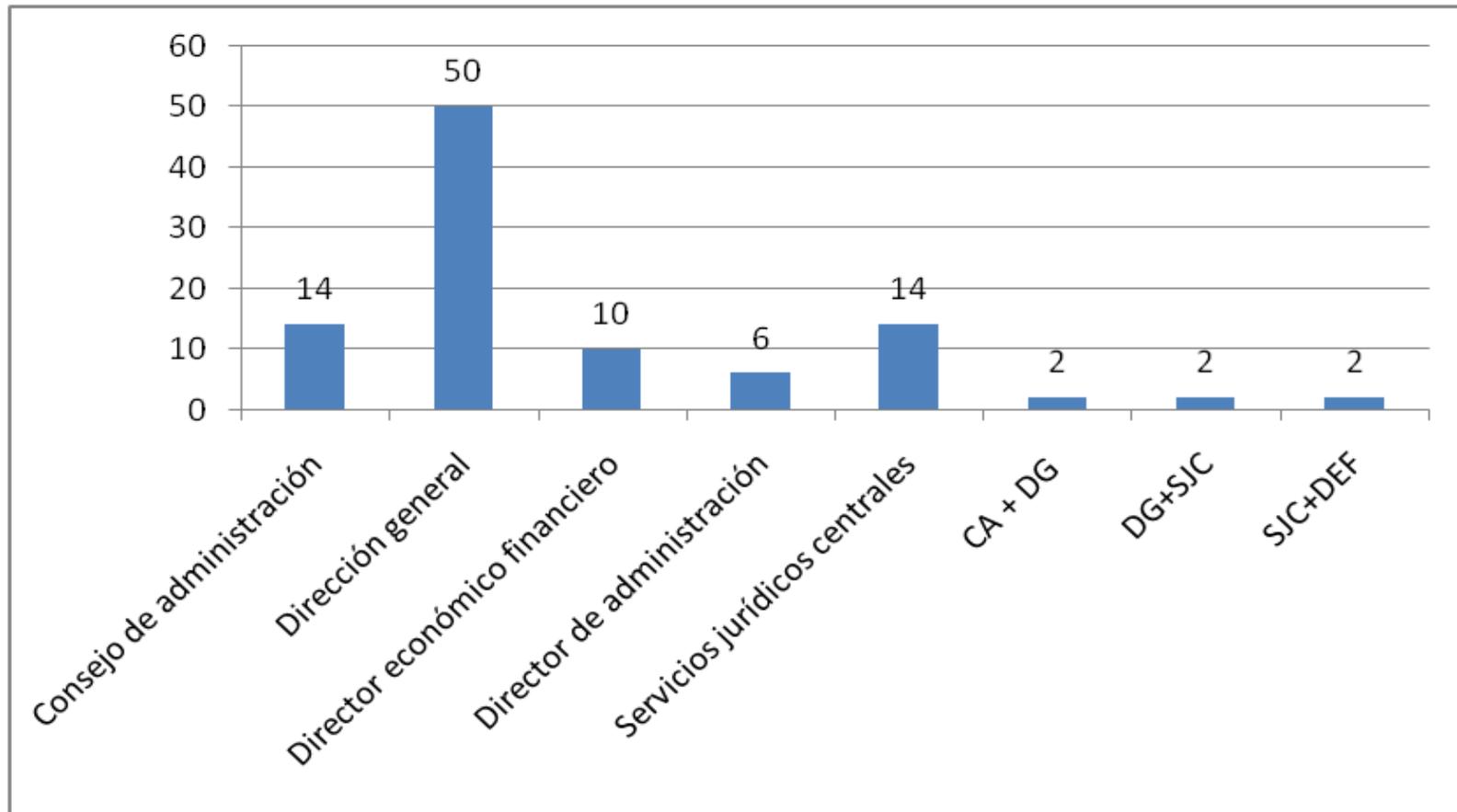
Nomenclatura



Departamentos jurídicos



Dependencia



Departamentos jurídicos



Decisor de selección de abogados externos

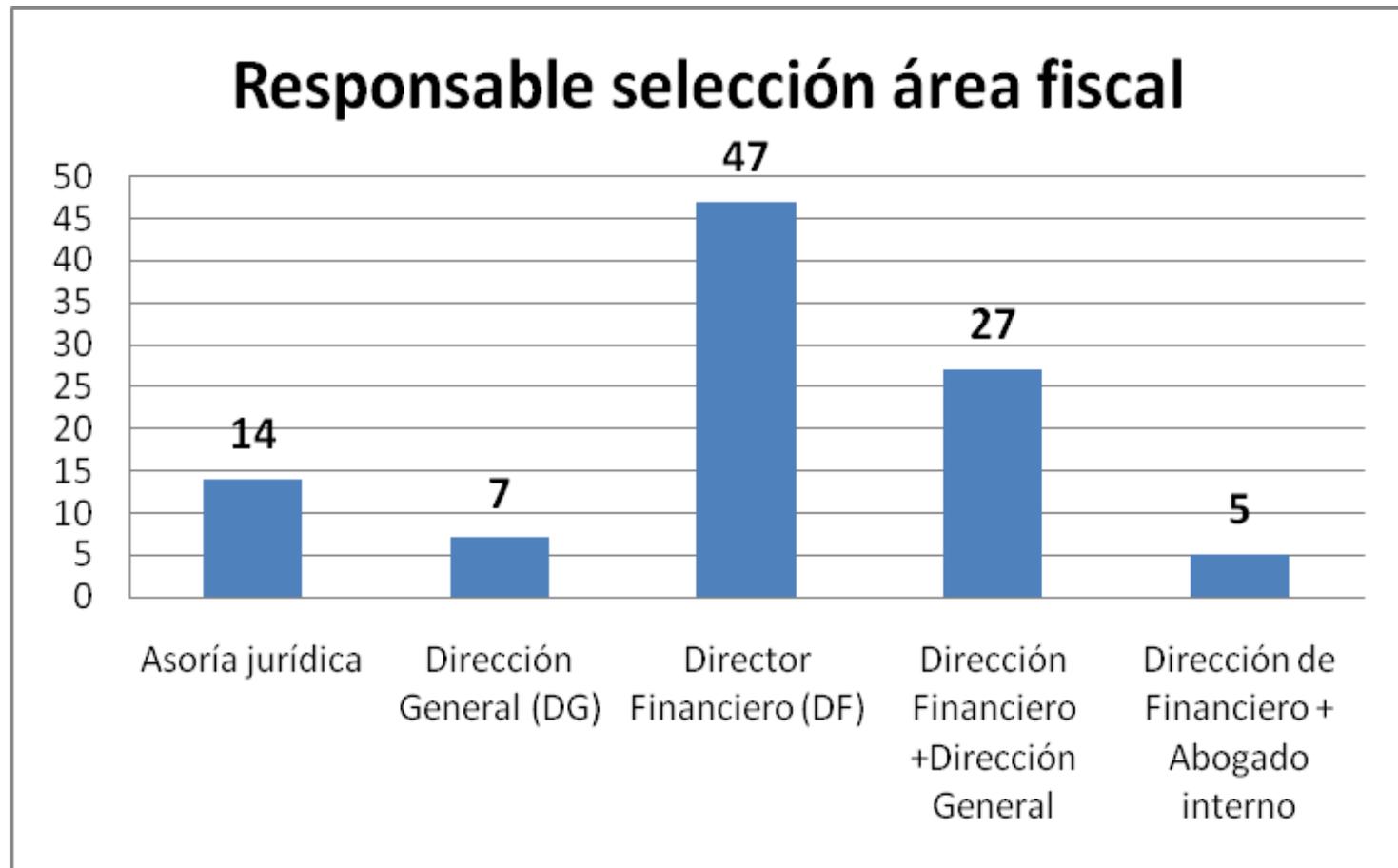
Departamento legal
(Director)



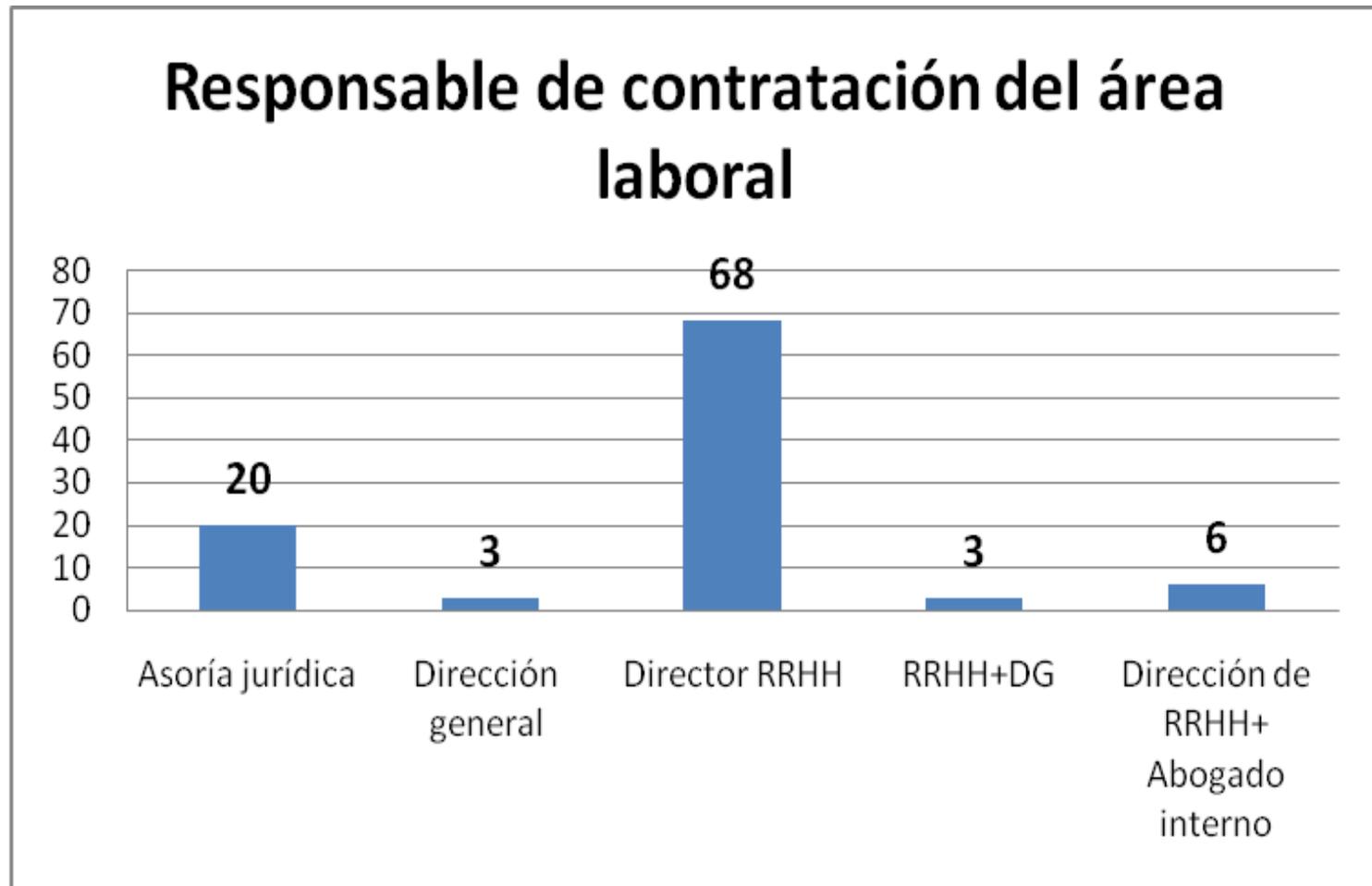
Dirección General
Departamento técnico
Director RRHH (Laboral)
Director económico financiero

