

LOS DESPACHOS PROFESIONALES SE ENCAMINAN HACIA EL CRECIMIENTO NEGATIVO

Nº 6. Julio 2009

Esta circular del mes de julio, antes del inicio de vacaciones, lo hacemos reproduciendo un extracto de las conclusiones del *Especial Ranking Despachos de Abogados* publicado por Expansión el pasado día 7 de julio de 2009.

En dicho informe se confirma claramente que la tendencia por la que se encaminan los despachos profesionales es bajista, y lo que es peor, los expertos opinan que no se atenuará, al contrario todavía se acentuará mucho más.

La abogacía inicia el descenso

‘El sector crece un 11%, un buen índice que no atenuará la senda bajista por la que se encaminan los bufetes’

La difícil situación económica que atraviesan las empresas –grandes, medianas y pequeñas- se empezó a notar con fuerza en el último trimestre de 2008, momento en el que los despachos recibieron el impacto a través de menos actividad, reducción de honorarios y retraso en el pago. Estas características ya se han asentado con cierta holgura en 2009, por lo que presagia la continuación de una tendencia claramente a la baja. De esta forma, se confirma que 2007 marcó un cenit de crecimiento.

Muestras de la época difícil que se inició en 2008 y que están viviendo las firmas es que ya se empiezan a observar crecimientos negativos y en un buen número de incrementos mínimos. Aunque la media de crecimientos del sector se ha situado en un 11,23% las especiales características de 2008 no hacen aconsejable fijarse mucho en tal índice por una razón esencial: las diferentes fechas de cierre del ejercicio de los despachos, como por ejemplo en meses del año donde la crisis todavía no había hecho su aparición con fuerza (como junio), hace que los crecimientos no hayan sido parejos.

Medianos y pequeños

Pero la crisis también se nota en los medianos y pequeños despachos. Éstos crecieron de forma considerable en 2007, pero ahora las tornas han cambiado y los crecimientos claramente han descendido. Sin embargo, el hecho de que mantengan su posición es una muestra de solidez en el mercado.

Previsiones

Las previsiones lanzadas el año pasado en el sentido de que comenzaba una etapa difícil para la abogacía se han acercado bastante a los resultados reflejados por el ranking. Si se observa la tendencia del sector legal, se podría decir que también adquiere la condición de cíclico, parejo a la evolución de la economía. Como se puede observar, los años dulces de la abogacía que fueron 2006 y 2007, al calor de las grandes operaciones, han quedado ya realmente atrás. La tendencia hacia el estancamiento e incluso la aparición de crecimientos negativos auguran un escenario realmente complicado.

Muestra de ello es cómo ha empezado el primer semestre de 2009. Integraciones de despachos pequeños y medianos en los que tienen mayores dimensiones, poco movimiento en el mercado de fichajes y una clara ralentización en el ejercicio de la abogacía en general.

¿CÓMO AFRONTAR EL ÚLTIMO SEMESTRE DEL AÑO?

Algunas reflexiones básicas

Para dar algunas respuestas a esta pregunta le recomendamos que lea el siguiente artículo 'El niño que iba en bicicleta sin manos', de Xavier Gimbert. Profesor de ESADE. Fin de semana 4 y 5 de julio 2009 del diario Cinco Días.

LA OPINIÓN DEL EXPERTO

Xavier Gimbert anima a las empresas a conocer su negocio y a buscar siempre una ventaja competitiva. Tampoco deben olvidar que las reglas de juego del mercado pueden cambiar en cualquier momento

