

en un marco normativo —como es el español— en el que la regulación de la intervención de las comunicaciones procede, a partir de la genérica previsión el art. 579 LECrim., de la jurisprudencia, la sentencia del TEDH resulta de aplicación inmediata.

Esto supone que las conversaciones abogado-cliente no puede ser objeto de intervención, lo que implica ya no sólo que no puedan ser autorizadas —esto es que el abogado aparezca en la resolución que autorice la intervención—, sino que, si se llegasen a intervenir las comunicaciones de la persona que es sujeto de la medida, en modo alguno podrían ser tomadas en consideración, ni para transcribirlas, ni para incorporarlas a los Autos, ni para constituirse en fuente de prueba.

Por otra parte, el abogado, aun no siendo parte del proceso penal, debería poder comparecer en su propio nombre y derecho a los efectos de requerir la exclusión de los autos de cualquier referencia que se haga a la comunicación habida con su cliente.

Por último, la sentencia debería servir como guía —parece que definitiva— para futuras regulaciones no sólo de las diligencias de instrucción que implican una intervención en las comunicaciones que tengan como emisor o receptor al abogado, sino también de la prueba ilícita y la prueba prohibida y, en fin, del derecho de defensa que es, por la vía de vulneración de la confidencialidad y secreto profesional, el derecho fundamental realmente expuesto a injerencias en estos casos.

Al Legislador español se lo ponen tan fácil que sólo le queda ya copiar lo que con acierto, sentido común y respeto al derecho fundamental de defensa ha manifestado solemnemente el TEDH. Los abogados se lo agradeceremos, pero los ciudadanos se lo agradecerán más. ■



Ejercer

10 cuestiones a tener en cuenta en la fusión de despachos

LA LEY 1446/2015

10 cuestiones a tener en cuenta en la fusión de despachos

Silvia OLIDEN

Consultora en Marketing Jurídico

www.silviaoliden.com

Es difícil garantizar el éxito de un proceso de fusión de despachos si no se aborda como un proceso complejo que, normalmente, aunque pueda ofrecer resultados visibles a corto plazo, no sabremos si realmente ha resultado o no un éxito hasta pasados 3-4 años en que veamos sus efectos e implantación real. La fusión ha de realizarse desde una perspectiva multisectorial y teniendo en cuenta una serie de pautas para que, tanto a nivel interno como externo, se convierta en una ventaja para nuestro equipo y también para nuestros clientes.

I. INTRODUCCIÓN

Una de las estrategias empresariales adoptadas por los despachos para afrontar la actual coyuntura económica ha sido la diversificación mediante la ampliación del abanico de servicios ofertados. Esto en muchas ocasiones se viene realizando mediante la fusión con otros despachos que complementen nuestra cartera de servicios. Así en los últimos 3 años en España hemos vivido un significativo aumento de las fusiones de Despachos nacionales.

Otra estrategia empresarial que en ocasiones también acaba con la fusión de dos o más despachos es la internacionalización. Y es que aunque la abogacía española sigue centrándose en su gran mayoría en el ámbito doméstico, lo cierto es que en una economía cada vez más global, las firmas jurídicas necesitan poder ofrecer a sus clientes un servicio más allá de

sus fronteras nacionales, ya sea con su propia marca o de otro modo.

Cuando se trata de internacionalizar nuestros servicios las firmas españolas prefieren alianzas en el exterior en lugar de abrir oficinas propias. Aunque una alianza no necesariamente tiene que suponer la fusión de dos despachos, en ocasiones así sucede.

Por esto son varios los motivos, por los que las fusiones de despachos han proliferado los últimos años, aunque a priori es difícil garantizar el éxito de un proceso de este tipo.

II. CÓMO AFRONTAR UNA FUSIÓN

La fusión ha de realizarse desde una perspectiva multisectorial, ya que sus repercusiones se extienden a todos los niveles de gestión tanto interna, como externa (en los clientes).

