



El tamaño de los despachos profesionales

—Los despachos actúan en un entorno complejo, cada vez más globalizado y con un peso mayor de marcas de prestigio como generadoras de confianza.

Aunque continúa siendo posible la viabilidad de pequeños despachos especializados, en los que el tamaño tiene menos importancia, en general, el crecimiento se ha transformado en un objetivo estratégico irrenunciable.

El éxito de una firma profesional se centra en conseguir equilibrar tres elementos básicos: satisfacer las necesidades de los clientes, armonizar los intereses de los socios y del equipo de profesionales del despacho, y lograr una rentabilidad adecuada.

Gracias a una mayor dimensión, la firma estará en mejor posición para alcanzar estos objetivos:

- Respecto al mercado: el tamaño representa una extraordinaria ventaja competitiva. Se puede disponer de una marca potente, reconocible y de confianza, que a su vez retroalimentará el crecimiento. Permitirá mejorar acciones de marketing, una mayor cobertura geográfica, un portfolio más completo de servicios, mayor especialización sectorial y funcional, y una mayor sostenibilidad a largo plazo del negocio.

- Respecto a los socios y el equipo profesional: el tamaño será facilitador para atraer talento y retenerlo, al ofrecer una carrera profesional que permita alcanzar los puestos más altos de la organización. Además, la dimensión permite la delegación de tareas en función de la experiencia y capacitación. Por otra parte, el volumen facilita el necesario relevo generacional con “savia nueva” que permitirá la jubilación de los de más edad. Por último, en una organización grande la posibilidad de formación y adecuada gestión del conocimiento aumenta exponencialmente.

- Respecto a la rentabilidad: una dimensión suficiente hace que los profesionales se organicen en pirámide, lo que consigue la eficiencia necesaria para disminuir el coste medio de la hora de equipo. Además, el tamaño permite lograr economías de escala en cuanto a medios materiales, soporte administrativo, servicios internos, etc., así como el acceso a tecnologías de vanguardia que redundan en un incremento de la rentabilidad.

En todo caso, el crecimiento de las organizaciones profesionales no está exento de graves peligros que pueden poner en riesgo al despacho. Entre otros, la pérdida de

control de los recursos humanos y materiales, las relaciones entre los socios como consecuencia de nuevas incorporaciones, el deterioro de la calidad del servicio, o la dilución de sus señas de identidad, en cuanto a sus valores y su cultura. Además, conviene precisar que en muchas ocasiones se asocia “crecimiento” con “facturación”; sin embargo, la sostenibilidad de un negocio está relacionada con la rentabilidad, la diversificación o la innovación.

Las diferentes alternativas que se presentan para generar tamaño se plantean como crecimiento interno o externo. El primero se basa en los recursos humanos, medios financieros y materiales de los que dispone el despacho. Se trata de incrementar el volumen del servicio prestado a los clientes (crecimiento vertical), prestar otros servicios a esos mismos clientes mediante venta cruzada (crecimiento lateral) o aumentar la base de clientes en sectores y mercados en los que ya se tiene presencia (crecimiento horizontal). Mientras, el crecimiento externo vendrá de la mano de la incorporación de nuevos socios, compras de cartera, fusiones e integraciones en redes, o alianzas.

Los despachos deben perder el miedo y apostar por el crecimiento. Como decía Aristóteles, *“los barcos están a salvo en los puertos, pero no se hicieron para eso”*.

Los despachos deben perder el miedo y apostar por el crecimiento. Como decía Aristóteles, “los barcos están a salvo en los puertos, pero no se hicieron para eso”.