

DESARROLLO DE NEGOCIOS EN FIRMAS DE ABOGADOS

Business Development in Law Firms

EDUARDO PAIZ CEREZO¹

Resumen

Las firmas de abogados como organizaciones de servicios, dependen de sus profesionales no solo para ejecutar los servicios de la organización, sino también para promover y generar los servicios que ofrecen.

Para que todos los profesionales que participan dentro de una firma de servicios se comprometan, no solo con la ejecución de los servicios, sino también con la captación de clientes y asuntos, debe existir una serie de condiciones y soporte por parte de la firma que promueva estas actividades a efecto se genere un compromiso y cultura de generación de negocios.

Desarrollaremos la relación que existe entre el plan de carrera, compensación de abogados y socios, plan estratégico y soporte a actividades de generación de negocios con la rentabilidad y productividad de los abogados de la organización, y como muchas veces el problema no es que los abogados no puedan o quieran generar negocio dentro del contexto de la firma, sino que las condiciones no son las idóneas para promover esta labor.

Palabras Clave

Generación de negocios en firmas de abogados, plan de carrera, formula de compensación de abogados, formula de compensación de socios, plan estratégico, planeación estratégica, marketing, mercadeo.

¹ Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario. Magister en Gestión Estratégica de Despachos Legales en el Instituto Superior de Derecho y Economía de España. Correo electrónico: edpaiz@gmail.com.

Abstract

Law firms, as service organizations, depend on their professionals not only to execute the services of the organization, but also to promote and generate the opportunities to provide the services they offer.

In order for all the professionals who participate in a professional services firm to commit not only to the execution of the services, but also to the acquisition of clients and matters, there must be a series of conditions and support from the firm that promotes these activities, in order to generate a commitment and internal culture of business generation.

We will develop the relationship that exists between the career plan, compensation of lawyers and partners, strategic plan and support for business development activities with the profitability and productivity of the lawyers of the organization, since many times the problem is not that the lawyers can't or want to generate business within the context of the firm, but that the conditions are not ideal to promote such activities.

Key Words

Business generation in law firms, career plan, attorney compensation formula, partner compensation formula, strategic plan, strategic planning, marketing, law firm marketing.

El mercado de servicios legales a nivel mundial, ha estado en una ola de constante cambio desde la crisis financiera del año 2008, los clientes tomaron el control del gasto que asignan a los servicios legales, se han profesionalizado en la contratación de abogados, han aprendido técnicas de licitación de servicios legales, y el cobro por hora está siendo desplazado por el cobro por proyecto o por asunto en búsqueda de certeza presupuestaria. Diversidad de estudios confirman la tendencia que las empresas están robusteciendo sus departamentos legales *in-house*, disminuyendo así los recursos disponibles para los abogados externos.

A su vez los abogados *in-house* en el año 2018 manifestaron en diversidad de estudios que la mayor prioridad en el ejercicio de sus funciones se ha vuelto la de controlar el gasto que realizan sus organizaciones en abogados externos, demostrando la alta presión que sufre el sector con relación a nuevos clientes y a fijación de honorarios.

Estos factores han provocado que los tiempos de bonanza de las firmas de abogados, en los cuales el trabajo venía solo, el abogado podía elegir cuanto cobraba, como lo cobraba, y el cliente lo aceptaba llegasen a su fin.

Esta coyuntura ha venido a acentuar la preocupación de los socios de las firmas de abogados en la generación de negocios para su firma, y en los últimos tiempos la cantidad de veces que se escucha la pregunta, ¿Cómo logro que mis abogados junior, abogados asociados e incluso socios generen negocio? ha ido en franco aumento.

Es importante acotar que se entiende por generación de negocios, para ello la definición de Scott Pollack publicada en *Forbes Magazine* en el 2012 engloba de manera acertada y concisa lo que es **Generación de Negocios** especialmente en el contexto de una firma de servicios:

“Generación de negocios es la creación de valor a largo plazo para una organización que proviene de relaciones, clientes y mercados”².

En este contexto entendemos que la generación de negocios serán todas aquellas actividades estratégicas que realiza un individuo o una organización para cultivar relaciones profesionales, comerciales o de otra índole que le permitan acceder o identificar mercados para promover sus servicios estableciendo dentro de estos relaciones estables a largo plazo. El desarrollo de negocios implicará mucho más que ir en calidad de vendedor a ofrecer determinado servicio, sino que conlleva actividades de conocimiento de industria, acercamiento a posibles referidores, posicionamiento como experto y otras actividades que permitan a un abogado relacionarse con un mercado objetivo y que el cliente desee establecer una relación a largo plazo con él y su firma como potenciales prestadores de servicios.

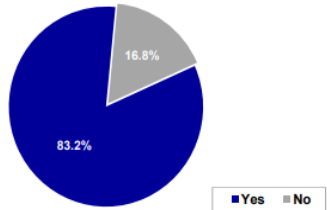
Según el estudio *“Law Firms in Transition”* de Altman Weil³ el 83.2% de las firmas consideran que tienen abogados que se desempeñan por debajo de lo esperado, y de este porcentaje el 83.4% manifiesta que donde peor se desempeñan los abogados es en sus habilidades de generación de negocio.

