Por qué una firma sigue siendo la misma

Un ensayo sobre el rumbo, la forma de trabajar y la pregunta que todo comité debería poder contestar.



Lo que alinea a los socios detrás de un plan comercial es la identidad de la firma

Es lunes y llega a la firma un mail del director legal de una minera, que está eligiendo firma para su trabajo en la región y convoca a varios estudios a competir. El comité le pide a una socia que prepare una propuesta para el viernes, recordándole que minería es uno de los sectores estratégicos dentro del plan comercial anual.

Pero esa misma semana la socia tiene que cerrar un asunto con un cliente con quien tiene una relación de años y que representa buena parte de sus utilidades anuales. El comité insiste, y la socia acepta a regañadientes, aun queriendo priorizar a su cliente. Al final, la propuesta sale tarde y sin brillo, y la firma no gana el asunto.

¿Por qué el plan comercial que la firma pensó, desarrolló y votó pierde frente a la urgencia de un solo socio? Porque ejecutarlo exige renuncias incómodas, como derivar un cliente a otro socio, priorizar un sector ajeno o resignar horas de la cartera propia por un asunto que, si sale, será de todos.

Nadie hace esas renuncias (de buena gana) porque se lo pida el comité. Las hace cuando está de acuerdo con sus socios en lo más básico, y ese acuerdo es la identidad de la firma.

¿Qué define la identidad de una firma?

Plutarco cuenta que los atenienses conservaron el barco de Teseo reemplazando cada tabla podrida, hasta que no quedó ninguna original, y desde entonces se discute si seguía siendo el mismo barco. A una firma le pasa lo mismo. En treinta años cambian los socios, las oficinas, las prácticas y a veces el nombre. Si su identidad estuviera en esos elementos, sería otra firma cada década.

El filósofo Paul Ricoeur dice que una de las maneras en que un individuo sostiene su identidad es con la palabra cumplida. Una persona sigue siendo la misma porque los demás pueden contar con ella, porque sostiene lo que prometió aunque todo lo demás cambie y aunque le cueste.

En una firma, esa promesa es el rumbo. Un barco no se define por sus tablas sino por su destino. El rumbo responde a la pregunta ¿qué tipo de firma queremos ser?, y se ve en unas pocas decisiones que la firma toma siempre de la misma manera: qué asuntos acepta y cuáles rechaza, en qué sectores invierte, a qué perfiles incorpora y asciende (y a quiénes no), cómo reparte las utilidades.

Pero la identidad de una firma no es solo hacia dónde va, también es cómo trabaja. Hay firmas que se reconocen por ser de élite y selectivas, otras por responder rápido, otras por el trato cercano de socios que conocen a fondo al cliente, otras por un servicio eficiente y transaccional. Cada una es una decisión sobre quiénes quieren ser, y hay que sostenerla igual en todas las oficinas, prácticas y equipos. El rumbo le dice al cliente qué puede esperar de la firma, y la forma de trabajar, cómo lo van a tratar.

Eso importa porque, si todos los abogados de la firma sostienen las dos cosas, el cliente ve una firma unificada, sin importar la oficina, la práctica o el equipo. Y da seguridad en las dos direcciones, al cliente que puede trabajar con un socio que todavía no conoce, y al socio que puede presentar a su propio cliente a otro socio sin temer que lo atiendan distinto.

Por eso el lunes de la minera no fue un problema de agenda sino de alineación, porque los socios no compartían ni el rumbo ni la forma de trabajar.

La prueba

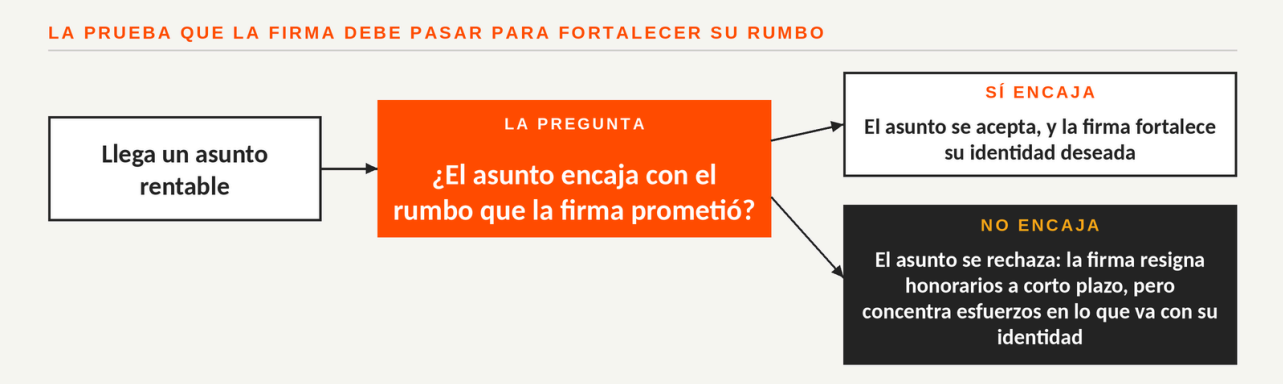
Cualquier firma puede escribir su visión en la página web. Pero el rumbo se pone a prueba cuando sostenerlo cuesta honorarios. Lo vimos en el ejemplo de arriba: la firma quería posicionarse como referente en el sector minero, y por eso importaba concentrar los esfuerzos en la oportunidad que llegó, aunque significara poner en segundo plano a un cliente histórico, pero no prioritario. El rumbo se puso a prueba y no la pasó.

