

«Podría hacer una fusión con los ojos cerrados». Esta frase es una de las más usuales en despachos que cuentan con área de fusiones y adquisiciones («M&A», en terminología anglosajona). Es absolutamente real. Sin embargo, las dudas se plantean cuando son las propias firmas de abogados las que tratan de abordar «su fusión». Como abogados, somos conscientes de que los procesos de fusión son una prueba de fuego para muchas empresas y ello no nos excluye, como «empresas de servicios profesionales» que somos.



El marketing como aliado en las fusiones de despachos

Paula Álvarez y Silvia Oliden

M&A-marketing para abogados.

FICHA TÉCNICA

autor **Paula Álvarez y Silvia Oliden**
 título **El marketing como aliado en las fusiones de despachos**
 fuente **IURIS n.º 107, p. 68 / jul.-ago. 2006**
 localizador **107/2006**
 descriptores
 ■ Práctica ■ Marketing ■ Fusión

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 ha resultado exitoso o no hasta pasado un medio-largo plazo.

La fusión ha de realizarse desde una perspectiva multisectorial, ya que sus repercusiones se sienten a todos los niveles de gestión interna y, por supuesto, externa: en los clientes, preocupación constante de los responsables de marketing. En el presente artículo abordamos el papel que desarrolla el marketing

durante la ejecución de estos procesos con el noble cometido de garantizar su éxito.

Cada fusión es distinta pero el papel de marketing siempre será clave. Proponemos desglosar las aportaciones del marketing, según el momento clave en que se encuentre el proceso de integración:

- * Con anterioridad a la fusión.
- * Durante la fusión.
- * Tras la fusión.

CON ANTERIORIDAD A LA FUSIÓN

La decisión de fusionarse es una estrategia corporativa; corresponde

tomarla a la dirección del despacho, y puede estar motivada por muy diversas causas (crecimiento del despacho, integración de áreas nuevas del derecho, abarcar otras jurisdicciones, supervivencia, etc.).

En este momento de la fusión, el papel de los responsables de marketing se desarrolla a distintos niveles:

Elaboración de alertas de mercado

La labor de marketing comienza con anterioridad a que se decida por parte de la dirección del despacho que se va a abordar un proceso de fusión, ya que una de sus funciones consiste en detectar oportunidades en el mercado, cambios de pautas de consumo de servicios jurídicos, tendencias de clientes, nuevas necesidades, etc.

Este tipo de informes sobre la situación del despacho en relación con su mercado de referencia puede actuar a modo de «termómetro» para valorar la necesidad o no de abordar nuevos clientes, ofrecer nuevos servicios o dirigirse a jurisdicciones diferentes a las actuales que marquen la necesidad de abordar una fusión para acometerlos.

Participación en el proceso de reflexión

El pensamiento de la fusión empieza a rondar las cabezas y las salas de juntas y va acompañado –inexorablemente– de una retahíla de preguntas:

- * ¿Cuál es el motivo real de la fusión? ¿Pensamos en 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 (áreas, número y perfiles de profesionales, localización)? ¿Podré hacerlo mejor que la competencia?

- * ¿Qué precisan mis clientes para poder mejorar mis servicios?

- * ¿Qué ventajas / desventajas supondrá contar con nuevas localizaciones de servicios?

Contar con un aliado que nos permita ser objetivos al tratar de responder a estas cuestiones será de una ayuda inestimable. Los respon-

sables de marketing, **que están acostumbrados a ver al despacho en su contexto territorial y competitivo y son menos proclives al halago fácil**, constituirán válidos interlocutores durante el proceso de reflexión y contrastación objetiva de las intuiciones de los socios directores.

Asimismo, marketing puede recopilar información que permite a los socios anticiparse a cuestiones clave relativas a la fusión:

Información sobre la filosofía de los despachos objetivo. Conocer la filosofía de los despachos «objetivo» contribuirá a facilitar el acercamiento de las firmas. Así, es clave conocer datos básicos sobre las diferencias de cultura entre las firmas, como por ejemplo en lo relativo a los distintos sistemas de remuneración. Generalmente, las firmas de Wall Street remunerarán a sus socios en función de su aportación al negocio de la firma (el denominado «*eat what you kill*»), mientras que los despachos de origen británico optan por un reparto en función de la antigüedad (denominado «*lock-step*»).