Legal Counsel a nivel
internacional

Externalización de Servicios Fiscales



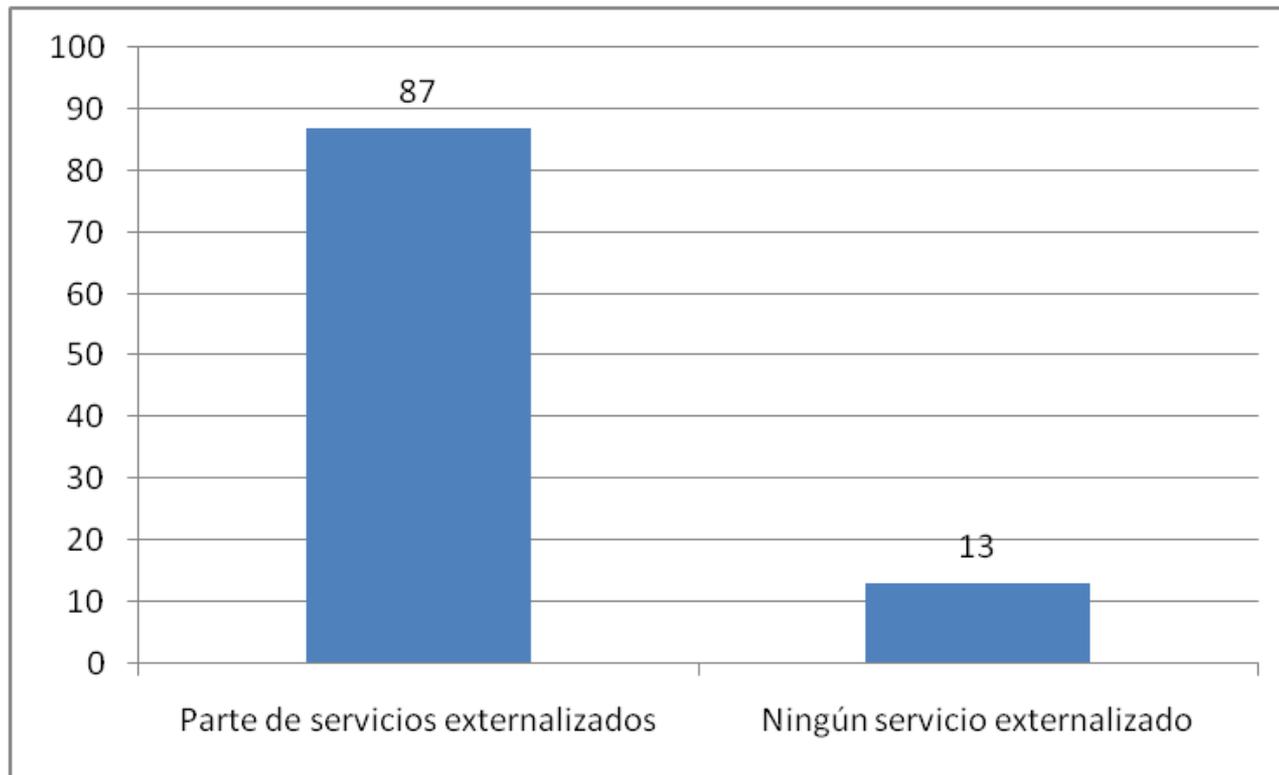
Externalización de Servicios Laborales



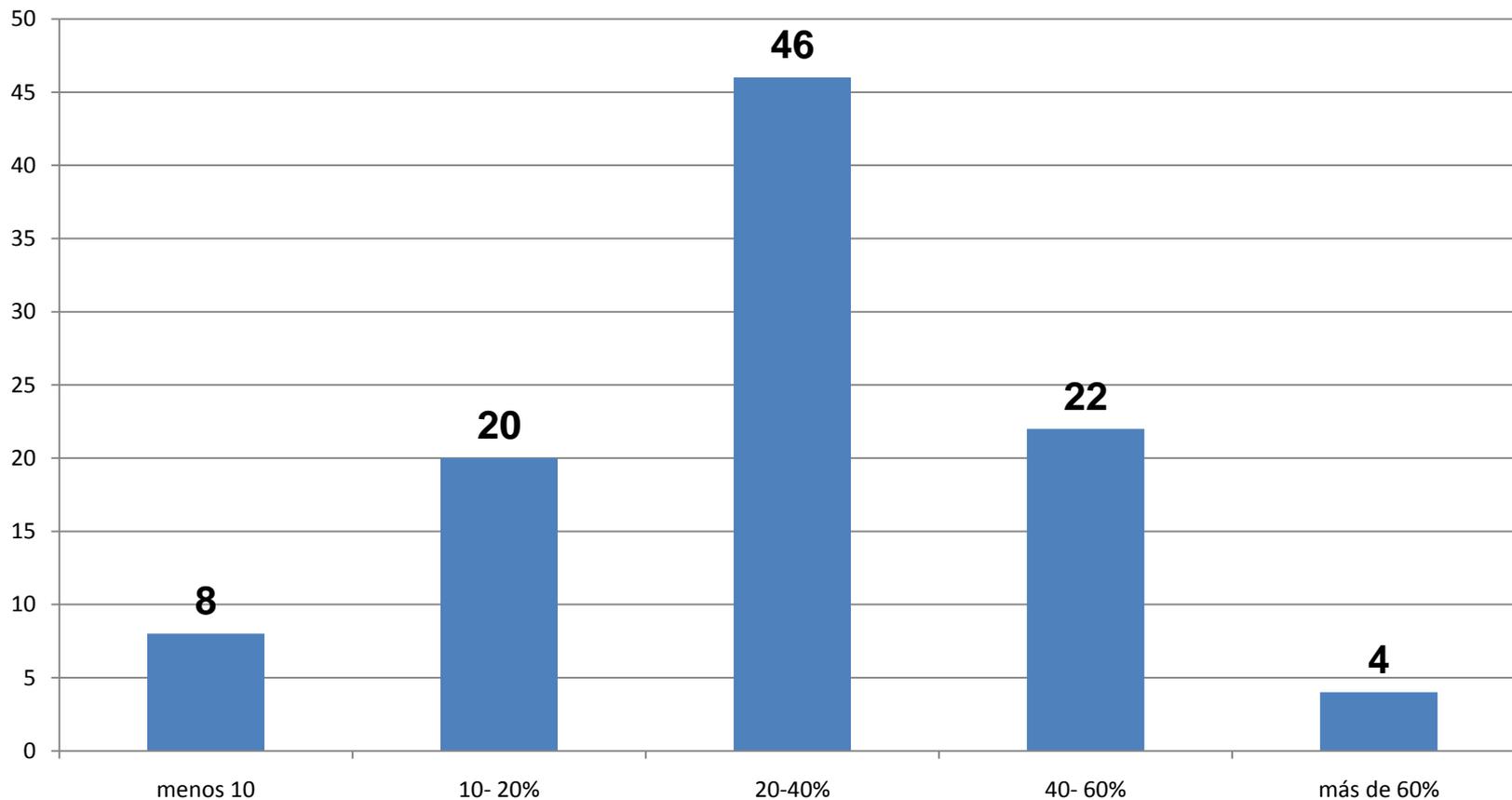
Departamentos jurídicos



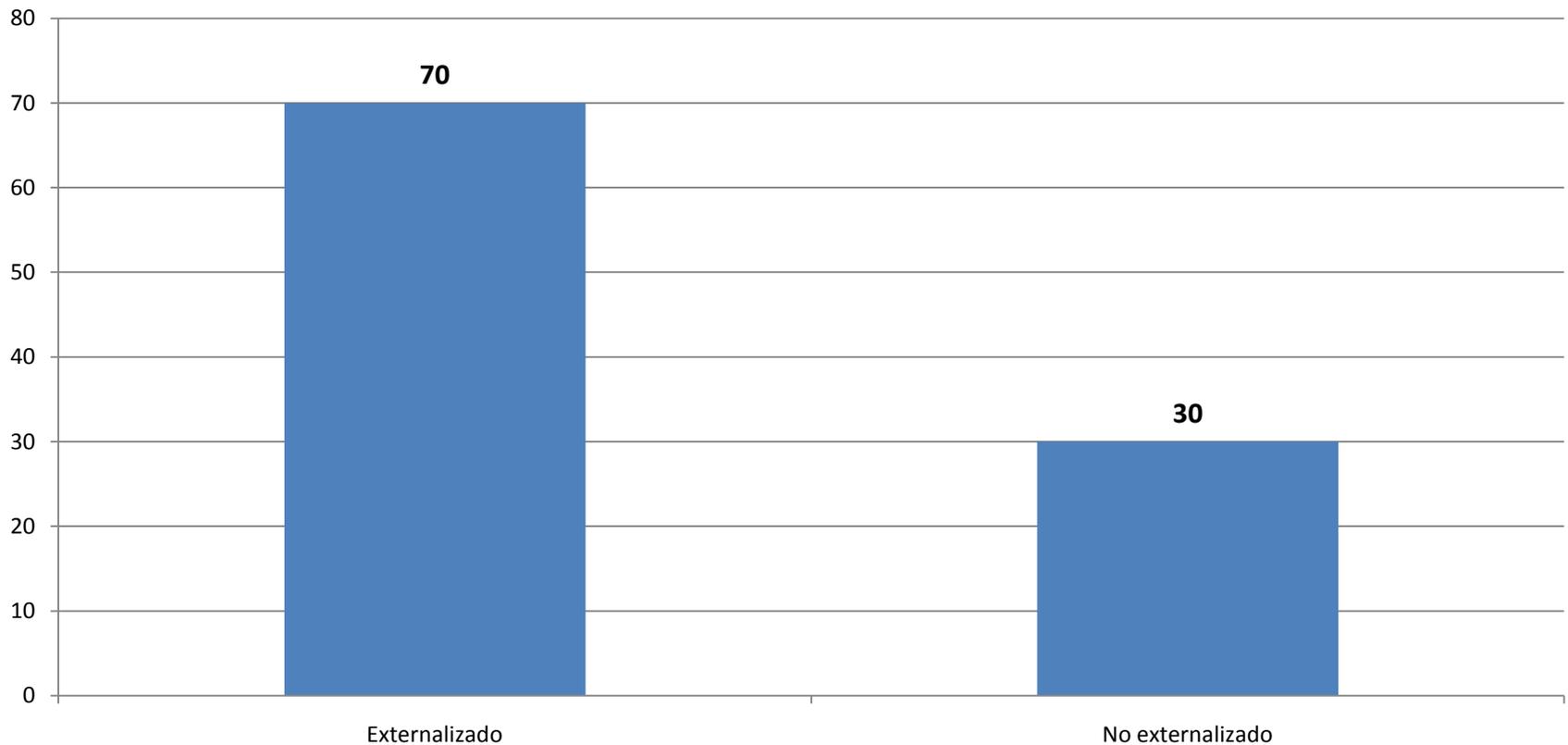