Esa no es la única forma en que llega la prueba. A veces no se trata de una oportunidad que perseguir sino de una oferta que rechazar, y llega en dos momentos opuestos.

- En épocas de escasez, llega con el cliente grande que ofrece un volumen enorme de trabajo, pero a tarifa fija por debajo de lo habitual y con un equipo de asociados júnior, a una firma que quiere trabajar con socios sénior en cada asunto.

- En épocas de bonanza, llega con el crecimiento, por ejemplo un grupo de socios laterales con una cartera enorme en un sector donde la firma nunca quiso estar.

En los tres casos, lo más rentable en el corto plazo va para un lado y el rumbo para el otro. Una firma alineada no necesita votar qué prioriza ni qué rechaza, porque cada socio, por separado, llegaría a la misma respuesta.



La prueba que la firma debe pasar para fortalecer su rumbo.

Cómo llegamos acá

A muchas firmas de América Latina les cuesta pasar esta prueba, en buena parte por el entorno en que operan. La región es volátil, y en sus ciclos bruscos las firmas aceptan todo, primero para sostenerse y después para aprovechar la racha. Y esas decisiones les hacen perder claridad sobre qué firma quieren ser.

El cliente lo nota antes que nadie. Un director legal que desde hace años confía en un socio de Bogotá le encarga a la misma firma un asunto en Barranquilla y recibe otro criterio de trabajo, como si fuera otra firma. Desde entonces solo trabaja con el socio de Bogotá, porque no sabe qué esperar del resto. Por falta de un rumbo común, esa firma perdió trabajo y nunca se enteró.

¿Por qué esto importa ahora más que nunca?

Hasta ahora, las firmas de la región podían sostenerse sin elegir un rumbo. Sin embargo, eso se está agotando. El trabajo de volumen que justificaba el modelo de aceptar todo es el que la inteligencia artificial (IA) va a hacer más rápido y más barato. Lo que va a quedar es el trabajo que la IA difícilmente reemplace, como el criterio, el conocimiento profundo de una industria y del negocio del cliente, y la responsabilidad de quien da el consejo. Ese es el trabajo por el que el cliente paga más.

Y cuando el cliente tiene que elegir para una necesidad puntual, busca a la mejor para esa necesidad.

Una firma que acepta todo sin criterio suele ser buena en muchas cosas y referente en pocas, y el cliente no tiene cómo saber en cuáles. Ser la mejor en algo no es un accidente, es el resultado de decisiones sostenidas durante años, dirigidas por un rumbo. Sin rumbo, la excelencia queda repartida entre socios individuales, y con rumbo la firma puede decir y probar en qué es la mejor.

La pregunta para su comité

Un comité puede saber si está alineado antes de que llegue la próxima propuesta estratégica. Alcanza con preguntarle a cada socio, por escrito y por separado, qué asunto rentable rechazarían todos sin consultarse, y por qué. Si las respuestas coinciden, tanto en el asunto como en el motivo, la firma tiene identidad, y le queda revisar si su reparto de utilidades la premia o la castiga. Si todos responden «ninguno», también coinciden, pero eso significa que la firma no tiene límites, y una firma sin límites no tiene rumbo. Si las respuestas no coinciden, la firma tiene una conversación pendiente, y conviene tenerla antes de diseñar el próximo plan comercial.



La prueba para definir la alineación de los socios.

La próxima propuesta ya está en camino. ¿Qué respondería cada uno de sus socios? Si quiere compartir su respuesta, puede escribirme a alejandro.massri@latinbrains.com y le doy mi mirada. Y si prefiere hacer el ejercicio con su comité, con gusto lo acompaño.

Alejandro Massri

CEO de Latin Brains. Asesora a firmas de abogados de América Latina en identidad, estrategia y desarrollo de negocios.

alejandro.massri@latinbrains.com · latinbrains.com

LECTURAS

Plutarco, *Vida de Teseo*.

Paul Ricoeur, *Sí mismo como otro*, 1990.