La labor del marketing comienza antes de que la dirección decida la fusión, pues una de sus funciones consiste en detectar oportunidades en el mercado

Es interesante, por tanto, que se cuente con marketing a lo largo de los procesos de reflexión, ya que puede agilizar, conociendo de antemano la situación de los mercados y las filosofías de los despachos, algunos intentos de acercamiento entre bufetes y, en ocasiones, prever y anticiparse a cambios profundos en la estructura del despacho resultante.

Información sobre cifras de negocio. Otros análisis que pueden desarrollarse en colaboración con marketing tendrán un componente más «tangible» y harán especialmente felices a los directores financieros. Citemos, como ejemplos:

- * El análisis de la rentabilidad de los nuevos perfiles de clientes que se podrían cubrir.

- * La determinación del coste y rentabilidades de desarrollo de negocio de las nuevas áreas de servicios que la firma podría ofrecer a clientes actuales y/o potenciales.

- * La definición del ahorro de costes en el presupuesto destinado a marketing que representaría una potencial combinación de estructuras.

Tanteo de mercados para localizar posibles socios

En un proceso de fusión es necesario analizar e identificar a los despachos que suponen la mejor opción de fusión para la firma, es decir, identificar a los «mejores *partners*», teniendo en cuenta que este concepto tendrá un sinnúmero de implicaciones según el momento.

Una manera de optimizar uno de los recursos más valiosos del despacho, el tiempo de los socios, es contar con informes que aporten información suficiente y contrastada sobre potenciales «despachos objetivos», idóneos para la fusión.

Marketing puede ofrecer un análisis profundo sobre los potenciales candidatos desde su negociado y aportar listados de firmas cuya posición en el mercado es compatible con la de nuestro despacho, con culturas similares a la nuestra que faciliten un proceso de integración, detectar posibles problemas que deben tenerse en cuenta, áreas jurídicas que abarcan, formas retributivas diferentes, etc.

DURANTE EL PROCESO DE FUSIÓN

Una vez que el acuerdo de fusión sale adelante, se inicia un nuevo reto para los responsables de marketing, pues deberán analizarse en profundidad las repercusiones de la fusión en el despacho para ofrecer una valiosa ayuda en cuestiones relacionadas con su principal interés: los clientes.

Análisis de la cartera de clientes

En este punto, marketing se dibuja como un excelente colaborador en varios asuntos. Por una parte, 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, un aspecto crítico que suele dejarse de lado al abordar procesos de fusión.

Para ello, es recomendable analizar, con criterios preventivos, los clientes de cada una de las firmas, a fin de detectar los mencionados conflictos, valorar su impacto económico y to-

mar decisiones al respecto. Por ejemplo, si los despachos cuentan, en sus respectivas carteras de clientes, con entidades bancarias competidoras entre sí, habrá que definir cómo se va a abordar ese conflicto y su comunicación al potencial cliente. Asimismo, se deberá determinar cómo se van a abordar en el futuro los posibles conflictos de interés por parte de la firma resultante y establecer unos parámetros claros y eficaces por parte del despacho.

Por otra parte, un correcto análisis de las carteras de clientes de ambas firmas durante la fusión puede poner de manifiesto necesidades de clientes que podemos abordar mediante estrategias de venta cruzada de servicios, así como dibujar nuevos perfiles de clientes a los que podemos satisfacer uniendo los recursos de ambos despachos.

Elaboración del Plan Estratégico de Marketing

La consecuencia directa de una fusión es la integración de carteras de clientes, de equipos de trabajo, de recursos de ambos despachos que configuran, en ocasiones, un nuevo operador en el mercado que puede abordar nuevos perfiles de clientes y ofrecer servicios jurídicos diferentes a los que ambas firmas ofrecían por separado.

En definitiva, el despacho resultante perseguirá nuevos objetivos tras la fusión (en captación de clientes, de fidelización, de notoriedad en nuevos mercados, etc.). Ello implica la revisión de estrategias de marketing individuales para definir la nueva estrategia que se materializará en un Plan Estratégico de Marketing común y su correspondiente plan operativo.

Entre los principales apartados que se deben analizar en dicha planificación estarán:

Determinación del portafolio de servicios.

