

# ABOGADOS QUE TRABAJAN EN EQUIPO

**Los despachos buscan cómo lograr que sus socios abandonen el individualismo y recomienden a sus compañeros**

POR PATRICIA ESTEBAN

**T**ras ser nombrado socio director mundial de Linklaters, Gideon Moore decidió dar un giro estratégico en el modelo de remuneración de los socios y eliminó los sistemas de medición por objetivos individuales, suprimiendo la posibilidad de que los abogados conocieran las cifras que facturaban sus colegas. Así, frente a la competitividad tradicional, la firma apostaba por el trabajo en equipo, tratando de involucrar a todos los abogados en la venta de servicios. La idea que subyace es que, sin la presión de las comparaciones, los profesionales estarán más dispuestos a recomendar a un cliente a un compañero de bufete, lo que, finalmente, beneficiará al conjunto de la organización. Una fórmula que en marketing se conoce como *cross selling* o venta cruzada.

Según los especialistas, basarse en los clientes existentes es la mejor vía para que un despacho crezca: sin embargo, es la menos practicada. Como afirma Lidia Zommer, socia directora de Mirada 360°, y experta en marketing para abogados, "está comprobado que es seis veces más costoso captar un nuevo cliente que fidelizarlo".

La decisión de Linklaters responde a la creciente tendencia del sector legal de premiar la colaboración entre los socios de los bufetes para ayudar al desarrollo del negocio. Esto se enfrenta a la tradicional cultura individualista que, unida al ego que clásicamente se atribuye a los abogados y al temor a que un compañero pueda perjudicar la relación con un cliente, dificultan los objetivos estratégicos de las firmas. Dicho de otra manera: se buscan jugadores de equipo que recomienden los servicios de otro socio a sus clientes, aumentando los beneficios globales del despacho, y no abogados que hagan la guerra por su cuenta.

En Garrigues, la fórmula de suprimir la posibilidad de que los socios sepan qué facturan los demás no es nueva. La firma utiliza su política salarial para promover la cultura de cooperación y en

el informe de cada socio "se tiene en cuenta y se valora de forma muy positiva el trabajo que se deriva a otras áreas y los asuntos en los que intervienen distintos departamentos", señalan. Además, apuntan que dicho sistema les ha permitido resistir mejor a la crisis porque "las prácticas más demandadas por la situación coyuntural han compensado otras más propias de períodos de bonanza".

Una visión de equipo que también incorpora Deloitte Legal, que señala que "la medición de objetivos desde hace años huye de la individualización por socio; se refiere siempre a los resultados por especialidad". El propósito, indican, es fomentar la colaboración entre socios y la venta cruzada en los equipos, lo que ha influido positivamente en los resultados de crecimiento "a doble dígito de los últimos años".

## Factores de corrección

Miguel Ángel Pérez de la Manga, asesor de despachos en Pérez Partners, explica que "la información sobre la facturación de cada socio hay que verla en el contexto del sistema de compensación conocido como *lockstep*, en el que la retribución no está relacionada con la generación de negocio". Bajo esta fórmula, los profesionales de una misma antigüedad y experiencia perciben la misma retribución. En las antipodas se encuentra el modelo basado en el principio *eat what you kill* (come lo que matas), en el que el socio cobra en función de lo que factura. Según relata, pocas firmas pueden permitirse un *lockstep* puro, pues "requiere un nivel muy homogéneo de socios y una fuerte cultura de firma y de crecimiento orgánico". Por ello, los bufetes suelen incluir factores de corrección que lo modulen, para evitar que aquellos que aportan más se vayan. Recientemente se hizo público el caso de un exitoso abogado estadounidense que, tras firmar el mejor año de su carrera y frustrado por el sistema de remuneración, fichó por la competencia por más de 10 millones de dólares al año.

Miguel Riaño, socio director de Herbert Smith Freehills, expone que su firma ha adoptado un



Cada despacho tiene distintos especialistas, pero el del derecho es un sector muy individualista. PAUL BRADBURY (GETTY)

La venta cruzada se hace poco pese a que es más caro captar un cliente nuevo que fidelizarlo

La antigüedad, más que los ingresos, pesan en muchos bufetes a la hora de fijar salarios

La transparencia en la facturación no está reñida con la cooperación

sistema *lockstep* flexible, reconociendo a los socios objetivos individuales. Para fomentar la venta cruzada entre los abogados, en la evaluación anual se incluye la contribución a las ganancias globales. "Además de su capacidad técnica, se valora la capacidad de generar asuntos y de hacer venta cruzada en su área y entre oficinas", declara, y pone un ejemplo: "Si BP es cliente en Reino Unido, debería serlo en España".

Para otras firmas, la transparencia en la facturación no está reñida con la cooperación entre socios. En Bird&Bird, tienen acceso a toda la información, "incluyendo la facturación individualizada, tanto por cliente como por socio, país o sector dentro de las diferentes métricas que el despacho tiene establecidas". Pero, aclaran, la facturación es solo un dato más de los que se analizan a la hora de valorar la contribución de cada uno de ellos al crecimiento global. Además, "la asignación de clientes puede cambiar de año en año, según el socio o equipo responsable de haber llevado el asesoramiento principal".

En Araoz&Rueda insisten en que "los competidores están fuera de nuestra casa y no dentro", y que "debe existir un equilibrio entre la cultura de rendimiento solidario sin olvidar premiar adecuadamente

te la generación de negocio". Para favorecer la colaboración, la firma lleva a cabo reuniones de venta cruzada mensuales, en las que "hay una puesta en común de los clientes y cada socio pone de manifiesto las eventuales oportunidades de negocio detectadas".

Para Eugenia Navarro, profesora de ESADE Law School, el *cross selling* es el gran reto que tienen los despachos "cuando es tan difícil crecer porque el mercado tiene crecimientos planos". En su opinión, requiere de planes específicos "que reviertan el ¿para que arriesgarme con un cliente que controla si no gana nada a cambio?". Eso implica que las fórmulas de retribución "deben marcar claramente una asignación para los socios que saben hacer venta cruzada", afirma.

¿Cuáles son, entonces, los obstáculos para la venta cruzada en los despachos? Según explica Zommer, fallan, entre otras cuestiones, el desconocimiento de las necesidades del cliente y la desconfianza en las capacidades del resto de las áreas. En este sentido sugiere que, en las reuniones de socios, en lugar de centrarse en las acciones comerciales, se haga un análisis de los servicios que consumen los clientes y se indague sobre qué nuevos problemas se les pueden solucionar.