Asesorías jurídicas: % de externalización



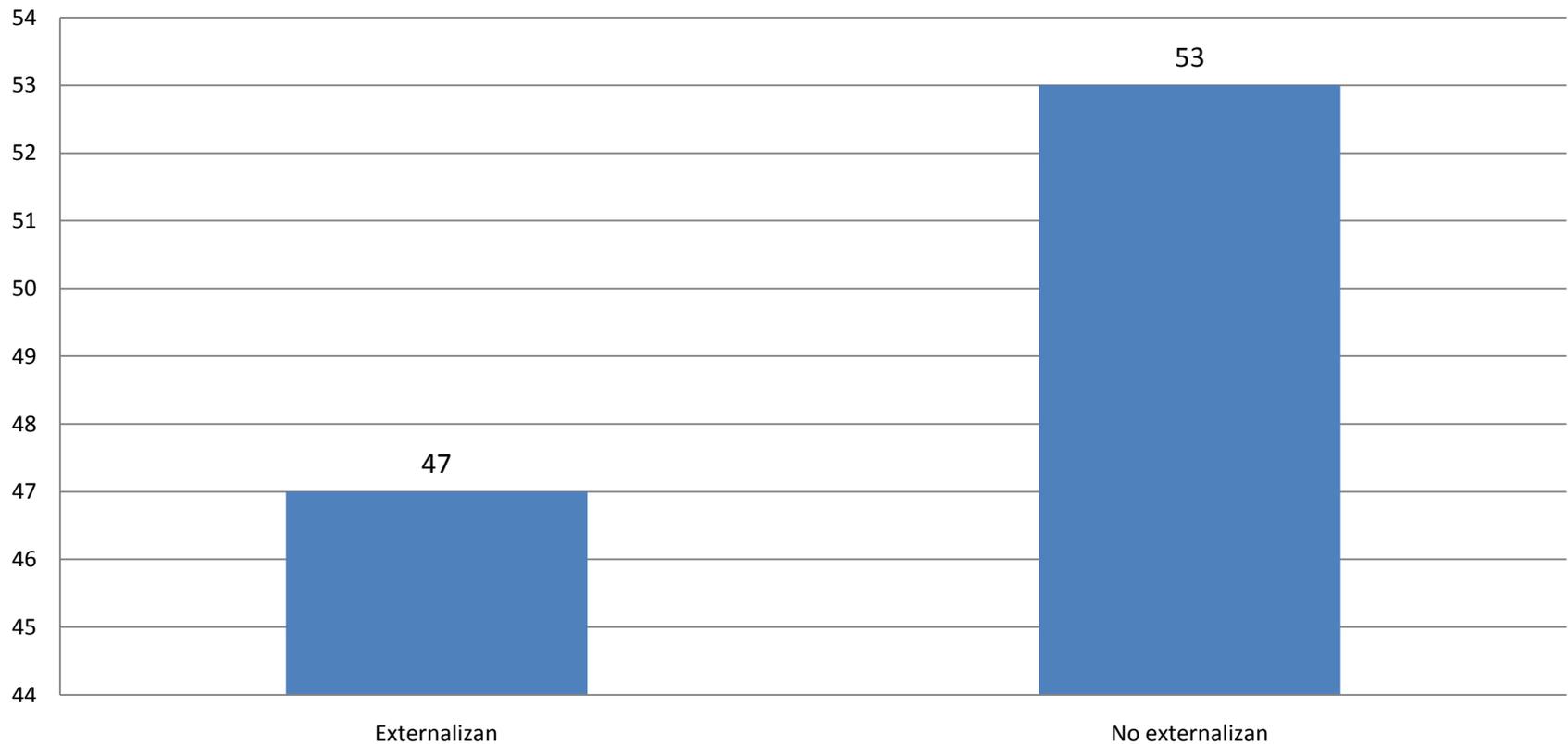
Asesorías jurídicas:% de externalización



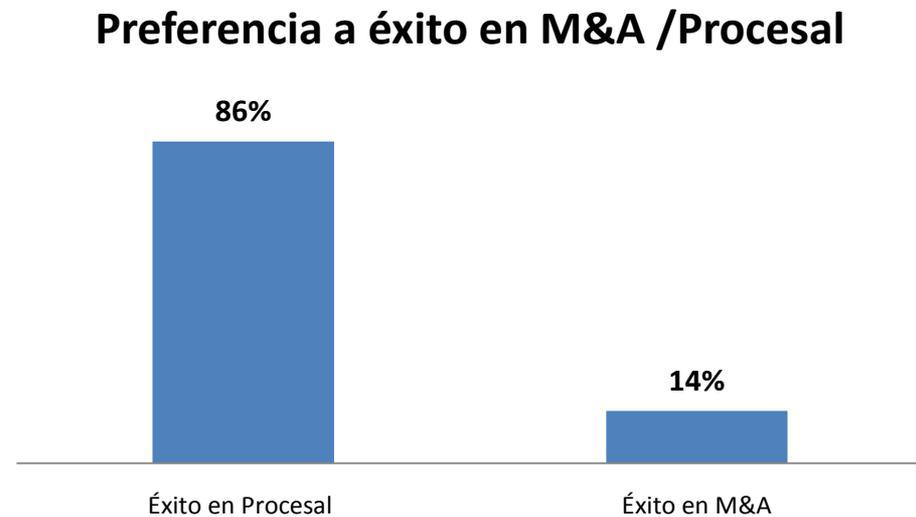
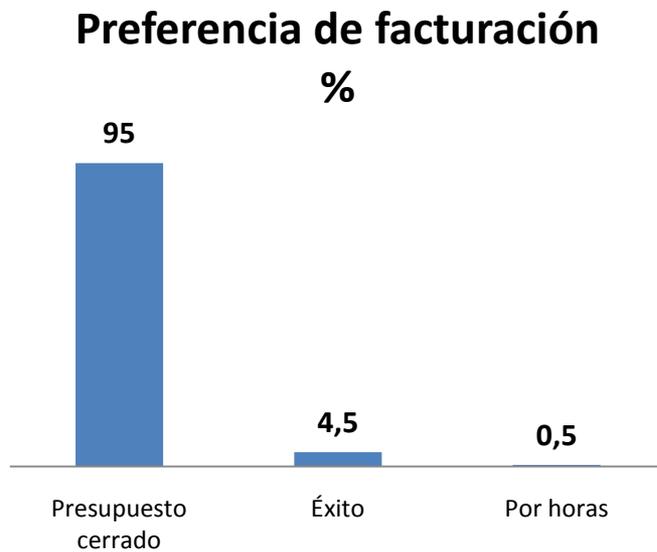
Externalización de servicios fiscales



