



Por una cultura del **acuerdo**
Per una cultura de **l'acord**

#AcuerdoAbogacia

XIII
Congreso
de la Abogacía Española
Congrés de
l'Advocacia Espanyola



TARRAGONA-REUS-TORTOSA
3-5 MAYO / MAIG 2023

LA DIMENSIÓN COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

Mario Alonso
Presidente de Auren



XIII

Congreso de la Abogacía Española
Congrés de l'Advocacia Espanyola



Abogacía
Española
CONSEJO GENERAL



Índice

0. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO LEGAL ESPAÑOL

1. IMPORTANCIA DEL TAMAÑO

2. ¿CÓMO CRECER?

3. FUSIONES Y ADQUISICIONES

4. LOS RIESGOS DEL CRECIMIENTO

5. REDES Y ALIANZAS

6. DAFO A PEQUEÑOS Y GRANDES DESPACHOS

carACTERÍSTICAS DEL MERCADO LEGAL ESPAÑOL

1. ATOMIZACIÓN

- >170.000 colegiados
- 85% < 3 empleados
- 20% >10 empleados
- 200 despachos >250 empleados

2. HONORARIOS BAJOS. COMPETENCIA

3. INSUFICIENTE VALORACIÓN DE SERVICIOS

4. FALTA DE VOCACIÓN Y PREPARACIÓN EMPRESARIAL

5. RETOS:

- Digitalización
- Talento
- Eficiencia. Rentabilidad. Procesos
- Especialización. Formación
- Marketing



XIII

Congreso de la Abogacía Española
Congrés de l'Advocacia Espanyola

A Abogacía
Española
CONSEJO GENERAL

ICAT
Instituto de Estudios de la Abogacía



1. IMPORTANCIA DEL TAMAÑO



Respecto al mercado

- ✓ El tamaño otorga grandes ventajas competitivas
- ✓ Marca
- ✓ Capacidad económica:
 - Marketing
 - Servicios: número y calidad
 - Cobertura territorial
- ✓ Especialización (funcional y sectorial)

Respecto al equipo

- ✓ Captación y retención del talento
- ✓ Formación
- ✓ Plan de carrera
- ✓ Relevó generacional

Respecto a la rentabilidad

- ✓ Pirámide
- ✓ Economías de escala
- ✓ Herramientas de gestión
- ✓ Mayor solvencia y sostenibilidad

2. ¿CÓMO CRECER?

Mentalización sobre la importancia del tamaño

Algunas “excusas”

- ✓ Factores psicológicos (miedo al fracaso, resistencia al cambio, individualismo)
- ✓ Falta de cultura empresarial
- ✓ Escasez de recursos
- ✓ Barreras normativas (tributarias, administrativas, laborales, etc)

Modelos

- ✓ Crecimiento orgánico
- ✓ Crecimiento inorgánico



XIII

Congreso de la Abogacía Española
Congrés de l'Advocacia Espanyola

CRECIMIENTO ORGÁNICO

- ✓ Más facturación con servicios actuales a los mismos clientes.
- ✓ Nuevos servicios a los mismos clientes.
- ✓ Más clientes (penetración en sectores, nuevos sectores)
- ✓ Más mercados (nuevas oficinas)

CRECIMIENTO INORGÁNICO

- ✓ Fusiones
- ✓ Adquisiciones
- ✓ Redes y alianzas
- ✓ Captación de talento

3. FUSIONES Y ADQUISICIONES

¿Cómo valorar un despacho?

- ✓ Metodología
- ✓ Condicionantes del valor

Metodología para valoración del despacho

- ✓ Descuentos de flujos libres de caja
- ✓ Multiplicadores:
 - Facturación
 - BAS
- ✓ Efecto del patrimonio neto

ADQUISICIONES

- ✓ Estabilidad/ Recurrencia de ingresos
- ✓ Concentración de clientes
- ✓ Tendencia
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Periodo medio de cobro/ morosidad
- ✓ Servicios
- ✓ Equipo profesional
- ✓ Innovación
- ✓ Pasivo laboral
- ✓ Contingencias
- ✓ Cartera o Sociedad
- ✓ Due diligence
- ✓ Líderes/periodo transitorio
- ✓ Equipo profesional
- ✓ Ajustes de precio
- ✓ Garantías
- ✓ Asunción de costes de despidos
- ✓ Forma de pago

FUSIONES

- ✓ Objetivos: tamaño; servicios; cobertura
- ✓ Tipos: plenas o con cuentas de resultados separadas
- ✓ Ecuación de canje
- ✓ Líderes y equipo profesional

3. FUSIONES Y ADQUISICIONES

Retos y problemas de las integraciones

- ✓ Liderazgo y poder
- ✓ Cultura
- ✓ Marca
- ✓ Porcentaje de participación
- ✓ Modelo de retribución a los socios
- ✓ Políticas internas:
 - Sueldos
 - Horarios/vacaciones
 - Teletrabajo
- ✓ Políticas externas:
 - Honorarios
 - Calidad
 - Repercusión de gastos
 - Facturación
 - Cobros
- ✓ Tecnología
- ✓ Riesgos pasados y futuros

