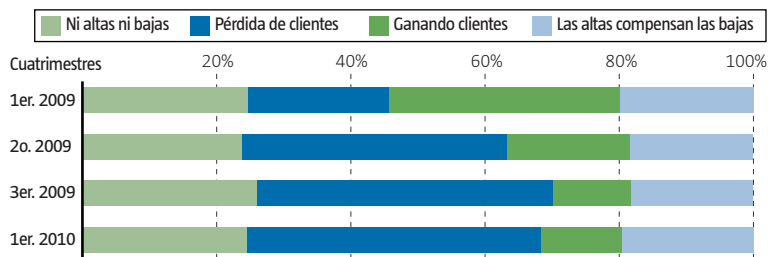


GESTIÓN

Evolución de las carteras de clientes en los despachos



Fuente: Observatorio despacho profesional de SAGE

LA VANGUARDIA

AIRES DE CONCENTRACIÓN

Despachos: un mundo en ebullición

Integraciones y adquisiciones se han disparado en los últimos meses como consecuencia de una crisis que redibujará el perfil del sector

Jordi Goula

La crisis no perdona. Muchos despachos profesionales atraviesan un momento difícil, siguiendo la estela de sus clientes. Caídas en facturación y márgenes, aumento de impagados y dificultad para captar clientes configuran una ecuación de compleja resolución, que afecta más a los pequeños. Añádase a ello que muchos están en situación de relevo personal en su cúpula –con la sucesión en el aire–, que su fondo de comercio pierde valor día a día y su competitividad no mejora, por cuestiones tecnológicas, de especialización... En definitiva, que una parte de los pequeños despachos, que conforman el 80% del total, se hallan en la encrucijada y están en el punto de mira de otros mayores que necesitan ganar masa crítica y aumentar sus carteras de clientes. Por su parte, estos últimos, también han optado en muchos casos por la integración entre dos o más, con el mismo objetivo. Ello supone que un sector que tradicionalmente había sido muy tranquilo, hoy esté poco menos que en ebullición.

“Desde el 2009 se está viviendo una situación de gran movimiento en el sector, donde despachos medianos con una estrategia clara y capacidad financiera están encontrando oportunidades para absorber otros más pequeños. Se da también otro caso, aquel en que los profesionales titulares ya se conocen bien, se tienen confianza y deciden llevar a cabo integraciones para hacer sinergias”, comenta Jordi Amado, director general de Planificación Jurídica, Centro de Documentación, uno de los expertos que más a fondo conoce el sector. Pero el crecimiento no lo es todo. “Cada vez habrá más fusiones y lo que se busca, además de crecer, son

complementariedades, añadir atributos y una mayor competitividad al resultante final”, apunta Joan Díaz, gerente de JDA, asesores y consultores.

Lo cierto es que los despachos medianos no están tampoco en una situación cómoda. “Las grandes firmas pierden clientes y se internan en el campo de empresas menores, que hasta hace poco eran patrimonio nuestro, porque saben que son más estables. Eso debería obligarnos a los medianos a hacernos más fuertes”, comenta Gerard Ceinos, director de marketing de GTA consulting empresarial. Otra amenaza viene de la especialización. “Nosotros para dar un servicio competitivo hemos de estar muy especializados, pero no podemos contratar nombres de relumbrón para plantar cara a los grandes. Tenemos que integrar a buenos especialistas y que vengan con su cartera de clientes”, comenta David Hospedales, director de Ribésalat, consulting y asesoría. Y añade que “hoy el punto más crítico de los despachos es el de la clientela”. Con respecto a la misma, señala la importancia de la proximidad. “Es muy importante, porque se transforma en mejor servicio. De aquí que sea clave un buen plan de expansión”, prosigue. “En definitiva, es lo que llevan años haciendo los grandes”, tercia Amado. “Sí, pero ellos, además, se han integrado y aportan



GABRIELA RUBIO

Un sector que tradicionalmente había sido muy tranquilo, hoy está poco menos que en ebullición

Caídas de facturación, más impagados y no captación de clientes perfilan una ecuación difícil de resolver

En los próximos meses aumentará la tensión

La opinión de los expertos de Planificación Jurídica es tajante: “en los próximos meses habrá más tensión en el mercado. Los despachos pequeños, del segmento de facturación entre 200.000 y 500.000 euros, tendrán dificultades para resolver sus problemas. Eso implica que habrá más oferta en el mercado”. Estiman que en

promedio pueden haber perdido entre un 10 y un 20% de su facturación desde el segundo semestre de 2008. “Este era el margen de maniobra que tenían y les provoca tensiones de tesorería. Muchos han tenido que recurrir al crédito, cosa que hasta ahora nunca habían hecho si no era para invertir”, comenta Esvertit. “Les cae la factu-

ración pero no cambian el chip para promover acciones comerciales. No han tenido cultura empresarial y ahora todo es más complicado para ellos”, añade Amado. ¿Qué van a hacer? Para Díaz, “De momento, seguirán aguantando, bajando precios, endeudándose, reduciendo plantilla... Lo inteligente sería replantear la situación y

un sello, una marca conocida”, añade Díaz.

Ceinos, por su parte, recuerda que “los grandes tienen muy asumidos estos movimientos. Su modelo de negocio es diferente. En los medianos es más personal y la cartera de clientes se ve como algo propio, que se ha creado con mucho esfuerzo y de lo que cuesta desprenderse o compartir. Se debe cambiar esta mentalidad”.

Lo cierto es que en estos últimos tiempos los planteamientos han cambiado mucho. “Un despacho tiene tres vías para crecer: intentar colocar más servicios a sus clientes, añadir fondo de comercio o crear nuevos servicios. Hasta el 2008 la primera y tercera opciones eran las que mandaban, ahora es la segunda. Han variado mucho las prioridades”, comenta David Esvertit, consultor de Planificación Jurídica.

Pero Hospedales alerta de que no todo el monte es orégano. “Ojo, porque no todo son oportunidades. Hay que ver muy de cerca cada operación. En una fusión, siempre hay dificultades porque hay una cultura que acaba triunfando sobre la otra y eso puede acarrear problemas con los perdedores, ya que la desmotivación en la que caen no siempre es fácil de superar”. Amado apunta que, por ello, “no todos los despachos tienen la capacidad de integrar”. A pesar de todo, Hospedales da una gran importancia a las oportunidades que están apareciendo. “Hoy la externalización en las empresas es un proceso imparcial. La transformación de costes fijos en variables les alivia la cuenta de resultados y eso, al mismo tiempo, supone una fuente de mayor actividad para nosotros, particularmente notable desde hace un par de años”.

Por último, Díaz, apunta otra de las necesidades de crecer, desde una óptica estrictamente personal y de talento. “Si no creces echas por el suelo los planes de carrera de la gente que tienes contigo, no puedes ofrecerle una salida digna. Debemos, pues, hacer una transición hacia un tamaño más grande para mantener el talento. Si no lo hacemos, corremos el riesgo de bajar un escalón y entonces estamos perdidos. Las empresas han de mejorar y los que les prestamos servicios, también. Todos hemos de ser más competitivos”.

ver si con la dimensión actual pueden resistir. Pero también se entiende que luchen todo lo que puedan, porque en estos momentos tan difíciles, puede más el corazón que la cabeza. De todos modos, estoy convencido de que siempre habrá pequeños despachos y que sólo van a desaparecer los que no son competitivos”.