² Scott Pollack. 21 de marzo de 2012 [En línea] <https://www.forbes.com/sites/scottpollack/2012/03/21/what-exactly-is-business-development/#5fac230d7fdb> (Consultado el 5 de julio de 2019).

³ Law Firms in Transition an Altman Weil Flash Survey. 2018 [En línea] <http://www.altmanweil.com/lfit2018/> (Consultado el 5 de julio de 2019).

Under-Performing Lawyers

Q: Does your firm currently have any chronically under-performing lawyers?



Q: What are the main reasons for chronic under-performance in your law firm?
(Select all that apply.)



Entonces, ¿Qué puede hacer una firma de abogados para que todos sus abogados se involucren en la generación de negocios para la firma?

Existen 4 factores clave que deben estar correctamente alineados para lograr que un mayor número de los abogados de la firma quieran involucrarse en tareas de generación de negocios, siendo estos:

- El plan estratégico
- El esquema de compensación
- El plan de carrera
- Y el soporte de la firma en generación de negocios.

Es importante comprender, que una firma de abogados al igual que cualquier empresa, debe establecer una dirección clara de hacia dónde se dirige, que servicios presta y que mercado desea dominar, para que sus miembros puedan colaborar en llevar a la organización al lugar donde desea estar dentro del contexto de la estrategia fijada por los socios directores. La estrategia ayudará a definir el tipo de clientes, las industrias, las áreas de práctica, el tipo de asuntos y otra información relevante que ayudará a los abogados a definir estrategias de desarrollo de negocios perfectamente alineadas con las capacidades y objetivos de la firma, porque no hay nada más desmotivante que un abogado que no traía clientes a la

firma, empiece a hacerlo y no sean asuntos de interés para la firma o clientes con el perfil buscado y por lo tanto, no sean aceptados.

Dos ejemplos claros de como la estrategia aumenta la facturación de una firma de abogados son la firma que lidera el listado *Amlaw 100* por facturación anual *Kirkland & Ellis* y la firma con las utilidades más altas por socio *Wachtell, Lipton, Rosen & Katz*.

Kirkland & Ellis facturó en el año 2018 USD\$3.165 billones mientras que *Wachtell, Lipton, Rosen & Katz* repartió utilidades promedio por socio de USD\$6,530,000.00⁴. *Kirkland & Ellis* logró estos niveles de facturación enfocándose en una estrategia que buscaba transacciones de fusiones y adquisiciones de alta relevancia, cambiando su estrategia de ser una firma conocida por sus habilidades en litigio; este cambio de estrategia les llevó a ser la firma con mayor facturación en el mundo. *Wachtell, Lipton, Rosen & Katz* obtuvo estos beneficios enfocándose en asesorar exclusivamente en transacciones realizadas dentro de un contexto de adquisición hostil empresarial, al identificar que estas transacciones eran las más rentables para su firma, buscan enfocarse exclusivamente en esto y ponerse frente a clientes que puedan verse ante la necesidad de asesoría en este ámbito. *Kirkland* tiene 1997 abogados, *Wachtell* 260.

Los abogados de estas firmas saben exactamente donde quieren competir, que tipo de clientes buscar, donde encontrarles y como abordarles, lo que las hace exitosas en el mercado donde estratégicamente han decidido competir.

Otro elemento que debe estar perfectamente definido es el plan de compensación de los abogados. El ser humano por naturaleza responde a motivaciones personales para actuar de determinada manera, por lo que es importante apelar a dichas motivaciones si esperamos determinada actitud. Es por ello que el plan de compensación de abogados deberá contener un elemento económico atractivo, para que los abogados se vean motivados a involucrarse en actividades de generación de negocio, especialmente porque estas actividades no son a lo que están acostumbrados y formalmente preparados y en muchos casos les sacarán de su zona de confort.

En los planes de compensación si el objetivo es que los abogados de cierto nivel generen negocio y atraigan clientes, deben reflejar que es una actividad que generará un beneficio personal (y de preferencia económico) a dichos abogados.

⁴ The Amlaw 100 by the Numbers report. 2018 [En línea]
<https://www.law.com/americanlawyer/2019/04/23/the-2019-am-law-100-by-the-numbers/> (Consultado el 5 de julio de 2019).