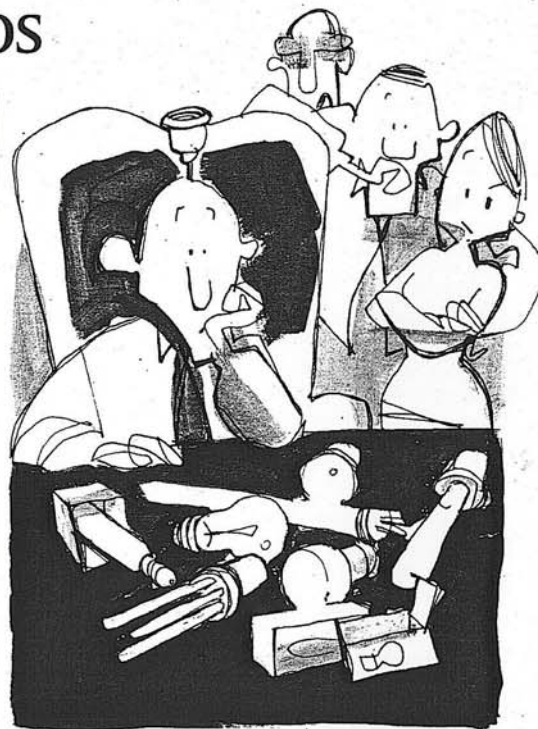
El niño que iba en bicicleta sin manos

Cuanto más turbulento es el entorno empresarial, cuando menos cosas seguras tenemos, cuanto más rápido es el cambio, cuando mayor es la dimensión de la crisis global que padecemos, más necesita la empresa la gestión estratégica. Gestión estratégica entendida como la asunción de unos pocos e irrenunciables conceptos clave, que no sólo se deben tener muy claros, sino que se deben revisar constantemente pues su cambio es tan rápido como impredecible.

Lo primero que debe tener claro una empresa es a qué se dedica, cuál es su negocio, qué necesidades satisface, a quién y cómo lo realiza. Esto es esencial porque nos podemos dar cuenta de que tenemos un modelo de negocio caduco, lo cual sólo deja una duda: la de la fecha de la defunción de la compañía. ¿Por qué Barack Obama y, sobretodo, los contribuyentes americanos, eran tan reacios a invertir en las compañías automovilísticas de Detroit? Quizás porque fabricaban coches que ya casi nadie quería, quizás porque su modelo de negocio caducó y sólo su reinención les podía salvar. Si no, una inyección millonaria de dólares hubiera tenido un efecto similar a la de una transfusión sanguínea a un muerto. Los ex gigantes de Detroit han ejemplificado lo fundamental que es un buen modelo de negocio como condición de supervivencia, si éste cada día ya nada se puede hacer.

Pero una definición de negocio adecuada sólo es un primer sine qua non. Salvo unas mínimas excepciones, como cuando el modelo de negocio resulta absolutamente innovador. Por ejemplo en los casos de Dell, Amazon o Swatch al comienzo de sus negocios. En ese caso la propia definición de negocio es la mayor ventaja competitiva. Al ser innovadora ninguna otra empresa tiene esa misma definición. Pero esas son excepciones, pues normalmente una empresa debe competir dentro de esa definición con otras, todas luchando por atraer a los mismos clientes satisfaciéndoles las mismas necesidades. Es entonces cuando aparece la necesidad de poseer una ventaja competitiva, ser mejor que las demás compañías en algún aspecto, lógicamente un aspecto apreciado por los clientes. Y no solamente ser mejor, sino también saber comunicarlo, transmitirlo, porque al final vivimos en un mundo de percepciones. ¿Por qué valen tanto las marcas de Coca-Cola, McDonalds, Microsoft o Nike? Es cierto que sus productos son buenos, pero es mucho más valioso el conocimiento y la percepción de ellos que han conseguido que todos tengamos.

Ése es otro gran desafío para toda la empresa. Porque, además, la ventaja competitiva no solamente es muy difícil de alcanzar, sino que aún lo es más mantenerla. Toda ventaja, por muy fuerte y dominante que sea, tiene fecha de caducidad, por lo tanto siempre se debe estar atento a su posible extinción, para reforzarla o cambiarla antes de que esto



ESTEBAN

ocurra. Sólo hace diez años (1999) General Motors encabezaba la lista del *Fortune 500*, sólo hace un año (2008) dejó de ser el mayor fabricante de automóviles del mundo. Hoy está quebrada.