En este artículo voy a tratar de abordar cuales son las **10 cuestiones clave a la hora de afrontar una fusión de despachos y como el departamento de marketing puede jugar un papel importante en la consecución de su éxito.**

1. Elaborar una auditoría previa

Auditoría previa en la que se analicen primero los motivos o razones que me llevan a pensar que una fusión es lo mejor para mi despacho en este preciso momento y segundo los posibles socios que barajo para llevar a cabo dicha fusión.

Entre otras muchas preguntas que hacerse y analizar en la auditoría estarán: ¿Cuál es el motivo verdadero de la fusión? ¿Recurro a la fusión para salir de un estancamiento del despacho en tamaño y/o facturación? ¿Estamos buscando un nuevo posicionamiento en el mercado? ¿Nos fuerzan los nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo recibirá mi cartera de clientes la fusión? ¿Y los colaboradores internos y externos? ¿A qué perfil de clientes me quiero dirigir? ¿Qué les puedo ofrecer? ¿Qué ventajas/desventajas supondrá contar con nuevas localizaciones?

Una vez el análisis y resolución de las cuestiones anteriores me haga concluir que efectivamente la fusión es mi objetivo más inmediato, tendré que analizar los posibles candidatos de los que dispongo:

- Filosofía del despacho objetivo, sus valores y cultura corporativa y ver si casa con los nuestros.
- Tipo de clientela.
- Formas de retribución de sus equipos.
- Cifras reales de negocio.
- Análisis de la rentabilidad de los nuevos perfiles de cliente a los que podré acceder tras la fusión.
- Así como el ahorro de costes que me puede suponer la combinación de ambas estructuras.

Una manera de optimizar el tiempo de los socios a la hora de realizar estos análisis necesarios, es contar con información suficiente y contrastada sobre los potenciales despachos objetivos, tarea propia del departamento de marketing, que incluso podrá aportar listados de firmas cuyas características propias y posición en el mercado, es compatible con la de nuestro despacho.

2. Análisis de la cartera de clientes

Una vez tomada la decisión en cuanto al candidato perfecto y avanzadas las negociaciones que hacen presagiar que todo llegará a buen puerto, toca analizar más en profundidad la cartera de clientes.

Una de las especialidades de los asesores de marketing es precisamente realizar este tipo de análisis en relación con la cartera combinada de clientes y los potenciales conflictos de interés que puedan surgir como consecuencia de la fusión de ambas carteras. Este sin duda puede ser un aspecto crítico a tener en cuenta y conviene detectarlo para valorar su impacto económico y tomar decisiones al respecto.

Por otra parte, un correcto análisis de las carteras de clientes de ambas firmas debería de servir para detectar nuevas oportunidades de venta cruzada de servicios (de los que antes no disponíamos y ahora ya sí), que puedan cubrir las necesidades de nuestros clientes.

3. Elaboración de un plan de negocio

Es prioritario que ante una fusión encarguemos la elaboración de un plan de negocio que sirva de guía en todo el proceso y que en definitiva esté por encima de las apetencias individuales y puntuales de los diferentes socios. Hay que trabajar prioritariamente en el objetivo común, para llegar a su consecución.

El despacho resultante de la fusión perseguirá nuevos objetivos (en cap-

tación de clientes, fidelización, notoriedad en nuevos mercados, etc.) y esto implica la revisión de estrategias de marketing individuales para definir la nueva estrategia común y su correspondiente plan de acción.

4. Determinación del nuevo abanico de servicios

Como consecuencia de una fusión se integran equipos y es frecuente que las áreas de especialización sean distintas, en cuyo caso habrá que modificar el listado de servicios que los despachos originarios por separado ofrecían y definir ahora el nuevo cuadro de servicios. Para ello no nos olvidaremos de que el diseño del nuevo cuadro tiene que estar orientado al nuevo *target* de cliente al que me quiero dirigir, de manera que le resulte llamativo y atrayente.

5. Redefinición del *target* de cliente

Analizando la cartera de clientes de ambas firmas, el nuevo cuadro de servicios, y nuestras posibles nuevas ubicaciones, debemos de ser capaces de detectar distintos perfiles de clientes a los que podemos satisfacer uniendo los recursos de ambos despachos.