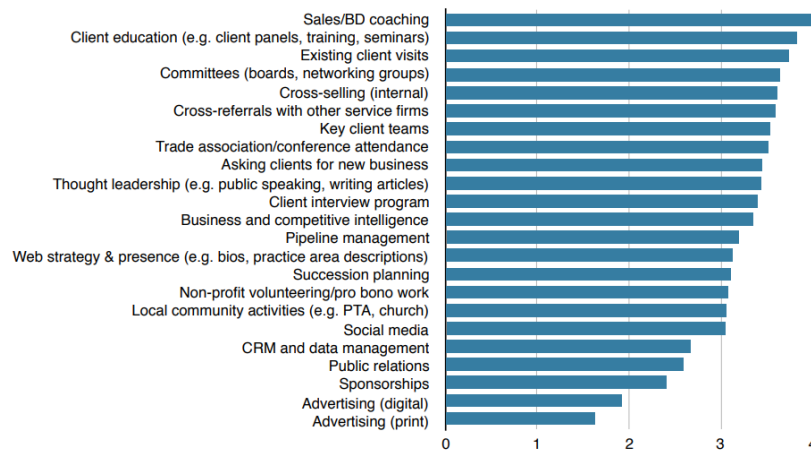
Relacionado al punto anterior, para que los abogados, sientan que su trabajo tiene un impacto a largo plazo, se sientan como parte de la firma y estén motivados a involucrarse en el crecimiento de la misma mediante la captación de clientes, la firma deberá contar con un plan de carrera y este deberá contemplar como requisito para poder alcanzar la calidad de socio un componente de generación de negocio global, que tome en cuenta los esfuerzos de generación de negocios del abogado durante determinado tiempo. Esto ayudará a que los abogados no piensen exclusivamente en el corto plazo al afrontar la decisión de atender clientes dentro del contexto de la firma o la decisión de intentar hacerlo fuera de la misma, y que no adopten la actitud de pensar que aportar un cliente exclusivamente les reportará un beneficio inmediato de un 20% de comisión, en contraposición a si lo realizan ellos sin reportarlo les reportará un beneficio de un 100%, sino que tomen en consideración el factor que cada cliente que aportan suma para que en un futuro cierto y determinado se puedan sentar en la mesa con el resto de los socios de la firma y beneficiarse de las condiciones compensatorias que implica alcanzar esta calidad.

Muchas firmas especialmente las anglosajonas establecen obligaciones de generación de negocios a partir de cierta cantidad de años dentro de la firma (generalmente entre 3 y 5 años), entonces los abogados saben a ciencia cierta que en un plazo determinado tendrán que haber desarrollado habilidades de generación de negocios si quieren seguir escalando hacia ser socios, y empiezan a prepararse para poder abordar esta labor, muchas veces con un apoyo activo de la firma.

Por último, la firma debe aceptar su responsabilidad en colaborar con sus profesionales para la labor de generación de negocio, y brindar todo el soporte necesario para que puedan desarrollarse. Muchas firmas para lograr este cometido establecen programas de capacitación en generación de negocios, programas de “*mentoring*” con abogados de la firma más experimentados, programas con consultores dirigidos a que los abogados puedan desarrollar planes personales de generación de negocios y departamentos de soporte a la generación de negocios, que se encargan de proveer materiales de marketing, hacer investigaciones de mercado o de clientes potenciales, soporte en propuestas y todas las actividades secundarias, que ayuden a los abogados a abordar el mercado y poder atraerlo hacia la firma.

Este soporte por parte de la firma en programas específicos de desarrollo de negocio es según el estudio del 2018 “*Business Development Trends Across Law Firm Demographics*” realizado por Ackert Inc. la actividad de desarrollo de negocio que genera mejores resultados en las firmas de abogados, por lo que no deberá menospreciarse su importancia en la implementación de estrategias globales para la generación de negocios en las firmas.

Figure 2. Top Revenue-Generating Strategies



A modo de conclusión, los directores y socios de firmas jurídicas al afrontar una escases de generación de negocios en sus generaciones más jóvenes de abogados deberán no solo ver hacia los abogados y asignarles toda la responsabilidad, sino hacer un análisis introspectivo de la firma y establecer:

- a. Si la firma tiene un plan estratégico y todos los miembros lo conocen.
- b. Si el plan de compensación reconoce adecuadamente la generación de negocios.
- c. Si hay un plan de carrera que motive a los abogados a apostar por la firma en el largo plazo; y
- d. Que actividades a nivel interno establecerán para dar apoyo a los abogados en la generación de negocios.

Si estos factores no están determinados en una firma, no podemos responder a la pregunta de si ¿Es responsabilidad de la firma que los abogados no generan negocio o es responsabilidad de los abogados?

Si estos factores están debidamente establecidos, alineados y en funcionamiento aquellos abogados que no generen negocio para la firma, probablemente no sean los abogados que dicha firma busca en el futuro como socios, pero no tener estos factores estructurados puede provocar que ahuyentemos de la firma a aquellos profesionales que pueden ser excelentes socios en un futuro.

Referencias

Law Firms in Transition an Altman Weil Flash Survey. 2018 [En línea] <http://www.altmanweil.com/lfit2018/> (Consultado el 5 de julio de 2019).

Scott Pollack. 21 de marzo de 2012 [En línea] <https://www.forbes.com/sites/scottpollack/2012/03/21/what-exactly-is-business-development/#5fac230d7fdb> (Consultado el 5 de julio de 2019).

The Amlaw 100 by the Numbers report. 2018 [En línea] <https://www.law.com/americanlawyer/2019/04/23/the-2019-am-law-100-by-the-numbers/> (Consultado el 5 de julio de 2019).