



Gestión

5 motivos por los que fracasan las alianzas de despachos

LA LEY 3074/2015

5 motivos por los que fracasan las alianzas de despachos

Silvia OLIDEN CASTRO

Consultora de Marketing Jurídico

El entorno económico actual y la globalización de los mercados empuja a los abogados a la asociación. Se trata al fin y al cabo de sumar fuerzas, crecer o simplemente sobrevivir complementando nuestra actual estructura para poder seguir siendo competitivos. Toda actividad empresarial conlleva retos y riesgos, sin embargo, la probabilidad de fracaso puede ser menor si existe una estrategia previa consensuada y un compromiso de los socios con la misma. Dicen que el primer paso para superar cualquier obstáculo es la aceptación del problema, y es que debemos ser conscientes de que en el camino encontraremos múltiples obstáculos a la hora de coordinar cualquier proceso de asociación.

I. INTRODUCCIÓN

Ya sea a pequeña o gran escala (asociación de colegas para formar una marca o grandes alianzas de despachos), lo cierto es que los abogados tienen a asociarse para optimizar gastos, acceder a mejores clientes, a nuevos mercados, ofrecer más y mejores servicios a sus clientes habituales o potenciales, o simplemente para crear una imagen de marca que siempre vende más que el abogado individual.

Da igual si esa asociación o alianza se produce entre 4 colegas o entre dos despachos ya consolidados, lo cierto es que cuando este tipo de asociaciones fallan, siempre suele ser por los mismos 5 motivos que pasamos a analizar de cara a que si usted está pensando en enfrentarse a un pro-

ceso de este tipo, lo afronte con pie firme y sepa donde puede fallar.

1. Diferentes formas de entender el negocio y diferentes culturas corporativas

Los socios y despachos que se agrupan deben compartir una misma visión del negocio y unos valores similares para que cuando se integren ambos equipos, no existan diferencias radicales en las maneras de trabajar, ni en la cultura corporativa que en realidad es el alma que sustenta nuestro negocio.

Imagínense por un momento si existen diferencias de base en algo tan simple como por ejemplo las políticas retributivas de nuestros equipos. ¿Cómo resolveremos tan ardua cuestión?

Por eso será conveniente que antes de tomar la decisión de cerrar una alianza con este o con aquel, analicemos previamente si el posible candidato comparte una cultura corporativa similar a la nuestra, de lo contrario, o bien ambas firmas estarán abocadas a continuos enfrentamientos o uno de los dos tendrá que cambiar radicalmente su manera de trabajar, y esto siempre suele ser el principio del fin.

2. Diferentes objetivos corporativos de los nuevos socios

Toda alianza requiere de una labor previa de conocimiento y diagnóstico de situación, a fin de conocer cuales son los objetivos que nos llevan a pensar en su firma, los de nuestros futuros socios y por ende los que inspirarán el nuevo proyecto común.

Hay que trabajar prioritariamente en el objetivo común, para llegar a su consecución, de lo contrario nuestros caminos que antes discurrían separados, seguirán estándolo.

Si no hay acuerdo en los objetivos que perseguimos, tampoco lo habrá en la asignación de recursos para su consecución y si nuestros intereses no convergen, inevitablemente antes o después se producirá la ruptura. Por eso es prioritario que de manera previa analicemos nuestros objetivos y diagnostiquemos si son compatibles con los de nuestros *partners*.

3. No estar dispuestos a dejar de ser los amos absolutos de las decisiones que se toman en el despacho

Al igual que sucede en el matrimonio donde el éxito casi siempre reside en saber o aprender a ceder, lo mismo pasa en las alianzas profesionales.

En la mayoría de los casos en los despachos la toma de decisiones importantes es algo que se reparte entre uno varios socios, sin necesidad de consultar expertos, ni mucho menos al resto del equipo. Por eso, cuando se enfrentan a una alianza la situación es la siguiente:



muchas decisiones que tomar, entran en juego las opiniones de otros socios que mandan o quieren mandar tanto o más que nosotros mismos y para como nos movemos en un terreno hasta ahora desconocido que nos producen cierto desasosiego.

