

Modelos de *partnership*



Impacto del modelo de *partnership* en la rentabilidad y competitividad

La tendencia de avanzar hacia estructuras de propiedad más flexibles es imparable, y está directamente relacionada con los procesos de concentración que se vienen produciendo en la mayoría de los sectores económicos, y por la revolución de la llegada de la inteligencia artificial a los servicios profesionales. El capital humano es esencial para competir, pero no puede desdeñarse la importancia que también tiene ya el capital financiero.

Estos fondos pueden aportar los recursos necesarios para acometer nuevos proyectos, crecer inorgánicamente, conseguir marcas más reputadas, estar en la vanguardia de la tecnología o poder captar el mejor talento. Además de «disciplinar» más al despacho en cuanto a gobernanza y transparencia.

The trend towards more flexible ownership structures is unstoppable, and is directly related to the concentration processes taking place in most economic sectors, and to the revolution brought about by the advent of artificial intelligence in professional services. Human capital is essential to compete, but the importance of financial capital cannot be underestimated.

These funds can provide the necessary resources to undertake new projects, grow inorganically, achieve more reputable brands, be at the forefront of technology or be able to attract the best talent. In addition to further 'disciplining' the firm in terms of governance and transparency.



Mario Alonso Ayala

Presidente de Auren

El *partnership* en los despachos ha sido durante muchos años un modelo de éxito. Nació como una forma de asociación en la que cada socio asume solidariamente las actuaciones de los demás; se comparte el resultado y se distribuye en función de un modelo de retribución pactado; la propiedad se reparte entre los socios de cuota, aunque las decisiones suelen tomarse por consenso; y se distribuyen entre los socios diferentes funciones de representación, dirección y gestión.

El *partnership* está ampliamente implantado en todo el mundo. Sin embargo, se observan diferencias notables en los diferentes modelos de remuneración a los socios adoptados por cada despacho. Mientras que algunas firmas profesionales utilizan un modelo igualitario, basado en la antigüedad de los socios en la firma (*lockstep*), otros se sitúan en el otro extremo, en el que a cada uno de ellos se le remunera en función de lo que genera (*Eat what you kill*). Siempre se ha dicho que el primero presenta como ventajas su claridad y previsibilidad, potencia la cohesión interna y favorece la venta cruzada. Sin embargo, no reconoce méritos individuales, por lo que complica la posibilidad de atraer talento y dificulta el crecimiento inorgánico. Los despachos que tienen implantados el sistema EWYK lo justifican porque consiguen que los socios estén más motivados para la búsqueda de clientes, la gestión de los cobros y el control de los costes. Sin embargo, no hay incentivo para emplear horas no facturables: representación, innovación, formación, marketing, etcétera. Además, genera insana competitividad interna e individualismo, no se fomenta el espíritu de equipo y no se favorece la venta cruzada.

Entre ambos extremos, muchos despachos han implantado modelos híbridos, en los que existe una remuneración fija e igualitaria y otra variable en función de parámetros como la generación de negocio, la potenciación de la marca, la representación de la firma y la dirección de equipos, el desarrollo de nuevos servicios o la impartición de formación. Entre estos, un modelo muy extendido es el que establece la remuneración a través de *units*, asignadas por un comité de retribuciones, en función de los méritos de cada socio. Esta meritocracia no solo valora cuestiones económicas, sino que tiene también en cuenta otros intangibles aportados por los socios en relación con el liderazgo de equipos, la representación, la potenciación de la marca, etcétera. Otro de los modelos aplicados es el llamado Hale&Dorr, en el que se premia un 10% la captación de clientes, un 20% su fidelización, un 60% la ejecución de los trabajos y un 10% se destina a actuaciones excepcionales. También existe el modelo 50/50, en el que se valora un 50% con criterios objetivos (generación de negocio, dirección de equipos, etcétera) y otro 50% a través de criterios subjetivos (promoción de la marca, actividades de representación o formación, gestión interna, etcétera). Otro de los modelos es el llamado Team Building, en el que los socios perciben su remuneración considerando un 50% los resultados del despacho, un 40% los de su área de negocio y un 10% los individuales.

“Toda firma profesional ha de equilibrar tres factores: la satisfacción de los clientes, los intereses de los socios y profesionales y una estructura rentable y sostenible en el tiempo”