3. FUSIONES Y ADQUISICIONES

Retos y problemas de las integraciones

ALGUNAS IDEAS FACILITADORAS DEL PROCESO





XIII

Congreso de la Abogacía Española
Congrés de l'Advocacia Espanyola

3. FUSIONES Y ADQUISICIONES

Retos y problemas de las integraciones

EL PAPEL DE LOS LÍDERES EN EL PROCESO

Visión a largo
plazo

Generosidad

Humildad

Transparencia



XIII

Congreso de la Abogacía Española
Congrès de l'Advocacia Espanyola

4. LOS RIESGOS DEL CRECIMIENTO

PÉRDIDA DE
CONTROL

BUROCRATIZACIÓN

INVERSIÓN CONTINUA

CONFLICTOS
INTERNOS

REDUCCIÓN DE
PROXIMIDAD

CONFLICTOS DE
INTERESES

DISMINUCIÓN DE
CALIDAD

DESCENSO DE
RENTABILIDAD

PÉRDIDA DE LA
CULTURA

5. REDES Y ALIANZAS

MODELOS

- ✓ Asociaciones
- ✓ Redes
- ✓ Franquicias
- ✓ Joint venture

VENTAJAS

- ✓ Independencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Bajos costes de pertenencia

INCONVENIENTES

- ✓ No hay estructura empresarial
- ✓ Falta de colaboración
- ✓ No hay sinergias económicas
- ✓ Metodologías y gestión heterogéneas

6. DAFO A PEQUEÑOS Y GRANDES DESPACHOS

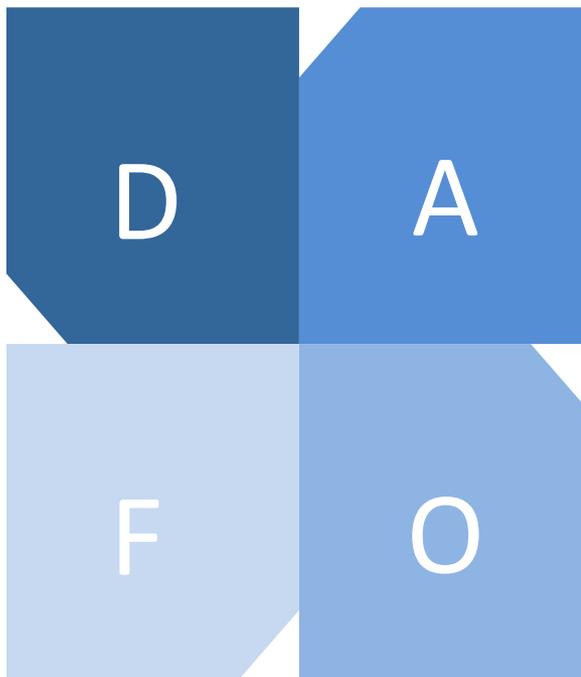
Pequeños despachos

DEBILIDADES

- Estructura radial
- Falta gestión empresarial
- Escasa sistematización de procesos
- Carencia de equipos multidisciplinares
- Falta de medios
- Inexistencia de marca
- Falta de cobertura geográfica
- Captación y retención de talento
- Falta de eficiencia

FORTALEZAS

- Proximidad al cliente
- Flexibilidad
- Profesionalidad
- Menores costes de estructura
- Menores conflictos internos



AMENAZAS

- Dependencia del socio
- Rotación del equipo
- Competencia
- Capacidad de adaptación
- Sucesión de los líderes

OPORTUNIDADES

- Alianzas
- Menores conflictos de interés
- Ganar tamaño

6. DAFO A PEQUEÑOS Y GRANDES DESPACHOS

Grandes despachos

DEBILIDADES

Despersonalización
Burocratización
Inversiones continuas
Conflictos de interés
Rigidez

D

A

AMENAZAS

Falta de control
Conflictos internos
Dispersión de servicios
Crecimiento

continuo

FORTALEZAS

Marca no personal
Sostenibilidad
Gestión empresarial
Carrera/motivación
Capacidades técnicas y materiales
Eficiencia

F

O

OPORTUNIDADES

Especialización
360
Reputación de la marca
Crecimiento



XIII

Congreso de la Abogacía Española
Congrès de l'Advocacia Espanyola



Abogacía
Española
CONSEJO GENERAL



CONCLUSIONES

1. El tamaño como elemento estratégico para competir
2. El crecimiento debe estar en el ADN del despacho
3. Crecimiento orgánico e inorgánico
4. Para crecer hay que asumir que hay que invertir en tiempo y recursos
5. El crecimiento tiene riesgos, pero no crecer tiene el mayor riesgo=desaparecer