

Mangas y capirotos



JUAN JOSÉ ALMAGRO
Doctor en Ciencias del Trabajo

Juanfran, mi quiosquero amigo, me pregunta si yo creo que su negocio tiene marca y goza de buena reputación. Le contesto afirmativamente, y no solo porque sea cierto cuanto porque, además, él y sobre todo Julia, su mujer, tienen espíritu de servicio, algo que, aunque no se defina con facilidad, siempre se agradece porque se echa en falta cuando escasea.

La verdad es que, a estas alturas, muchos ciudadanos estamos preocupados con el tema de la marca España, su proyección internacional y su caída en los diferentes índices que analizan estos asuntos. El Gobierno también debe estarlo porque acaba de nombrar un embajador ad hoc (por cierto, sin remuneración, lo que honra al protagonista) para que se ocupe de la cuestión. Si sirve de algo, y a modo de gesto amistoso y también desinteresado, le recomendaría un libro de Rafael Sánchez Ferlosio (*Non Olet*, Ed. Destino, 2003) en el que el premio Cervantes reflexiona, entre otras cuestiones, y siempre con enorme finura, sobre marcas y firmas.

Sostiene el autor, a propósito del prestigio de las marcas, que se concentra en "una especie de carrera por superarse unas a otras en lo que se suele llamar calidad, aunque ya casi siempre medida, en mayor o menor grado, o incluso falseada, por la mejor o peor fortuna del respectivo acierto en el te-

rreno de la publicidad: esta puede elevar, en ocasiones, a una marca a tal nivel de fama y difusión que resulte prácticamente inalcanzable en la palestra de la mera calidad".

Algo tiene que ver con la marca la reputación, esa opinión común sobre algo que, según Rousseau, es para el hombre "como su sombra, que unas veces le sigue y otras le precede, unas veces parece más larga que él y otras más corta."

Y no podemos olvidar que la imagen -la representación o apariencia que proyectamos de algo- es el complemento de la reputación y de la marca. Todas son hoy objeto de culto, tanto

No basta con grandes áreas de comunicación o publicidad que cuenten las cosas que quiero hacer

en personas como en empresas, instituciones o países, y la pena es que muchos piensan que todas se pueden fabricar con solo acercarnos a los medios para que hablen bien de nosotros, ofreciéndoles a cambio solo una fachada de cartón piedra, un decorado sin nada detrás; estamos empeñados en construir castillos en el aire, y en edificar marca/reputación/imagen sobre el barro o basándonos en mentiras iluso-

rias fruto de ansias de poder, megalomanías y endiosamientos, aunque vivamos, como escribe Steiner, en la época de la irreverencia y nos cieguen las imágenes y, sobre todo, las apariencias.

La reputación es un valor interno, que se genera dentro de la organización y que se proyecta al exterior. La gente nos ve de una u otra forma según como nosotros hagamos las cosas y seamos capaces de presentarlas, que no es cuestión menor; es decir, de cómo sean percibidas por el mundo exterior. No basta con grandes departamentos de comunicación/publicidad que cuente las cosas que quiero hacer o que tengo en proyecto; o que digan lo que hago si luego no lo hago.

La cuestión está en hacer las cosas de verdad; lo de contarlos vendrá más tarde, y a lo mejor ni siquiera tengo que contarlos. Los ciudadanos, que no son tontos, se enteran siempre de quién actúa con coherencia y cumple sus compromisos. Los límites éticos que admite y, desde otra perspectiva, demanda el común de los ciudadanos se imponen aceleradamente, más en tiempos de crisis.

La gente quiere que, lejos de retórica y de tentaciones cosméticas, las empresas (también las instituciones y los países, y las autonomías y los ayuntamientos, y Europa...) cumplan de verdad la función para la que fueron

Y mientras tanto, los europeos, erre que erre, no hacemos nada para oponernos a lo que Enzensberger llama "nuestra expropiación política"

creadas, sin remilgos ni en que no sirvan para enriquecer a los pocos escrupulosos y siada ambición que, además, tan una imagen de triunfalistas potentes que tiene difícil este mundo más solidario. Cada vez más, y en may nuestra civilización depende respeto consciente por la de la honestidad y la claridad hora de explicar los hechos persistente afán de precisión.cribe Harry Frankfurt, a la terminar qué son los hechos

Y, mientras tanto, los erre que erre, no hacemos oponernos a lo que Enzensberger llama nuestra "expropiación política". No faltan manifestaciones de descontento, de sabotaje encubierto, pero en resurta, el famoso déficit dem conduce a la sublevación bien a la indiferencia y al desprecio por la clase política depresión colectiva.