Externalización de servicios laborales



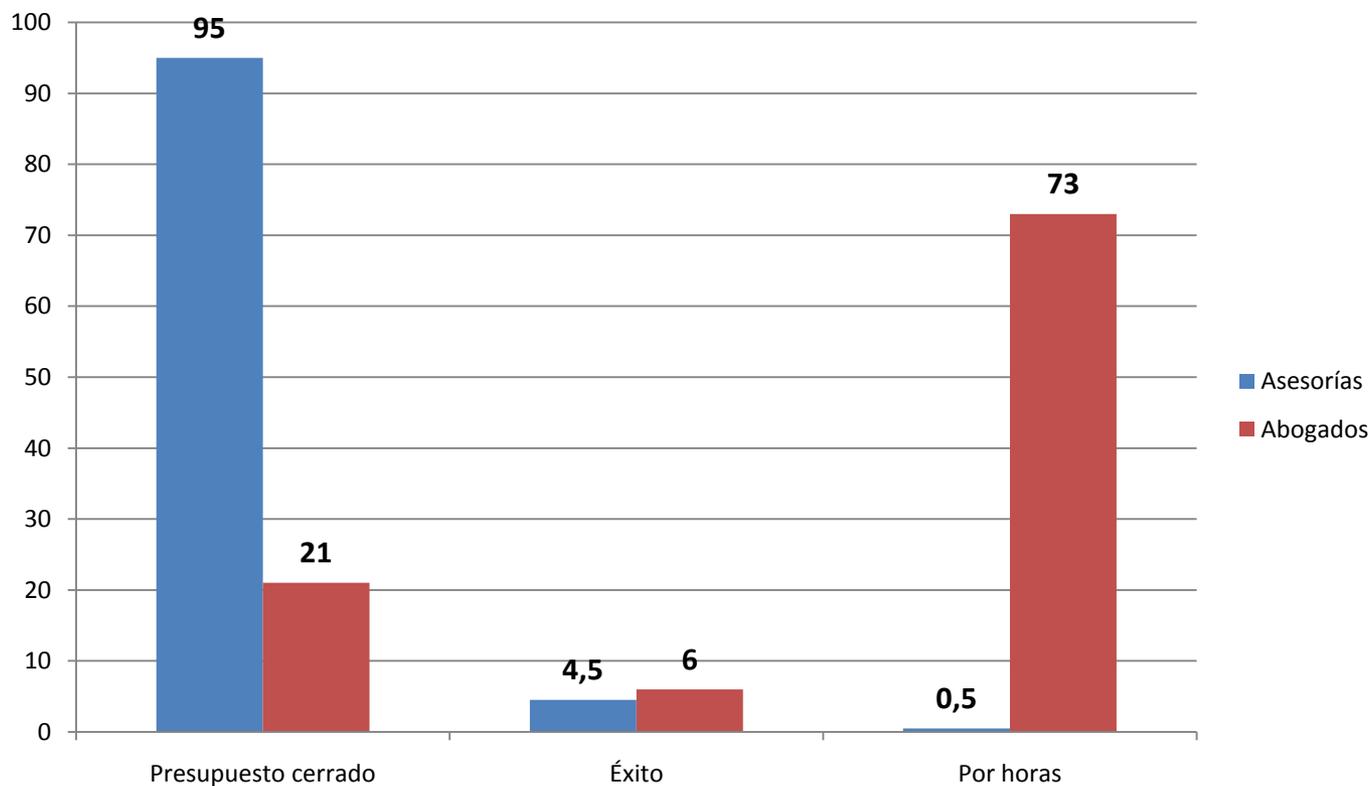
Preferencia de facturación



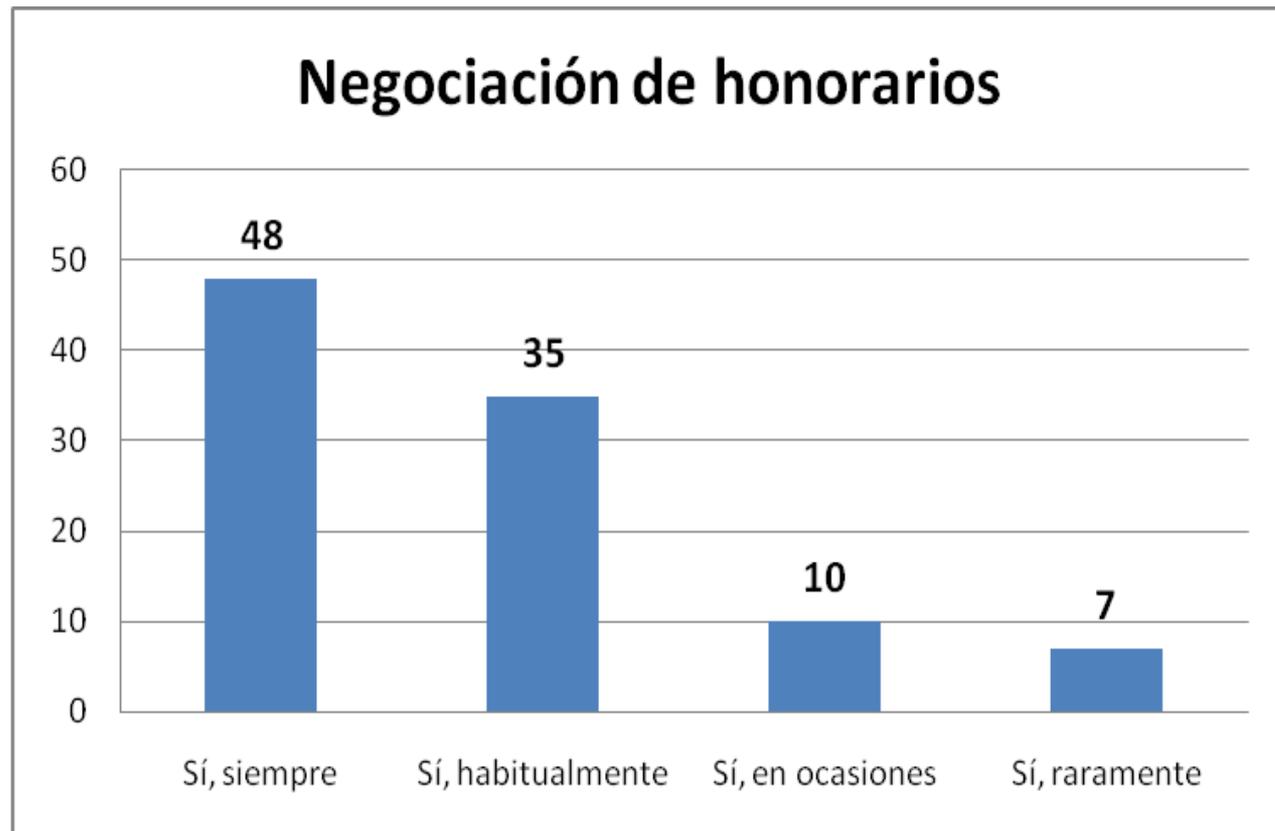
Departamentos jurídicos



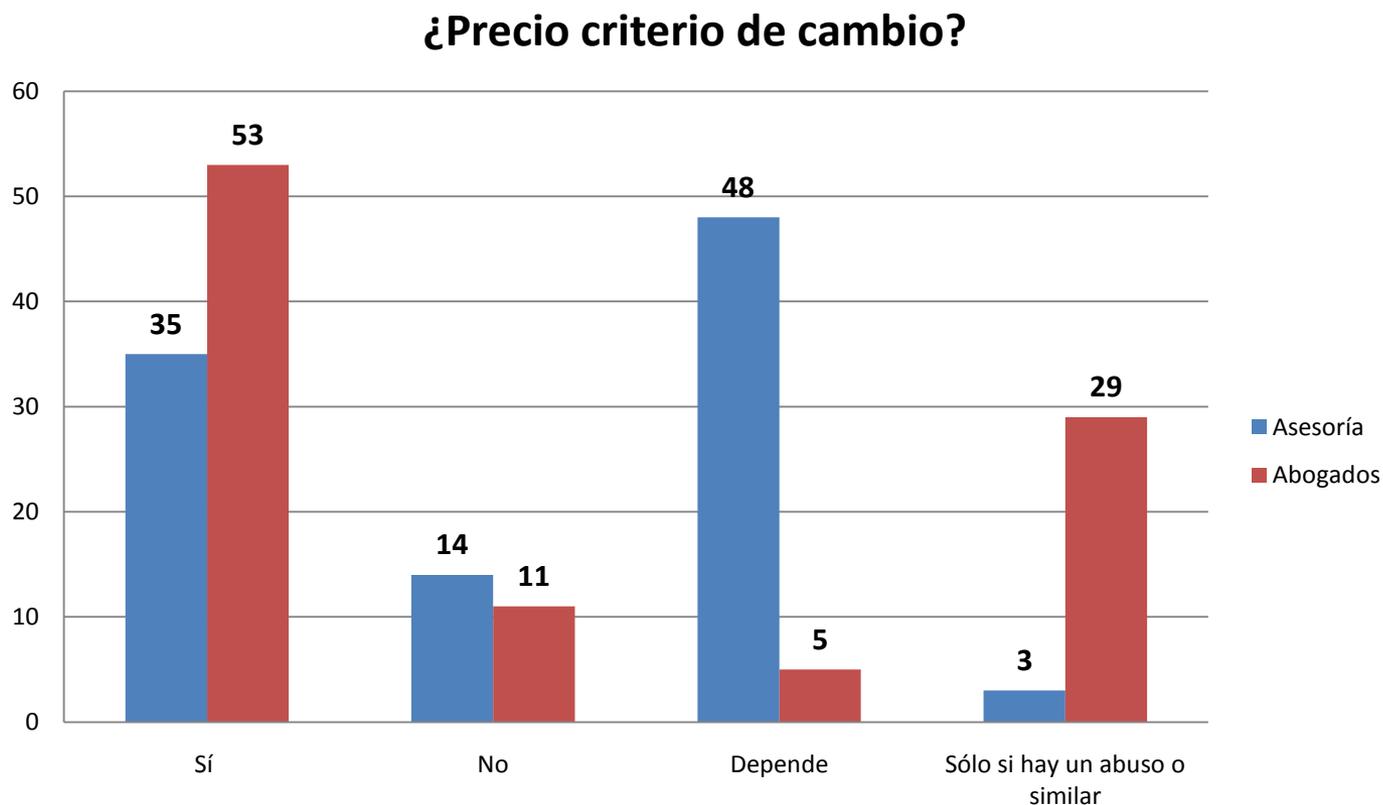
Preferencia de facturación - comparativo