Toda firma profesional ha de equilibrar tres factores: la satisfacción de los clientes, es decir, el valor añadido percibido debe compensar los honorarios incurridos; los intereses de los socios y profesionales, en cuanto a que su dedicación se vea compensada por la remuneración obtenida y por otros intangibles de desarrollo profesional y personal; y, por último, la estructura debe ser rentable y sostenible en el tiempo. Indudablemente, el modelo de *partnership* por el que se opte tendrá una clara influencia en este difícil equilibrio. Para lo cual deben quedar claras las funciones de la labor de los socios que se pretenden premiar. En mi opinión, un socio tiene tres roles fundamentales, que pasamos a revisar en orden de importancia. No tengo dudas sobre que la mayor parte de su tiempo debe dedicarse al desarrollo de negocio. Los clientes son la gasolina con la que funciona el motor de un despacho; sin conseguir nuevos trabajos, el despacho no es viable. A cierta distancia, el modelo de remuneración debe reconocer el liderazgo y la dirección de los equipos, la gestión de los clientes y las labores de representación. Y, en tercer lugar, los socios deben ser técnicos. Es decir, deben tener experiencia y conocimientos para dirigir los trabajos, lo que, además, representará una palanca importante para obtener clientes a través de su prestigio y marca personal. La imagen de un despacho no es más que la suma de las imágenes de sus socios. Pero un socio que solo sea técnico, y no atesore las otras dos funciones mencionadas, no debería ser un socio de cuota, sino un socio profesional, con la retribución que merezca en función de su aportación.

Otra gran cuestión respecto al modelo de *partnership* y sus efectos sobre la rentabilidad y competitividad es la relativa a la propiedad del despacho. El *partnership* tradicional, en el que los gestores del despacho son también los propietarios, presenta problemas relevantes. En primer lugar, los socios no suelen tener suficiente formación, visión ni espíritu empresarial, y no olvidemos que un despacho profesional es una empresa, con todo lo que conlleva: gestionar recursos humanos, tecnología, procesos, marketing, finanzas, etcétera. Además, los socios profesionales, y no empresarios, suelen presentar mayor aversión al riesgo, por lo que el *partnership* puede plantear obstáculos de cara al crecimiento inorgánico. Otra característica de este modelo es que los socios generalmente son reacios a destinar recursos a tecnología, formación o marketing, ya que supone menoscabar su remuneración anual. Hay que mencionar que la inteligencia artificial está cambiando los modelos de negocio de cualquier sector, y desde luego en servicios profesionales su importancia va a ser decisiva, lo que conlleva la imperiosa necesidad de destinar recursos para su desarrollo. Esta reserva a la hora de invertir se acentúa más en aquellos socios próximos a las edades de jubilación, que estarán menos preocupados de lo que suceda en la firma cuando ellos ya no estén. En definitiva, en el modelo «clásico» las decisiones estratégicas y de gestión del despacho son más de carácter personal que empresarial.

Por todas estas razones, en los últimos años se están arbitrando fórmulas para que capitalistas puros —fondos de capital o *family office*— participen como socios en despachos profesionales, e incluso se plantee la posibilidad de salir a cotizar en bolsa.

Además de que una combinación de socios profesionales y capitalistas puede permitir superar los inconvenientes mencionados del *partnership*, estos fondos pueden ser facilitadores de músculo financiero traducido en la obtención de recursos necesarios para acometer nuevos proyectos, crecer inorgánicamente, conseguir marcas más reputadas, estar en la vanguardia de la tecnología o poder captar el mejor talento. Además de «disciplinar» más al despacho en cuanto a gobernanza y transparencia.

Hay voces que critican este nuevo paradigma, entendiendo que profesionales y capitalistas pueden tener diferentes objetivos, que puede afectar a la calidad del servicio, a la integridad y a la confidencialidad, así como a la cultura de la organización. Sin embargo, los capitalistas son conscientes de que el control de los clientes lo tienen los profesionales, de que los equipos deben estar motivados para poder prestar un servicio adecuado y de que la calidad es garantía de sostenibilidad, por lo que los intereses, en condiciones normales, deben ser comunes. Además, hay que recordar que, para aquellos despachos con forma jurídica de sociedad profesional, deberá respetarse la normativa vigente en cuanto a mayorías en el capital y en el consejo de administración.

“La entrada de fondos de inversión en los despachos profesionales deberá respetar su cultura, sin lugar a duda, uno de los grandes activos de cualquier organización”

En todo caso, la entrada de los fondos de inversión deberá respetar la cultura del despacho, sin lugar a duda, uno de los grandes activos de cualquier organización. Una cultura humanista, basada en la persona y en valores éticos irrenunciables, nunca podrá ser desvirtuada por la incorporación de socios capitalistas.

Asistimos a cambios vertiginosos en el mercado de servicios profesionales, y empezamos a ver numerosos casos de entrada de fondos en el capital de firmas multidisciplinarias, observándose ya los primeros pasos en despachos de abogados. Inicialmente, las inversiones se han dirigido a despachos *legaltech* o a los que cuentan con servicios muy estandarizados y digitalizados, pero ya estamos asistiendo a alianzas en despachos más tradicionales. La tendencia de avanzar hacia estructuras de propiedad más flexibles es imparable, y está directamente relacionada con los procesos de concentración que se vienen produciendo en la mayoría de los sectores económicos, y por la revolución de la llegada de la inteligencia artificial a los servicios profesionales. El capital humano es esencial para competir, pero no puede desdeñarse la importancia que también tiene ya el capital financiero.