Resistir a ceder en la toma de decisiones importantes para el futuro del despacho en *pro* del objetivo común, provocará que las relaciones entre ambas organizaciones se enquisten y lleguemos a un punto de no retorno en el que las probabilidades de fracaso superarán con creces las de éxito en la alianza.

En estos casos ayudarse de un asesor externo que sea quien proponga hacia donde se deben dirigir las decisiones estratégicas, en base a estudios y análisis fundamentados en datos objetivos (del estudio de nuestros despachos, análisis del entorno y de la competencia), ayudará una vez más a que ningún socio se sienta lastimado en su ego, si una o varias decisiones distan de su apreciación personal de la cuestión.

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 de las mismas y altas dosis de autocontrol, para que los egos internos no pasen por encima del objetivo común.

4. Falta de estrategia consensuada previa al desarrollo del proceso

El volumen de trabajo en el día a día de nuestro despacho nos supera y la falta de tiempo hace que en muchas oca-

siones decisiones trascendentes para nuestro futuro profesional, las tomemos improvisando o como coloquialmente se dice «según nos da el aire».

Evitamos recurrir, bien por falta de tiempo, de confianza o de presupuesto, a profesionales expertos que puedan facilitarnos el proceso y que nos acompañen en el desarrollo de una estrategia útil para el desarrollo de la alianza.

Esta falta de estudio previo hará que decisiones trascendentales, como la elección del socio, carezcan de base y fundamento en cuanto a la elección de un determinado perfil de candidato. Asimismo la falta de estrategia y definición de objetivos, complicará la ya de por sí difícil tarea de que la alianza llegue a buen puerto.

Una falta de planificación estratégica que sirva de guía en todo el proceso y que en definitiva prevalezca por encima de las prioridades individuales de los socios, suele ser preludio de un fracaso anunciado.

5. Confrontación en la definición de la nueva marca e identidad corporativa

La marca del despacho, si es algo que nos hemos preocupado de cuidar y enriquecer, se convierte en uno de los principales activos de nuestro despacho. Por ello, es frecuente que en los procesos de asociación se produzcan problemas derivados de la marca.

Los procesos de alianza o asociación suelen implicar un cambio de estrategia corporativa que afecte a la clien-

tela, al portafolio de servicios y a la personalidad de la firma y todos ellos tendrán que comunicarse al mercado, a través de la marca y de una nueva estrategia de posicionamiento.

Todo ello ha de ser planificado. El nombre importa y no sólo nos permite comunicar con una o dos palabras quienes somos, sino también nos da una oportunidad extraordinaria de reposicionar a los competidores.

La marca ha de conformar la identificación de las firmas resultantes y no siempre es fácil renunciar a la marca original en beneficio de la nueva que se derive de la asociación.

Algunas recomendaciones a la hora de definir la marca del despacho tras una asociación, incluirían:

- No descartar, a priori, el cambio de marca del despacho.
- Analizar con la máxima objetividad las ventajas competitivas que la nueva firma ofrecerá al mercado.
- Tener presente que si el mapa de competencia cambia con la asociación, el de posicionamiento en el mercado también lo hará.
- No descartar la posibilidad de usar una marca de transición o un co-branding para dulcificar la integración.
- Tomar estas decisiones con antelación, sin dejarlo para el último momento y dejándonos guiar por profesionales.
- Una vez la alianza ya es un hecho, anticiparse en la comunicación externa para que el control del proceso esté de nuestra mano.

En definitiva, existen técnicas de marketing (análisis, estrategia y comunicación) que pueden ayudar en el proceso. Conozcámoslas (ver mi último artículo publicado en Diario LA LEY titulado 10 cuestiones a tener en cuenta en la fusión de despachos) y no dejemos al azar, que es lo que suele pasar, el rumbo de la alianza. ■