Negociación de honorarios



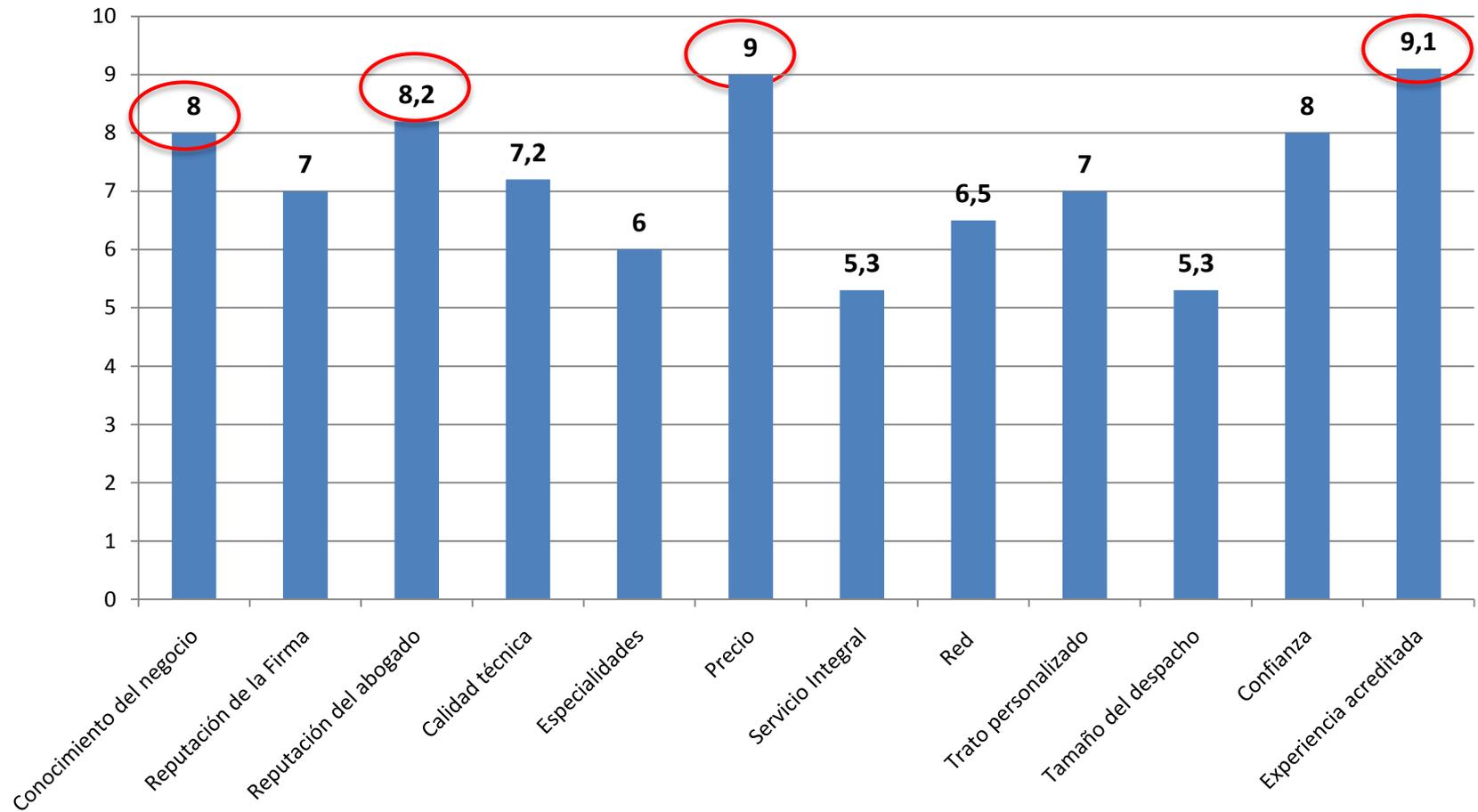
El precio, ¿criterio de cambio?