Como consecuencia de una fusión se integran equipos y abogados, que, en ocasiones, pueden estar especializados en áreas diferentes. En este caso, se vería modificado el elenco de servicios que los despachos ofrecían por separado y habría que definir el nuevo portafolio de áreas ofertadas.

Redefinición del perfil de los clientes del despacho.

Es imprescindible determinar si se ha de redefinir el *client target* del despacho resultante y la estrategia de acercamiento. Estamos, por tanto, analizando, basándonos

en la suma de capacidades de ambas firmas (recursos, perfiles de abogados, sedes...), qué nuevos clientes y/o mercados podemos abordar y qué servicios les vamos a ofrecer asumiendo un nuevo posicionamiento por parte de la firma resultante.

Redefinición de la diferenciación. Tras la fusión, el despacho resultante cuenta con unas características distintas, por lo que es necesario volver a definir la diferenciación del despacho para posicionarnos de nuevo en la mente de nuestros clientes de la manera adecuada.

Cuestiones relativas a la identidad corporativa.

Como hemos visto, un proceso de fusión implica, en numerosas ocasiones, un cambio de estrategia de clientes y de servicios y, en líneas generales, un cambio de diferenciación. Para que estos cambios sean percibidos por la clientela actual, potencial, así como por los colaboradores externos e internos, tendremos que contar con una estrategia de posicionamiento acorde. Ello, puede implicar una nueva marca, que identifique al despacho resultante de la fusión. Existen distintas posibilidades, como optar por hacer pervivir ambos nombres (*co-branding*), mantener uno solo de ellos o crear uno nuevo que identifique y distinga de la competencia al nuevo operador en el mercado.

Comunicación del despacho.

No podemos perder de vista que las fusiones son momentos delicados y generan incertidumbre tanto entre clientes internos como externos. A nivel externo, debemos asegurarnos de que nuestros clientes y el público general perciben las ventajas y beneficios, tanto a nivel de servicios, como de equipos de abogados, localizaciones, etc. que supone para ellos la fusión. Se debe comunicar de manera adecuada para evitar salidas de clientes que no entiendan el cambio;

asimismo, se ha de abordar la captación de nuevos clientes con los mensajes adecuados.

A nivel interno, es importante no perder de vista, durante el proceso de fusión, la confianza que el equipo tenga depositada en la firma. No es recomendable mantener largos periodos de incertidumbre en los que el equipo pueda tomar decisiones drásticas y poco deseables tales como abandonar el proyecto del despacho, asustados por una nueva situación no gestionada debidamente. Marketing puede ayudar a definir en qué momento y qué prioridad hay que darle a la comunicación externa y/o interna (ésta última en estrecha colaboración con los responsables de RRHH).

TRAS LA FUSIÓN

La diferencia entre este momento y los dos anteriores es que la fusión ya es pública. Comienza, por tanto, una etapa en la que marketing será un eficaz colaborador a la hora de aproximar las culturas de ambos despachos a nivel interno y forjar una conjunta para el despacho resultante a fin de ofrecer un servicio reconocible por los clientes a nivel externo. Una de las principales funciones en esta etapa es monitorizar si los clientes reconocen las ventajas que el proceso ha de suponerles y, en su caso, aplicar medidas correctoras que coadyuven al éxito de la fusión a medio-largo plazo.

Conclusión

Para concluir, hemos de señalar que teniendo en cuenta el elevado coste de las fusiones, no sólo por el costo que implica la integración de sistemas, políticas de actuación, procedimientos y equipos de trabajo que supone, sino también por la distracción que requiere de los socios sobre su trabajo diario, es necesario contar con todos los aliados internos que faciliten su buen fin. □

Check list Cuestiones tras la fusión

- ¿Hemos planificado de manera adecuada la fusión y todas las consecuencias derivadas de la misma?
- ¿Estamos aprovechando las capacidades y los recursos que ofrecen los profesionales de marketing a la hora de abordar una fusión?
- ¿Realizamos evaluaciones con clientes tras los procesos de fusión que nos permitan analizar si satisfacemos o no de manera eficaz sus necesidades?
- ¿Aprovechamos la objetividad y conocimientos del mercado que los responsables de marketing ofrecen en estos procesos?