Y ahí aparece lo que hace ineludible a la gestión estratégica, sólo si un directivo conoce los aspectos clave de su estrategia y los sigue constantemente podrá intentar avanzar a la inexora-

Hace diez años, en 1999, General Motors encabezaba la lista del 'Fortune 500', hoy está quebrada

ble caducidad de su estrategia. Sólo si tiene claro por qué sus clientes le compran, por qué le escogen, qué tiene mejor que su competencia, podrá aspirar a anticiparse a esa caducidad. No obstante, sin ninguna garantía de éxito, pues la caducidad de la ventaja competitiva puede venir de tantos factores que, aún gestionando estratégicamente, no se tienen todas las garantías.

Una estrategia puede caducar simplemente porque el competidor nos supera, porque ha desarrollado sus capacidades mejor que nosotros o porque ha sabido satisfacer al cliente mejor. El juego estratégico es absolutamente dinámico, en cada foto los competidores cambian aunque sean los mismos. Y, en ocasiones, los cambios son radicales. La

muerte estratégica puede sobrevenir asimismo porque es el cliente el que ha cambiado y ya no desea ni necesita lo mismo; como dolorosamente y tarde han aprendido los ex gigantes de Detroit. O porque una nueva la situación económica cambia las reglas de juego del sector. ¿Qué puede hacer una empresa cuando su mercado cae más de un 50% como en la construcción o el de los automóviles en este último año? La respuesta es sencilla, si no se había anticipado a tiempo casi lo único que puede hacer una compañía es cerrar con los menores daños posibles.

Al final, la gestión estratégica es un puzzle de unas pocas piezas clave: empresa, clientes, competidores y entorno macro (económico, social, político, legal, tecnológico), aunque dentro de estas piezas la complejidad aumenta exponencialmente, teniendo en cuenta la interrelación de todos estos aspectos clave. Pero recuerde, cuanto más complejo sea el entorno, más simple debe definir su estrategia; cuanto más borroso vea el entorno más clara debe tener su ventaja competitiva. Eso no le garantizará su supervivencia, pero le ayudará a comprar boletos para salir premiado, siempre que constantemente esté trabajando para dar respuesta a los permanentes cambios que sus clientes, competidores y el entorno macro le plantean. Si no, sufrirá las mismas consecuencias que el niño que creía que podía ir en bicicleta sin manos.

Profesor de Esade

Jornadas que aportan soluciones a la crisis

- **Planificación fiscal del patrimonio inmobiliario.**
Barcelona, 22 de Septiembre 2009.
- **Reestructuraciones empresariales. Nueva Ley de Sociedades.**
Barcelona, 29 de Septiembre 2009.
- **Actualización fiscal. Un análisis de las últimas novedades que todo asesor fiscal debe conocer.**
Barcelona, 30 de Septiembre 2009.
- **Dirección y Gestión Empresarial de Despachos Profesionales.**
Barcelona y Madrid, Octubre-Noviembre 2009.

Libros recomendados para afrontar la crisis

- **“Gestión en tiempos de crisis.”**
Editorial Deusto.
Juan Fernández Aceytuno.
- **“El reino de la humildad.”**
Editorial Alienta.
Juanma Roca.

Para más información sobre las jornadas, consulte nuestra página web **www.jordiamado.com**

Somos expertos en despachos profesionales

Confíe en nosotros. Llevamos más de 10 años trabajando por y para el sector de los despachos profesionales.
Ponemos a su disposición todo nuestro know-how.

Jordi Amado
& CONSULTORES ASOCIADOS

Trafalgar, 70 1ª planta 08010 Barcelona

Telf. 902 104 938 (Ext. 3)

E-mail: consultoria@jordiamado.com Web: www.jordiamado.com