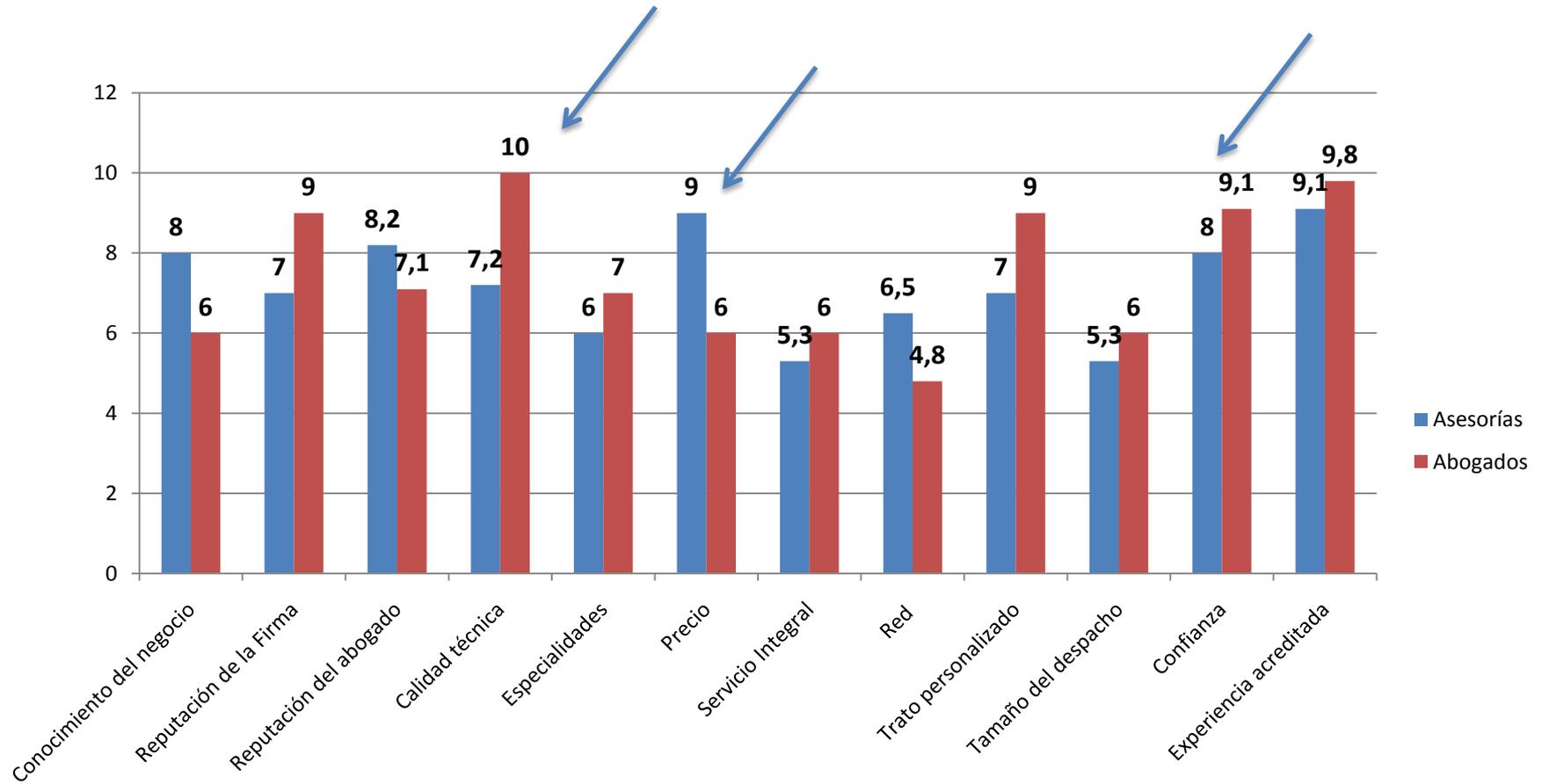
Departamentos jurídicos



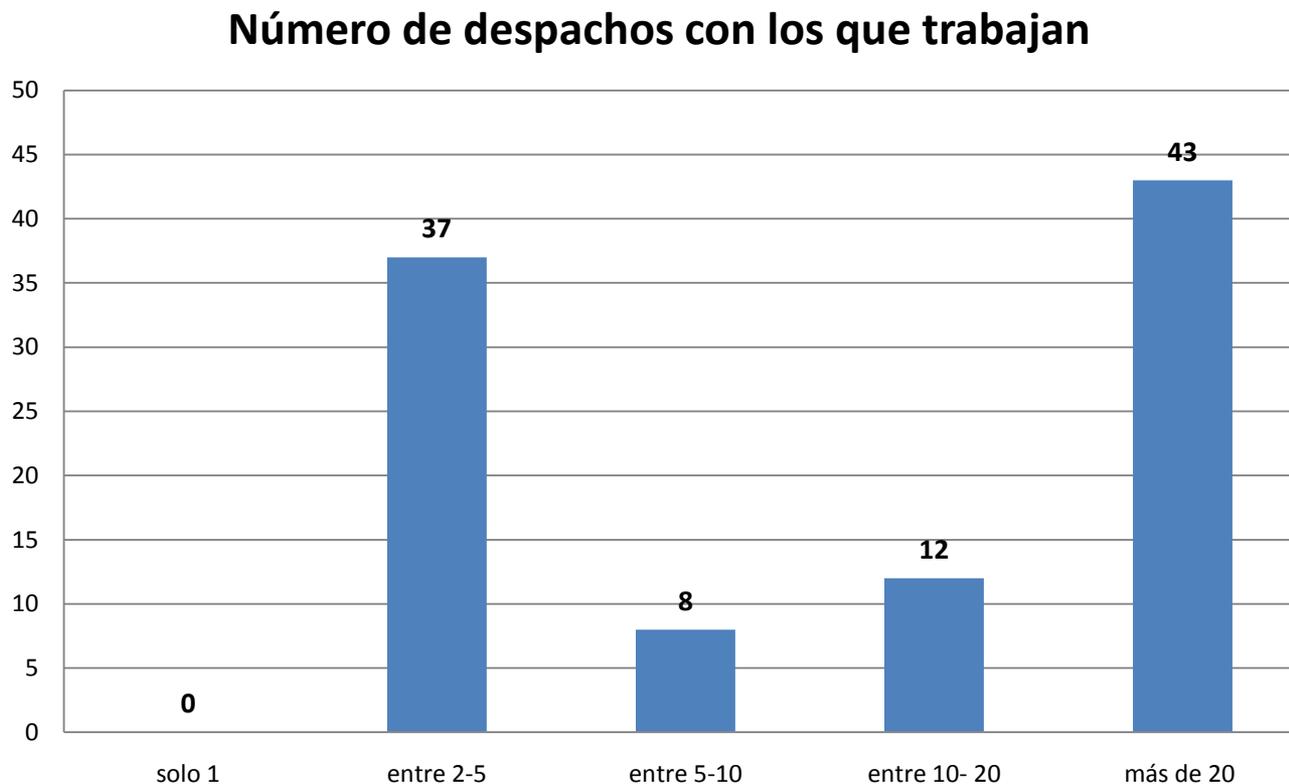
Atributos de Compra



Atributos de compra asesorías vs abogados



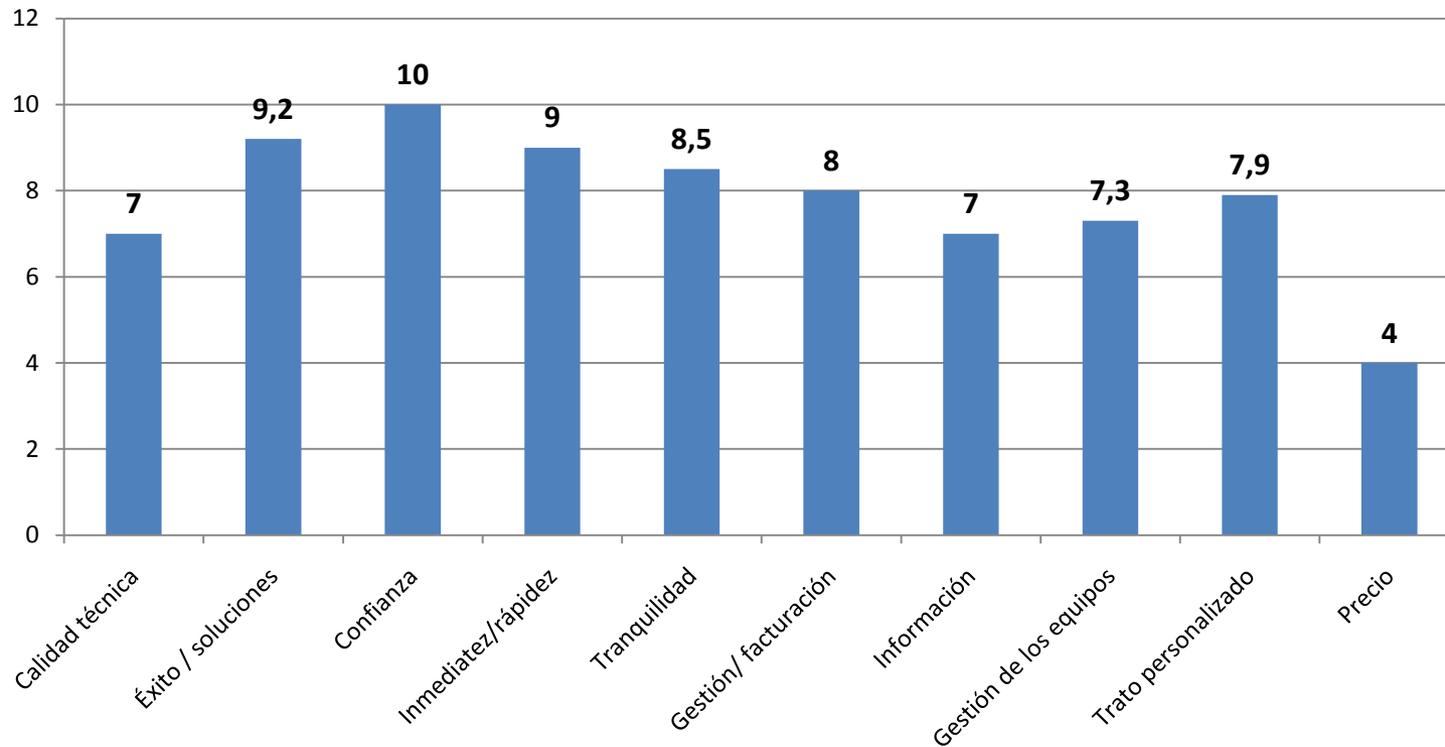
Número de despachos con los que trabajan



