

Vida profesional

“La crisis ha provocado salidas de socios en muchas firmas”

AGUSTÍN BOU

Socio de Jausas

Experto en reestructuraciones e insolvencias, Agustín Bou está convencido de que la coyuntura económica no sólo va a cambiar el mapa de la abogacía en España, sino que obligará a las firmas a reinventarse a sí mismas para afrontar el futuro

NATALIA SANMARTIN FENOLLERA Madrid

Media hora después de haber llegado a Madrid en AVE desde Barcelona, Agustín Bou se sienta a charlar en Castellana 60, sede de la oficina de Jausas en la capital. Con optimismo, pero con grandes dosis de realismo, Bou analiza no sólo la coyuntura del mercado de servicios legales, sino las transformaciones que se están llevando a cabo en él y el modo en que el sector deberá afrontar los próximos años, empezando por su propia firma.

PREGUNTA. ¿Qué me diría si le pidiese que hiciese un balance de 2009?

RESPUESTA. Le diría que ha sido un año muy intenso. Si hablamos de práctica profesional pura, nosotros hemos tenido la suerte de tener, ya en tiempos de bonanza, un área de insolvencias y reestructuraciones muy potente. Eso quiere decir que estábamos en buena posición cuando comenzó todo esto. Aparte de eso, tuvimos claro desde el principio que cuando llega una crisis es necesario reinventarse.

P. ¿A qué se refiere?

R. Hemos entrado a trabajar intensamente en áreas que no teníamos. El caso más destacado es nuestro departamento de financiero. Nuestro socio, Jordi Ruiz de Villa, tuvo claro ya en octubre de 2008 que ahí había una gran oportunidad. Otro ejemplo es lo que ha ocurrido con contencioso e inmobiliario, dos áreas que ya teníamos. No sabemos cuánto va a durar inmobiliario, pero lo que está claro es que contencioso-inmobiliario está tirando mucho. También hemos tenido cambios internos. Se ha aprobado la salida de cuatro socios y hemos incorporado uno. Con tres socios menos, hemos crecido el 10%.

P. ¿Cómo le ha ido al sector?

R. Yo tengo verdadera curiosidad por ver algunos cierres. Tal como están las cosas va a haber muchos crecimientos negativos, tanto en firmas grandes como pequeñas. Ha habido muchas salidas de plantilla y también de socios, porque los despachos dan para mantener lo que se puede mantener.

P. ¿Va a suponer todo esto un cambio en el modo de entender el negocio?

R. Estoy convencido de que la crisis traerá un cambio de modelo a la abogacía. Cada vez estamos más obligados a trabajar por éxito, con presupuestos cerrados, con estimaciones de lo que razonablemente va a costar un tema. “¿Cuánto



“Estoy convencido de que veremos fusiones”

Con un equipo de 70 profesionales y 15 socios, Agustín Bou cree que Jausas tiene un tamaño que le permite ofrecer una relación privilegiada con el cliente. “Normalmente un socio de un despacho mediano puede prometer que en la operación el cliente le va a ver siempre, además de a su equipo. En los grandes puede ocurrir que se vea

al socio el primer día y no mucho más. Por eso las firmas pequeñas y medianas tienen que competir en el acercamiento al cliente”.

Pese ello, Jausas está dispuesto a apostar por el crecimiento. “Nuestro esquema consiste en crecer mediante incorporaciones en las áreas que nos parece más importante potenciar. Hemos

desarrollado un modelo empresarial completo y hemos creado una lista de tres grandes prioridades: Madrid, Laboral y Fiscal”. En opinión de Bou, el mercado está asistiendo a operaciones de compra de pequeñas firmas, aunque menos que en otras etapas. “Un modelo que no hay que diseñar son las fusiones, creo que veremos varias”.

Pese a reconocer que son operaciones complejas por la propia idiosincrasia del sector – “la abogacía es un mundo de egos, donde algo tan banal como cambiar unos lápices puede convertirse en una cuestión de Estado”– no descarta participar en alguna. “Evidentemente si se produce una oferta de fusión la estudiaremos”, concluye.



El futuro de los bufetes en España pasa por reducir costes y acercarnos al modelo de las consultoras”

me va a costar?” te pregunta el cliente. Y hay que responder. Por supuesto, puede haber circunstancias que compliquen esa previsión, de eso no hay duda.

P. ¿Cómo repercute en las firmas?

R. Está obligando a los despachos a hacer cosas que antes no hacíamos, por ejemplo, los análisis de estructura y costes. Le pongo un ejemplo anecdótico, pero significativo: en España cada socio tiene su propia secretaria. En Reino Unido, si uno llama a un socio a su número directo no contesta una secretaria, contesta el socio. En España estamos comenzando a entender todo esto ahora. En ese sentido, el futuro es acercarnos al modelo de las consultoras.

P. En Estados Unidos y Reino Unido hay bufetes que han comen-

zado a externalizar trabajo a terceros países en ese afán de eficiencia.

R. Yo tengo un cliente que ya en el año 94 me dijo que los abogados éramos una commodity. Recuerdo que me dijo: “yo sé que vosotros sois muy buenos, pero los competidores en vuestro nivel también son buenos, así que llega un momento en que lo que importa es el precio”. Obviamente exageraba, porque lo que aportamos en las firmas es servicio y conocimiento, pero es verdad que en un determinado nivel estás en precio.

P. ¿Se ha recortado mucho el presupuesto de las asesorías internas?

R. Ha habido recortes de hasta el 40% en algunas asesorías y por eso necesitan modelos de facturación más ajustados. La era de las grandes cifras ha pasado.

MERCADO Un sector con dos modelos de negocio

Cuando se le pide que aventure el análisis de un posible escenario poscrisis, Agustín Bou asegura que en la abogacía actual coexisten dos modelos de negocio y que en un futuro, más o menos próximo, “uno de los dos desaparecerá”.

¿A qué dos modelos de negocio se refiere?

Por un lado al abogado con despacho y dos secretarías, ese abogado que se ocupa de pequeños temas. Por otro, a los bufetes que llevan las grandes operaciones. En España hay medio centenar de despachos que hacen la profesión y que pueden tener fichados a un 60% de los abogados. El 80% del negocio está en manos de un 20%.

¿Qué está pasando con los despachos pequeños?

Está habiendo una cierta desaparición silenciosa de pequeños bufetes, muchos son despachos unipersonales que se dedicaban a arrendamientos, por ejemplo; es un área de negocio donde hay mucha presencia de abogadas.

Antes aludía usted al cambio del modelo de facturación, ¿apuestan por ese cambio todas las firmas?

Hay firmas que son más ágiles mentalmente que otras, pero al final todas tendrán que hacer lo mismo. Muchos despachos siguen manteniendo el modelo por horas, pero lógicamente el cliente y sus necesidades es el que marca la corriente, más en un momento como éste.

¿Cuál es el principal defecto del modelo de facturación por horas?

Yo creo que lo que se hace mal en España es la gestión del propio modelo. Aquí es muy habitual que la fracción sea de 15 minutos, eso quiere decir que un abogado habla un momento por teléfono y después apunta la fracción: 15 minutos. Las fracciones de los americanos, sin embargo, suelen ser de seis minutos. Todo esto hace que la teórica cifra por hora en España no se cumpla, porque las sumas finales que arroja el sistema son insostenibles. Los anglosajones son mucho más estrictos para estas cosas.