6. Redefinición de la diferenciación del nuevo despacho

Tras la fusión, el despacho resultante cuenta con unas características distintas, por lo que será necesario volver a definir la diferenciación del despacho para posicionarnos de nuevo en la mente de nuestros clientes de la manera adecuada. ¿Cuál va a ser nuestra diferenciación?, ¿en qué somos ahora mejores que nuestros competidores?

7. Elección del nuevo nombre e imagen corporativa

Para que los cambios realizados sean percibidos por la clientela actual y potencial, tendremos que contar con una estrategia de posicionamiento acorde. Esto puede implicar la creación de una nueva marca, que



identifique al despacho resultante de la fusión.

Existen diversas posibilidades y habrá que ver cuál es la que mejor encaja con nuestra situación y filosofía de los socios: 1) el *co-branding* que consiste en hacer pervivir ambos nombres; 2) mantener uno solo de ellos, o 3) crear uno nuevo que identifique y distinga de la competencia al nuevo despacho.

8. Liderazgo por parte de los líderes

Los socios directores deberán de tener claro que son ellos los primeros que se tienen que comprometer con el proyecto que van a llevar a cabo y ser ellos quienes precisamente den ejemplo al equipo al que le van a pedir esa adaptación. O los socios muestran implicación absoluta o difícilmente la conseguirán del resto del equipo.

9. Comunicación interna

No podemos perder de vista que las fusiones son momentos delicados y generan incertidumbre entre los equipos, sobre todo si no se produce una adecuada comunicación de los acontecimientos.

Nunca es recomendable mantener largos periodos de desinformación que lo único que generan es nerviosismo, incertidumbre y la posibilidad de que parte del equipo asustada ante lo que se les viene encima, decida tomar las riendas de su vida y abandonar el proyecto antes de que pueda ser otro el que las tome por él.

Cuando se ponen en marcha este tipo de procesos, siempre hay alguna que otra fuga indeseada que podría haberse evitado de haber existido una buena comunicación interna.

10. Comunicación externa

Por último, a nivel externo, debemos asegurarnos de que nuestros clientes y el público general perciben las ventajas y beneficios que la fusión supone, tanto a nivel de servicios, como de mejora del equipo, nuevas localizaciones, etc. Para que lo perciban, debemos de contárselo, jamás adoptar una actitud pasiva en este tipo de acciones comunicativas, que se enteren por nosotros y que sepan las ventajas que para ellos supone la fusión.

Asimismo, dentro de nuestro plan de acción deberemos de contemplar un apartado que recoja todas

las acciones comunicativas que vamos a llevar a cabo con el nuevo target de clientes al que nos vamos a dirigir y que incluya que tipo de mensaje debemos de lanzar para cada grupo concreto de potenciales clientes.

III. RECOMENDACIONES FINALES

Hemos visto las pautas a nivel teórico y práctico a seguir en una fusión de despachos, pero no quiero finalizar este artículo sin hacer un par de recomendaciones personales en cuanto a la actitud que los socios deben tener, cuando se enfrentan a un proceso de este tipo.

Asóciense con alguien a quien realmente aprecien. No es recomendable asociarse con alguien a quien no se aprecia personalmente, con alguien al que no se tiene una mínima estima, porque tarde o temprano surgirán las diferencias y cuanto más sea el cariño que los socios se tengan, más fácil será la resolución del conflicto.

Las diferencias entre los socios pueden destruir una fusión si no se solucionan y se acaban enquistando. **Uno de los principales problemas que se produce en las fusiones de despachos es dar excesiva importancia a los aspectos económicos y olvidarse de la cultura corporativa y las relaciones personales.**

Y si las diferencias son importantes y parecen no tener solución, antes de tirar por la borda el proyecto, **trátemos de despersonalizar el problema, revisemos el plan de ruta** (plan de negocio) y hagamos un último esfuerzo en visualizar nuestro objetivo original. Desde luego, no es alto el porcentaje de fusiones que llegan a buen puerto, porque se requiere mucho esfuerzo, mucha mano derecha en el desarrollo y puesta en marcha de las mismas y altas dosis de autocontrol, para que los egos internos no pasen por encima del objetivo común. ■