Departamentos jurídicos



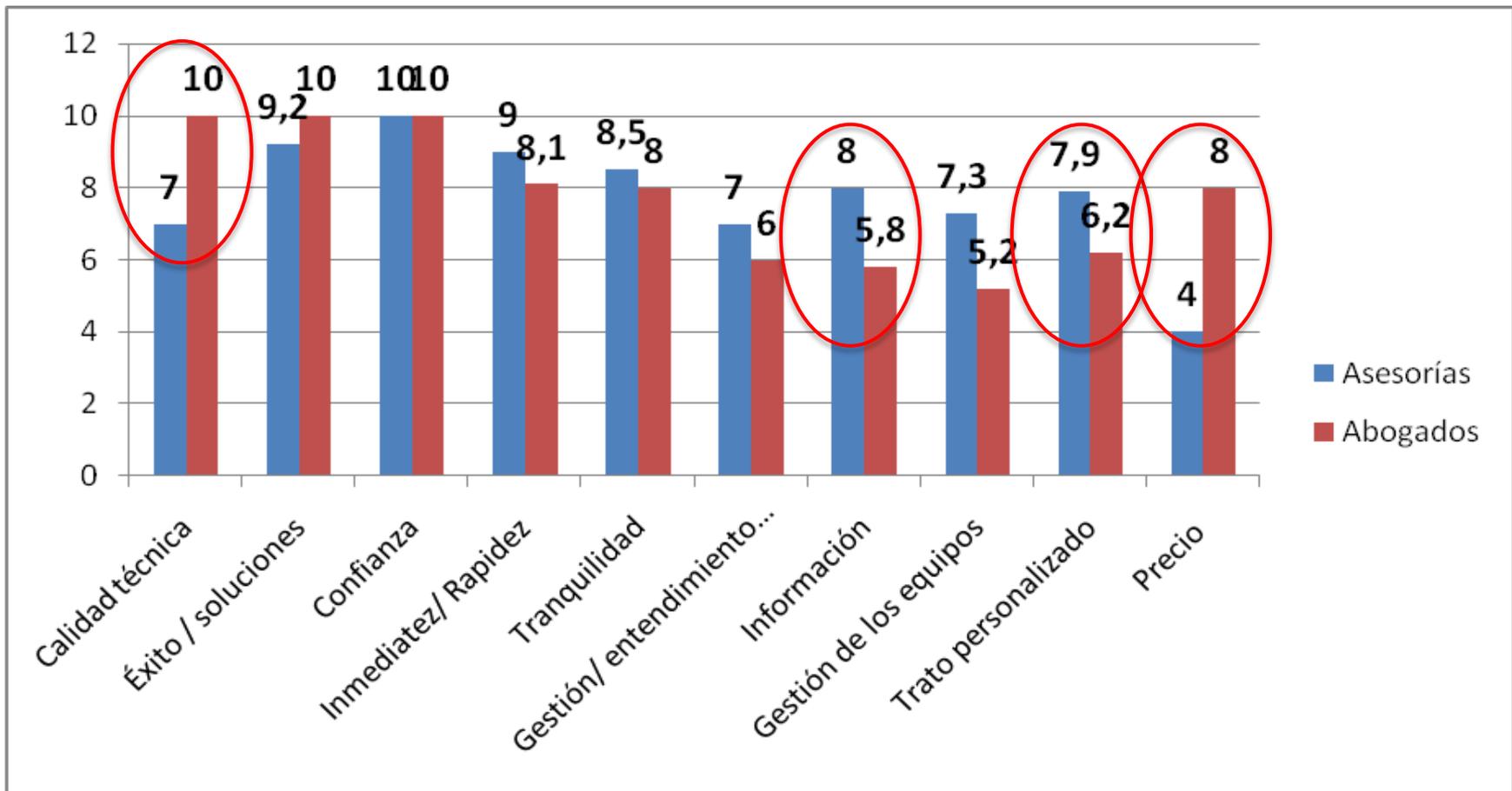
Atributos de satisfacción



Comparativa



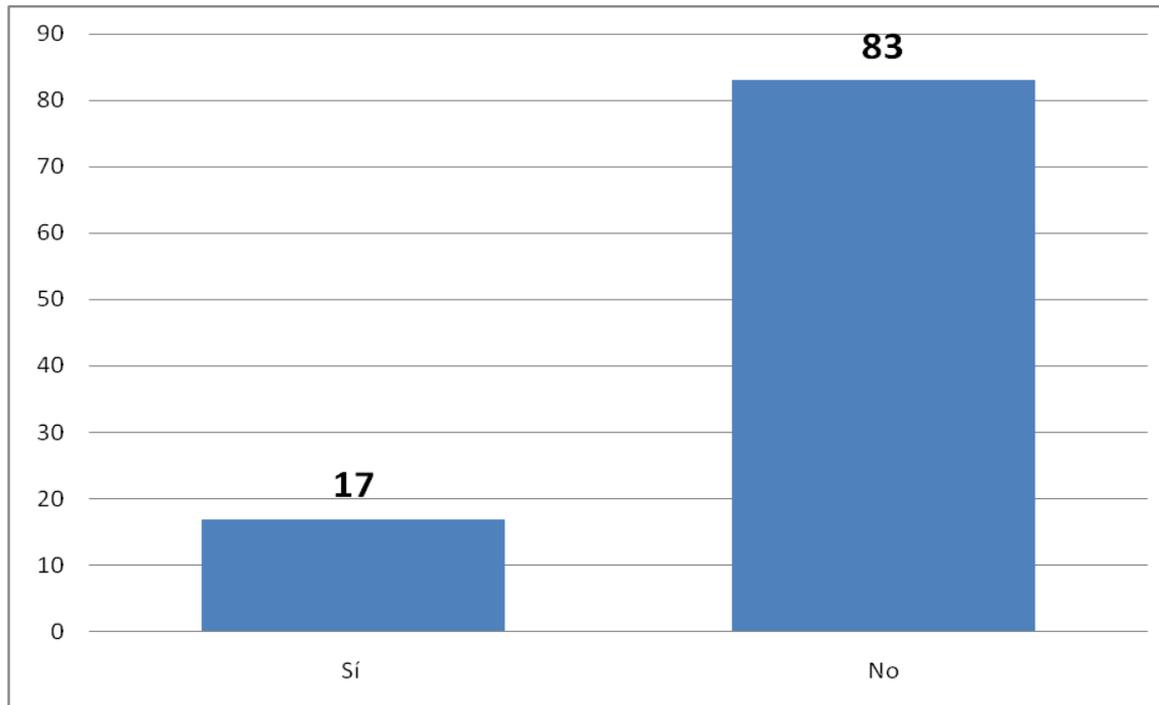
Atributos de satisfacción



Departamentos jurídicos



Utilización de directorios internacionales en la selección



Departamentos jurídicos

Los directorios más consultados



Departamentos jurídicos



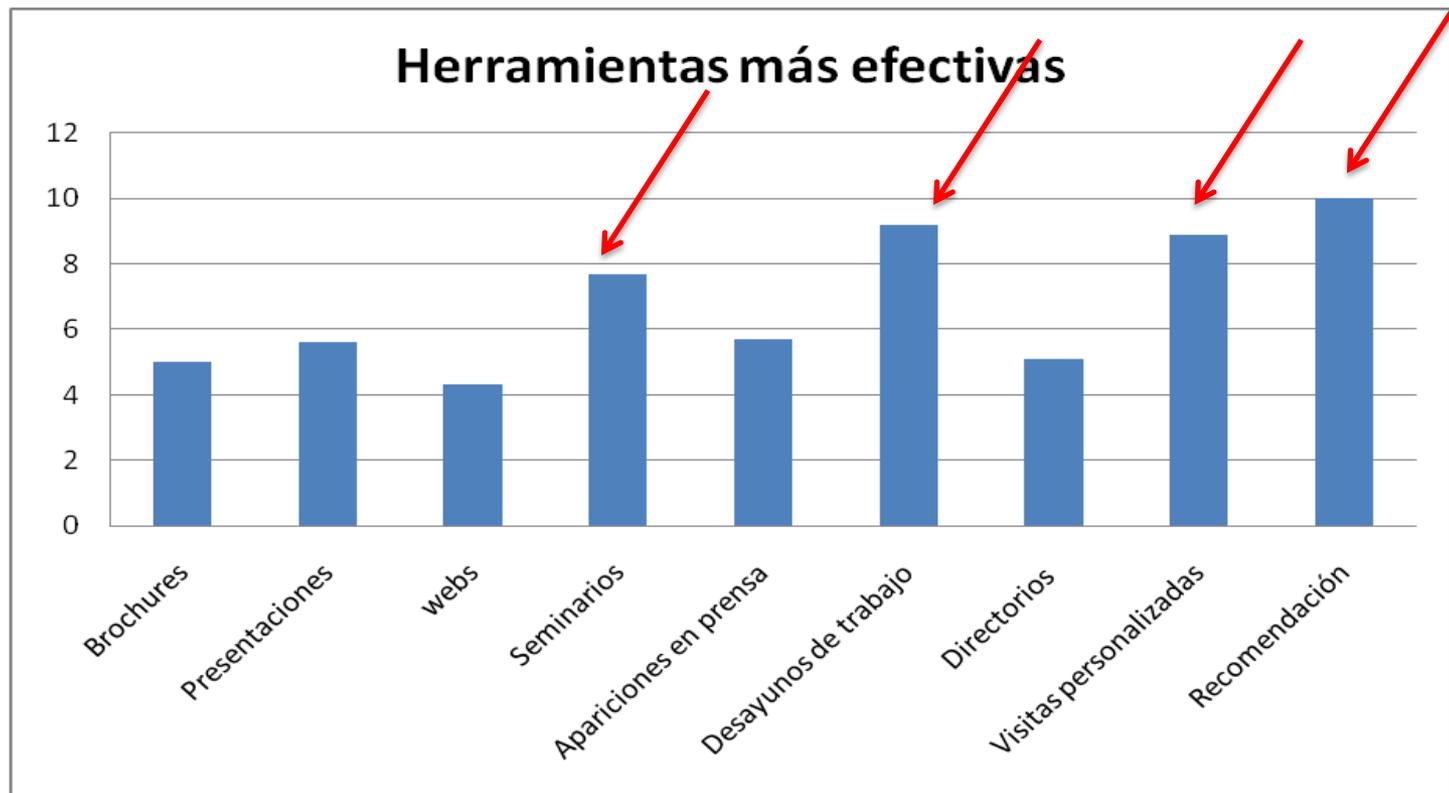
¿Cómo se ve la utilización de nombres/marcas de clientes para fines promocionales ?



Departamentos jurídicos



Herramientas más efectivas



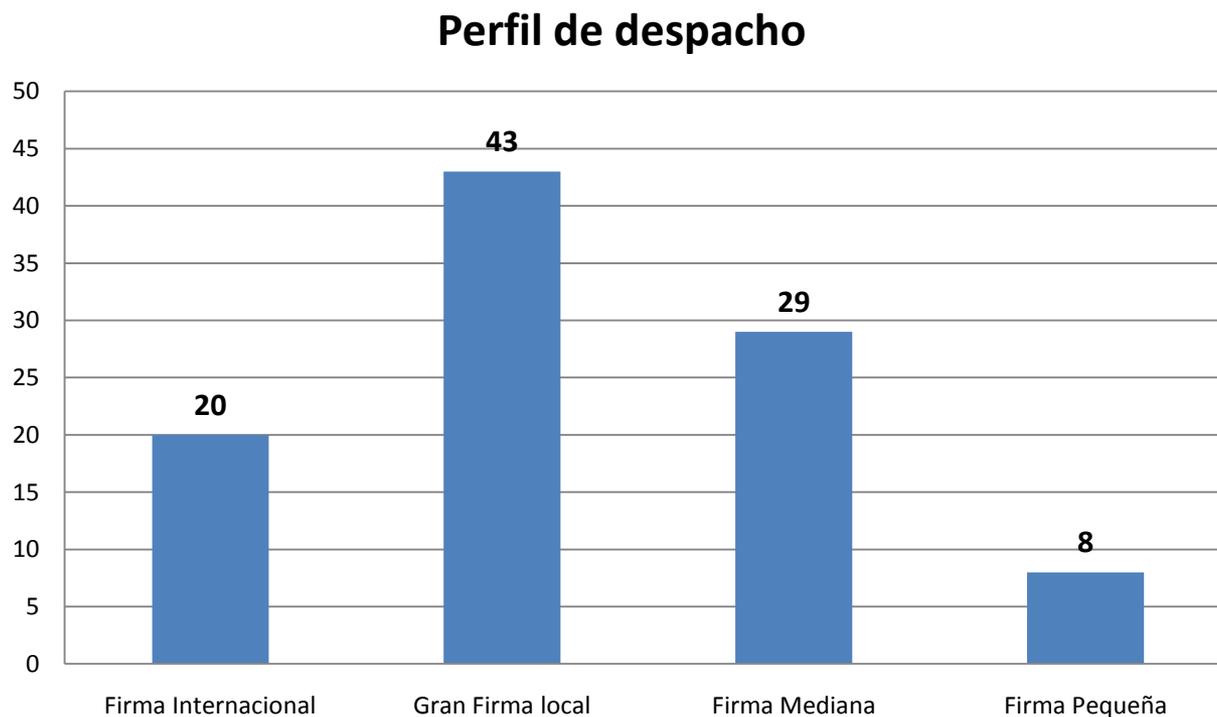
Departamentos jurídicos



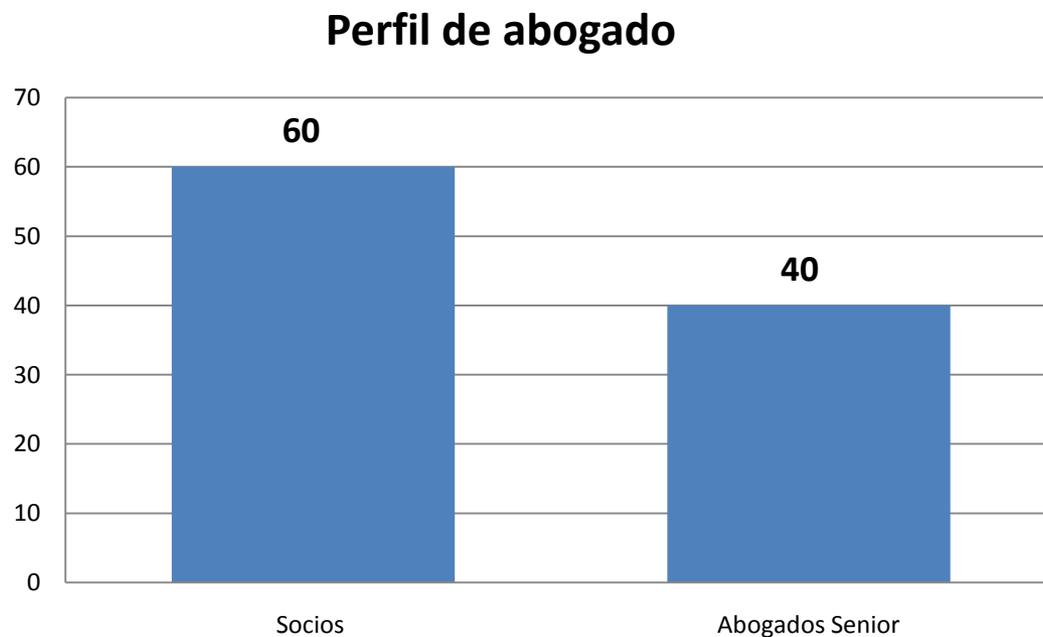
Principales retos

1. Relación con la empresa, dirección.
2. Mejorar la percepción de su trabajo.
3. Relación con otros departamentos.
4. Involucración en las decisiones estratégicas.
5. Negociación de honorarios con los abogados externos
6. Conocimiento del negocio.
7. Cumplimiento de presupuestos.
8. Control de los riesgos legales de otras áreas.
9. Cumplimiento normativo.
10. Gestión de sus recursos humanos.

