

POR PEDRO DEL ROSAL

Uno de los grandes cambios en los que se encuentra inmerso el sector de la abogacía es la transformación en la manera de hacer negocio. En un entorno cada vez más competitivo, en el que las exigencias de los clientes y la forma de relacionarse con ellos poco tiene que ver con la de hace 10 o 15 años, los despachos han tenido que abandonar su tradicional resistencia a salir a la calle a venderse, para explorar el mundo del desarrollo de negocio, el marketing y la comunicación.

"A los abogados les han cambiado las reglas del juego a mitad de la partida; ahora tienen que salir de sus papeles e ir a buscar clientes", describía Eugenia Navarro, profesora de Estrategia y Marketing Jurídico de ESADE Law School, en unas recientes jornadas sobre la materia. Es decir, el prestigio de la firma es importante, pero ya no basta para hacer negocio. Deben, por tanto, adoptar una actitud activa, acercándose a sus potenciales clientes y adaptando la oferta de servicios jurídicos a sus necesidades.

Dentro del entorno empresarial, las *start-ups* presentan una serie de especificidades que exigen un esfuerzo adicional de seducción por parte de los despachos que pretenden atraerlas como clientes. La juventud de estos proyectos de emprendimiento, su fuerte carácter tecnológico y el perfil de sus impulsores impone que los abogados se relacionen con ellos de otra manera. Y no sólo mediante una oferta legal que se amolde a estos negocios. También deben comprender su lenguaje, su generación e incluso hay quien defiende que su estética. Los formalismos o la solemnidad de los despachos tradicionales pueden ahuyentar a un cliente que, aunque hoy sólo es una pequeña empresa, quizá dentro de unos años facture millones.

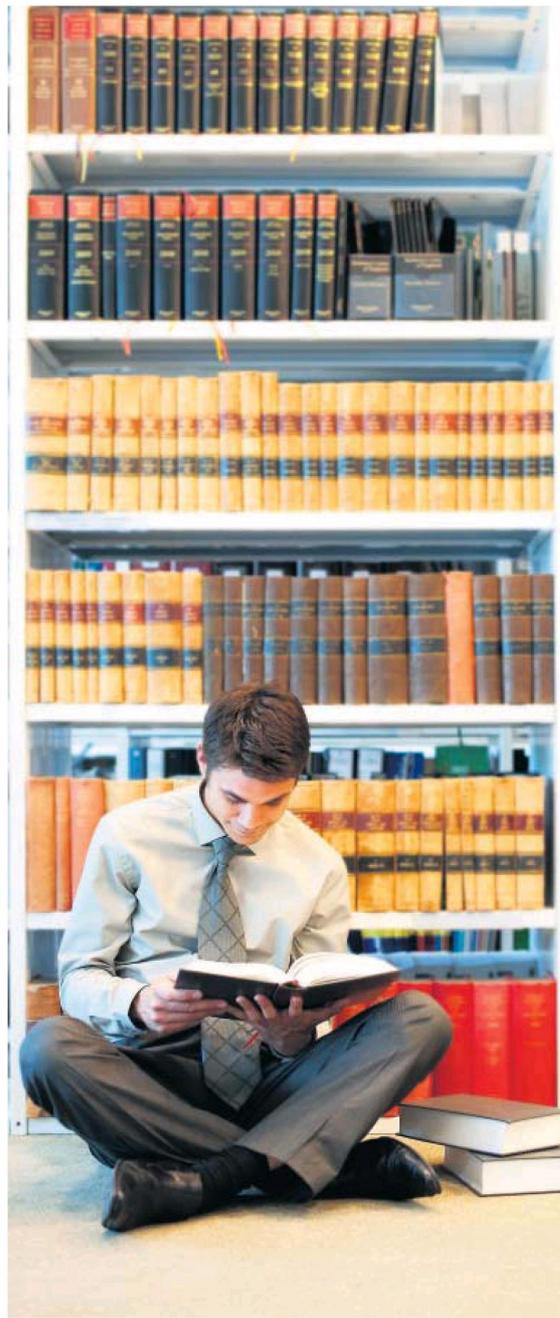
Aire fresco

"Son de una generación distinta de las empresas que los bufetes conocían hasta ahora", explica Ignasi Costas, socio responsable del área de innovación y emprendimiento de Rousaud Costas Duran (RCD), firma que promueve el *fresh law*; es decir, servicios jurídicos con "un toque más fresco", que le permite superar las brechas que aún existen entre el idioma de emprendedores y bufetes o la comprensión de sus necesidades.

