

Estrategia

23 de Abril de 2008

¿Es imprescindible contar con una gran estructura empresarial para poder internacionalizar nuestro despacho?



Silvia Oliden,
Consultora en Marketing Jurídico

En los tiempos que corren, donde los despachos necesitan acompañar a sus clientes en nuevos mercados, vale la pena profundizar en alternativas de internacionalización como alianzas, asociaciones, clubes y Best Friends



La globalización de las empresas ha producido y continúa produciendo la reorganización en el mercado jurídico español. La saturación se ha producido en España los últimos años con la llegada masiva de nuevos actores ya no deja a nadie indiferente: grandes consultoras, firmas extranjeras, redes, franquicias, bancos con fuertes departamentos legales, y si a esto le añadimos que las exigencias de los clientes aumentan cada día debido a la amplia oferta de servicios existente, es fácil darse cuenta

de que el mercado está cambiando y que tenemos que adaptarnos a la nueva situación.

Hasta hace aproximadamente dos décadas, el ejercicio de la abogacía tenía una cobertura provincial o como mucho nacional. Pero ya no es así, las empresas cruzan nuestras fronteras, ya sea en la distribución de sus productos o en la adquisición de sus materias primas y el resultado es que en nuestro ejercicio diario nos toca intervenir y asesorar en asuntos sujetos a múltiples jurisdicciones de cuyo funcionamiento tenemos poco o nulo conocimiento.

Este hecho por mucho que nos cueste admitirlo no sólo ha afectado a los grandes despachos; lo cierto es que a los despachos medianos e incluso pequeños también les está llegando la toma de decisión de

adaptarse si quieren sobrevivir o cuando menos si quieren conservar sus clientes más emprendedores, pero, ¿quiere decir esto que su supervivencia haya de pasar necesariamente por la apertura de oficinas en el exterior? No necesariamente; la solución no tiene por qué ser tan drástica. Esa misma globalización que hoy nos ha tocado vivir, también nos proporciona herramientas para que este proceso sea más sencillo y económico.

Suscribir una alianza, asociarse a una red internacional o conseguir un best friend en el país de destino, puede ser una solución "apta para todos los públicos".

La primera reflexión estratégica que hay que hacerse es por qué y para qué queremos desarrollar una política de salida al exterior y después ver cuál es la mejor manera de llevarlo a cabo a nivel táctico y de una manera acorde a nuestros recursos.

La decisión de suscribir una alianza con otro despacho o de asociarse a una red es una estrategia corporativa cuya decisión corresponde a la dirección del despacho y que puede estar motivada por muy diversas causas: crecimiento del despacho, integración de áreas nuevas o abarcar otras jurisdicciones para aquellos cuya estrategia es seguir a sus clientes allá donde vayan.

Hoy en día estamos asistiendo a una proliferación de redes hasta ahora inusitada y adherirse a una de ellas puede crear un activo para el propio despacho y para los clientes, y es que la capacidad que tienen estas redes de referenciar asuntos es notable y se va a traducir en un incremento de facturación, siempre y cuando nuestro papel dentro de ella sea proactivo. Asimismo la red dará cobertura a nuestros clientes en el exterior a través del resto de los despachos integrantes.

Pero la red, como decíamos, es sólo una de las múltiples formas colaboración que existen entre despachos. Si decidimos buscar un best friend, tendremos que empezar por llevar a cabo un previo y exhaustivo análisis de los despachos existentes en la ciudad de destino que tengan las características que buscamos, se identifiquen en mayor o menor medida con nuestra cultura corporativa, no tengan ya un compromiso adquirido con otro despacho español y acepten que seamos sus 'mejores amigos'. El curso normal que siguen estas relaciones es acabar consolidando esa amistad tras un tiempo más o menos largo de colaboración y trabajo común, porque es raro establecer una alianza de este tipo sin que medie previamente un profundo conocimiento mutuo.

Es interesante que se cuente con marketing a lo largo de estos procesos previos de reflexión y búsqueda de información, ya que puede agilizar, conociendo de antemano la situación de los mercados y las filosofías de los despachos, algunos intentos de acercamiento entre bufetes. Marketing se encargará también de llevar a cabo otro tipo de análisis que harán especialmente felices a los responsables financieros: analizará la rentabilidad de los nuevos perfiles de clientes que se podrían cubrir y determinará el coste y rentabilidades de desarrollo de negocio de las nuevas áreas de servicios que la firma podría ofrecer a clientes actuales y/o potenciales que en sus negocios pretenden salir o ya han salido al extranjero.

Se trata por tanto de todo un proceso de identificación de los "mejores partners" y una manera de optimizar uno de los recursos más valiosos del despacho, el tiempo de los socios, es contar con estos informes que aporten información suficiente y contrastada sobre potenciales despachos idóneos para la alianza. Marketing puede ofrecer un análisis profundo sobre los potenciales candidatos y preparar listados de firmas cuya posición en el mercado es compatible con la de nuestro despacho, con culturas similares a la nuestra que faciliten la relación e incluso detectar posibles problemas a tener en cuenta.

Una vez hemos decidido llevar adelante el proceso desde marketing se prepararán las entrevistas y los materiales necesarios (presentaciones, credenciales...etc.) para que nuestro despacho resulte lo suficientemente atractivo al potencial aliado.

Conseguido el objetivo de asociarnos a la red, alianza o club de despachos más adecuado o aliarnos con el best friend idóneo, llega la hora de empezar a trabajar y es entonces cuando tendremos que tener en cuenta que la referencia de trabajo ha de hacerse garantizando siempre a nuestros clientes los mismos estándares de calidad que recibe de nuestra organización, sino esa referencia redundará negativamente en la imagen de nuestra propia firma. Habrá también ocasiones en las que tengamos que explicarles los usos de trabajo propios de otras firmas o legislaciones, que es posible que no entiendan aunque no por ello sean menos efectivos o rigurosos, sino simplemente distintos.

Otra tarea a afrontar tras el proceso de internacionalización es la redefinición de la diferenciación del despacho pues ahora contamos con una característica nueva que habrá que comunicar. Es necesario volver a definir esa diferenciación para poder posicionarnos de nuevo en la mente de nuestros clientes de la manera adecuada. Ahora somos un despacho con capacidad internacional y eso lo tiene que saber nuestra clientela actual y potencial.

En definitiva, es más que conveniente tener presencia fuera de España y sobre todo si nuestros clientes han desarrollado ya su proyección al extranjero, puesto que será la manera de acercar el servicio allá donde va nuestro cliente y ponerle en bandeja un servicio integral. Esto nos ayudará a ser más competitivos dentro de nuestro país y a evitar el riesgo de que recurran a asesores locales que den cobertura a sus necesidades de asesoramiento cuando quieran salir fuera. Una vez tomada la decisión de dar el paso hacia la internacionalización, saber con qué posibilidades contamos y valorar cual es la adecuada para nuestro despacho, es el primer paso para culminar el proceso con éxito.

Silvia Oliden es licenciada en Derecho por la Universidad Europea de Madrid y Master en Urbanismo y Ordenación del Territorio del CEU San Pablo (Madrid). Asimismo cursó el Programa de Práctica Jurídica de la Universidad Europea de Madrid y cuenta con el Certificado en Marketing Jurídico de M&A Institute. Durante los últimos 3 años ha formado parte del equipo M&A, marketing para abogados y, ahora, desde su desplazamiento a Palma de Mallorca, trabaja como consultora independiente en Marketing Jurídico.

Vote: Resultado:  11 votos

Sin comentarios