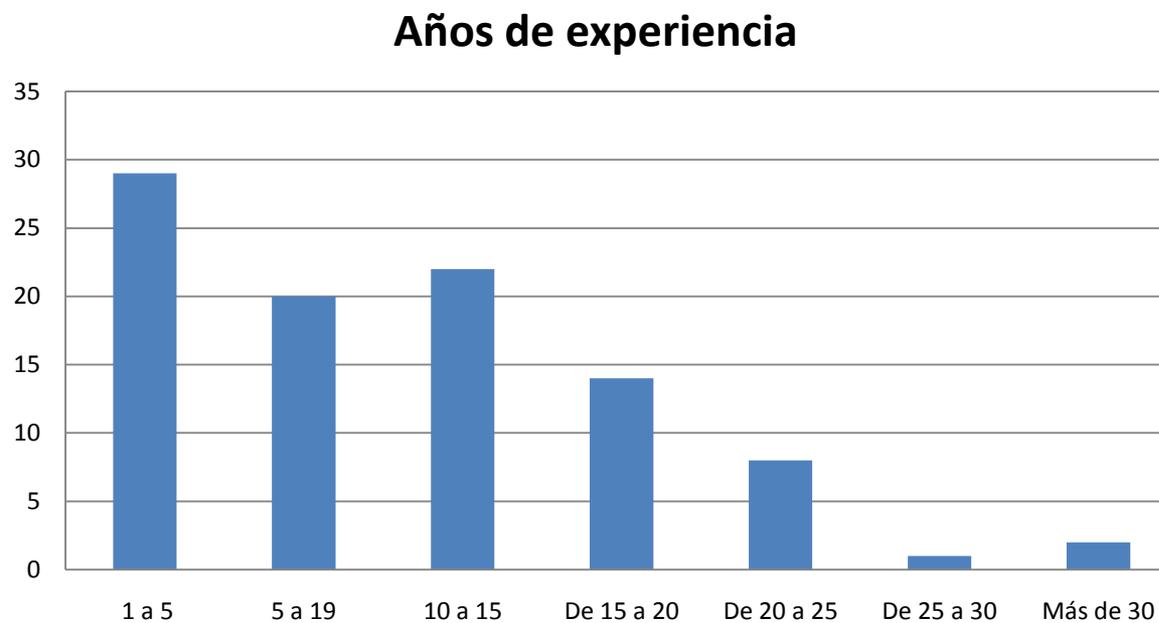
Perfil de despacho



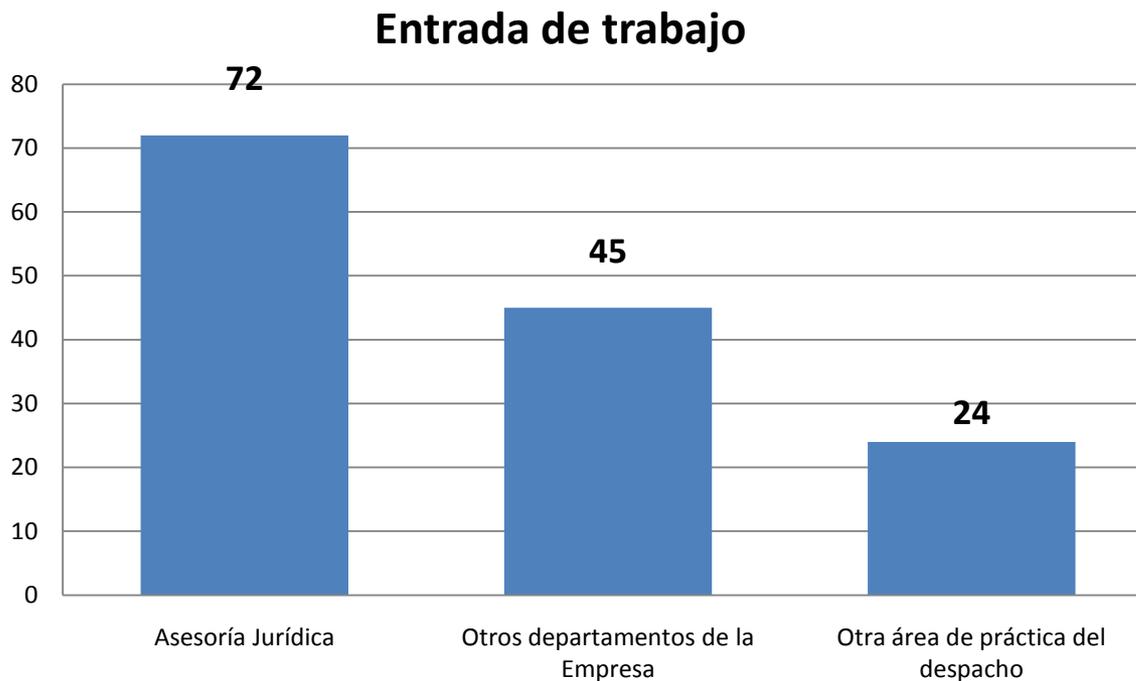
Perfil de abogado



Años de experiencia



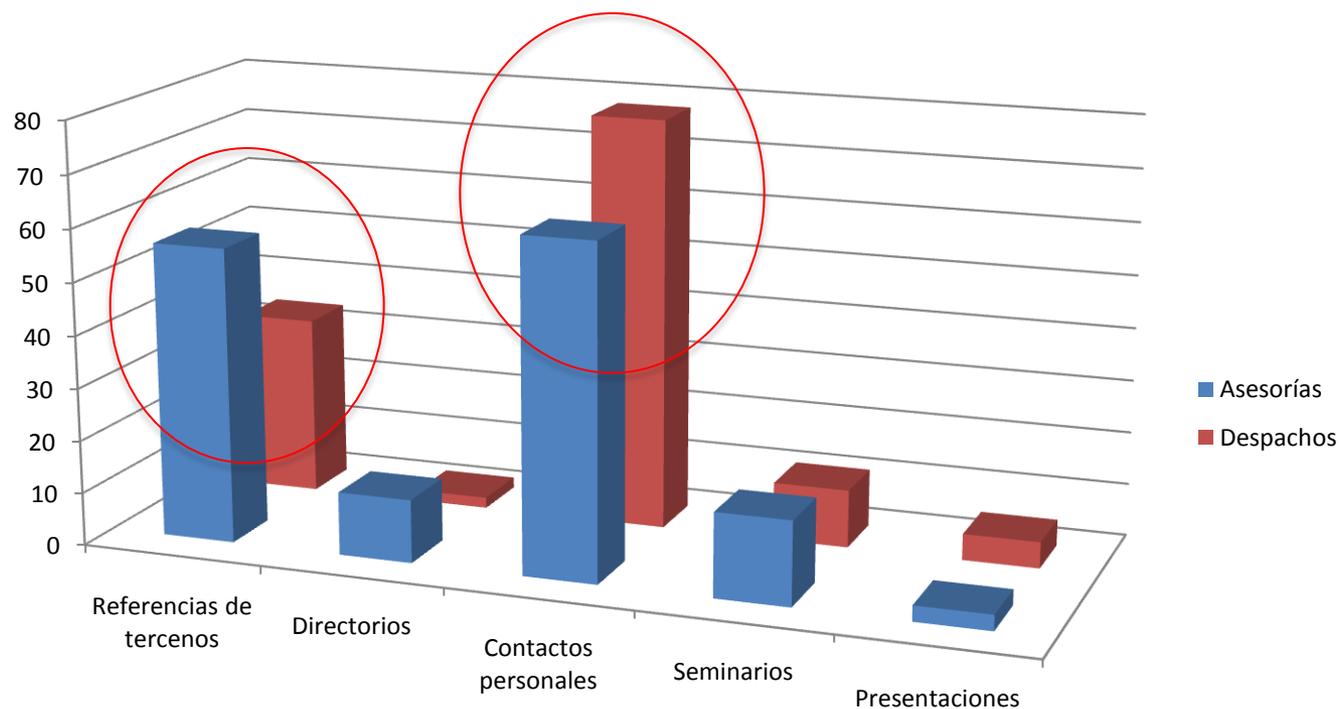
Entrada de trabajo



Despachos de abogados

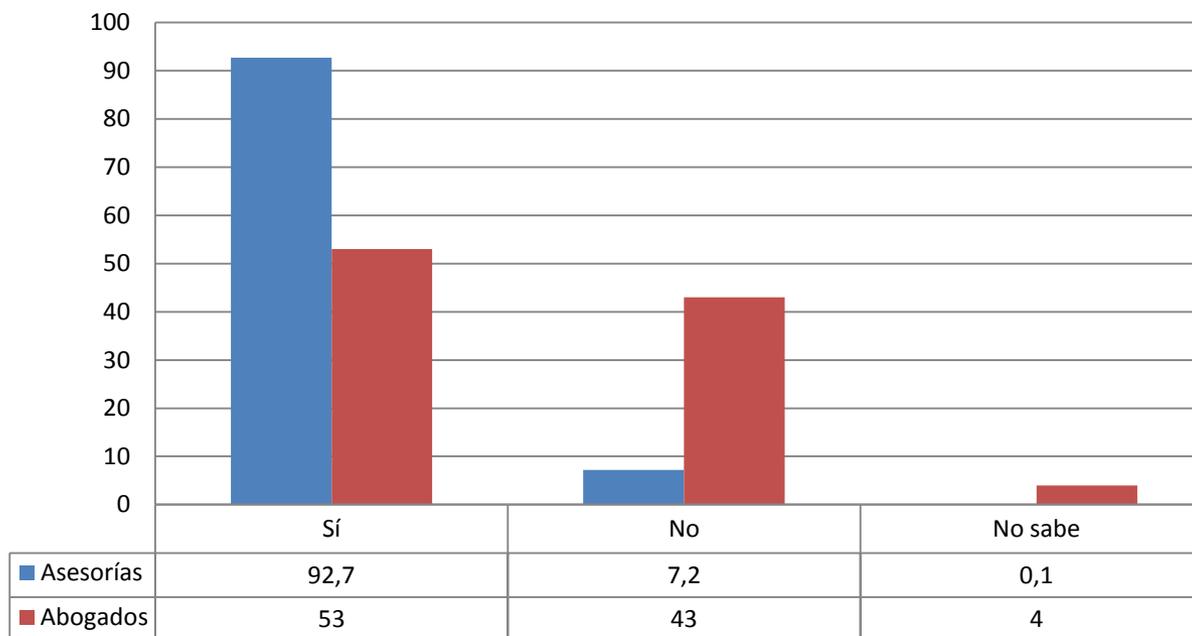


¿Cómo se conocen los despachos?



Abandono de despachos por mala gestión

Abandono de clientes por mala gestión de minutos



Principales retos

1. Transmitir el valor de sus servicios; vender criterio
2. Adaptar sistemas de facturación.
3. Saber generar negocio.
4. Retener talento.
5. Gestionar eficazmente sus equipos.
6. Diferenciarse en el mercado.
7. Generar sistemas de calidad de servicio.
8. Conocimiento del negocio de los clientes.
9. Convertirse en “*trusted advisor*”.
10. Crear marca capaz de superar las marcas de sus propios abogados.

Resumen principales tendencias



1. Nuevas fórmulas y modelos de facturación.
2. Conocimiento de negocio y sector.
3. La internacionalización de las profesión.
4. *Comoditización* de servicios
5. Management
6. Competencias emocionales.
7. Competitividad.