Alejandro Touriño, socio director de Ecija, incide que resulta vital manejar el "glosario terminológico" de estas empresas: "No se habla de ampliación de capital, sino de ronda de inversión; no se dice desinversión, sino *exit*; y el inversor es un *business angel*". En este sentido, Leticia Domínguez, socia del despacho, apunta a que la proximidad generacional faci-

ABOGADOS SIN CORBATA PARA LAS 'START-UPS'

Los despachos adaptan su estrategia para captar a un cliente más joven y que exige un lenguaje y unas formas diferentes



Los despachos tienen que adoptar una actitud activa. DAVE AND LES JACOBS (GETTY)

ta el acercamiento porque "a un emprendedor de 29 o 30 años le echan para atrás los bufetes muy grandes o un abogado de más de 60 años del que sospecha que no entenderá lo que es un código de programación".

¿Quiere decir esto que el abogado debe quitarse la corbata o ponerse unas zapatillas como estrategia para atraer a los jóvenes emprendedores? Según Nicolás Morcillo, de Gaona Abogados, aunque "hay cierta frivolidad" en esa idea, la cercanía es "crucial", y en ese sentido "los despachos se han anclado en una imagen, una vestimenta e incluso una forma de comunicar más tradicional", lo que puede impedir una "buena sintonía con el cliente" en el primer contacto con él.

Desde Garrigues, su socia Carolina Pina incide en que "no es necesario llevar deportivas para ser creativo e innovador; lo fundamental es la empatía con el cliente. Entender su problema y darle la mejor solución, con o sin corbata". Y aunque admite que hay abogados excesivamente pendientes del marketing y la imagen, cree que las empresas saben distinguir entre quien ofrece solidez profesional y quien es solo fachada.

Por su tamaño e idiosincrasia, las *start-ups* tardaron en atraer la atención de los grandes despachos, permitiendo la aparición de firmas especializadas en su asesoramiento. El crecimiento del sector, sin embargo, las ha convertido en un mercado interesante pero, a la vez, muy exigente.

Los bufetes consultados coinciden en señalar que otro de los elementos esenciales para captar a una *start-up* es aprender a manejar sus tiempos. Touriño remarca que "los procesos de gestación, nacimiento, financiación y desinversión se producen a un ritmo distinto" que en las iniciativas empresariales tradicionales. En esta misma línea, Costas subraya que las firmas tecnológicas "están muy ligadas a lo inmediato, con lo que manejan *timings* cortos; necesitan respuestas ágiles, rápidas y, en muchas ocasiones, adaptadas a un marco en constante transformación".

El formalismo ahuyenta a una firma que hoy es pequeña, pero que puede ser un gigante mañana

Es clave que el bufete aprenda a manejar los distintos tiempos de un emprendedor

Un contacto casi diario con universidades y aceleradoras es vital para hacer negocio

MÁS ADAPTACIÓN

Otra manera de facturar

Ofrecer una forma de facturación adaptada a la baja capitalización con la que arranca la *start-up* también es un elemento decisivo para su atracción como cliente. Ecija, por ejemplo, en lugar de cobrar por horas, apuesta por proyectos de precio cerrado o bolsas de horas con una ratio precio/hora muy baja. Otra opción son las iguales que van aumentando en el medio plazo. Gaona, por su parte, ofrece durante los dos primeros años asesoramiento jurídico a cambio de un porcentaje minoritario en el capital social de la empresa. En cuanto las condiciones lo permiten, la firma sale del mismo con una prima de éxito (*success fee*). RCD y Garrigues apuestan por encontrar fórmulas flexibles que se amolden a cada tipo de emprendedor.

Para lograr esa comprensión del negocio (y también como estrategia de marketing), estos despachos han tenido que adentrarse en el "ecosistema propio" de las pequeñas firmas tecnológicas. Según describe Pina, es necesario un contacto "casi diario" con las escuelas de negocios y universidades, con las aceleradoras y los fondos de inversión y las grandes empresas con sistemas de innovación abierta. También con los programas públicos que fomentan este tipo de emprendimiento.

Además, el asesoramiento legal que requieren comienza mucho antes, casi desde la fundación de la empresa, lo que obliga al despacho a adoptar el papel de socio del negocio. En este punto, Morcillo pone el acento en la "labor didáctica" que el abogado debe hacer con un emprendedor, que "por lo general desconoce absolutamente" las exigencias legales.

Alejandro Sánchez del Campo, abogado adjunto (*of counsel*) a Garrigues, remarca que, en la tarea de acompañamiento inicial, el abogado va más allá de ser una figura a la que se acude cuando existen problemas legales y su función "en ocasiones" puede acercarse más a la de un consultor. Para ello, además de juristas especializados en las distintas ramas del derecho, su despacho cuenta con letrados con formación en Administración y Dirección de Empresas o Economía, o profesionales de otros perfiles, como ingenieros o diseñadores gráficos. RDC, por su parte, también incluye en su plantilla a economistas y graduados sociales.