Estamos actuando a nue sin pensar en el porvenir; mangas y capirotos, es dec viendo con prontitud (?) y mente, sin detenernos en nientes ni dificultades y si que no espera. Todo es in ble, escribe el poeta Gamo "quizá/ todo es máscara de también/ incomprensible".

Despachos de abogados: lo pequeño se hace grande



HANS A. BÖ
Fundador de Lawy Consultora y director de Lawyerpress T

En España, el 90% del mercado legal es asumido por pequeños y medianos despachos con estructuras a menudo muy pequeñas, pero con una gran especialización y una enorme flexibilidad y una cercanía a los clientes que se estaba a punto de perder en el ejercicio de la abogacía. Estos despachos, además, han incorporado las nuevas tecnologías, el *cloud computing* y las redes sociales a gran velocidad. Incluso hay abogados de renombre y cabida en grandes firmas que se han mudado a estas boutiques o se han establecido por su cuenta.

Mientras el mercado parece dominado por las cuatro grandes firmas, Garrigues, Uría Menéndez, Cuatrecasas y Gómez-Acebo & Pombo, que emplean centenares de abogados y figuran incluso en los rankings globales y europeos, se han desarrollado un nutrido grupo de despachos de mucho menor tamaño, pero con grandes cotas de conocimiento y una creciente cartera de clientes.

Los Ceca Magán, Olleros, Broseta, Dictum, Iure, Mijares, González Franco, Adarve, Herrero & Asociados, Blas de Lezo, Lequid, Advisoria, Medina Cuadros, Balms, Cortizo, MLA, Martínez-Echevarría, Montero-Aramburu, L&S, Abdón Pedrajas y un largo etcétera hace tiempo que compiten con los grandes aunque estos en los últimos meses hayan optado por políticas agresivas en precio y lucha por los grandes contratos. Una política que, quizás, con la prolongada crisis en España, tengan que pagar muy caro. Muchos de los despachos se han labrado una clientela en sus feudos regionales que les ha permitido finalmente dar el salto a Madrid y así competir en el mercado nacional con sus precios más bajos, su atención individualizada y su *know-how* del derecho especializado, basado en una estructura empresarial que ha crecido de forma orgánica hasta el momento.

Con el acceso a nuevos clientes más grandes requieren del soporte de profesionales que sepan mane-

ello. La incorporación de exdirectores de grandes despachos o socios forzados a jubilarse les permite hablar con clientes grandes igual que cualquiera de los líderes de los rankings.

Haberse curtido en los mercados legales más locales, donde la competencia es férrea, ha aportado a muchos de estos despachos de formato dimensionado a la singulari-

Muchos de los bufetes se han labrado una clientela en sus feudos regionales antes de saltar a Madrid

dad de las materias que tratan una estabilidad y unos conocimientos del trato con clientes y habilidades comerciales del que muchos bufetes de la capital carecen. Si a eso se añade que la estructura ha crecido generalmente con relaciones

ante el milagro de las boutiques legales en España.

Pero a los despachos medianos y pequeños no les basta solo con la conquista del mercado nacional y poner su pica en Barcelona y Madrid. Muchos de ellos han emprendido el camino de la internacionalización con despachos propios en Portugal, Perú, México, Chile, Brasil, o en Europa del Este, como en Bulgaria, Rumanía o Polonia, en el Oriente Próximo, con Turquía, Dubái, e incluso Asia, con delegaciones en Indonesia, Singapur o en la mismísima China. Los pequeños han enseñado a los grandes que se puede estar en todos aquellos sitios y ser rentables.

La falta de internacionalización de los grandes despachos, que apenas llegan a un 10% de su facturación fuera de España, ha dejado a los pequeños y medianos muchas oportunidades y el asentamiento en mercados clave como América Latina, Oriente Próximo o Europa del Este. Muchos despachos operan con su propia marca en despa-

nocimiento de los mercados nacionales y un trato como en España.

También la estructura de muchos despachos pequeños y medianos es un en la situación actual, que tomar decisiones rapidez y sobre todo comunicarla y compartirla toda la plantilla. La estructura de las boutiques basadas en el esfuerzo búsqueda de talento estructura básica familiar pocos socios, prueba en momentos de cambio definición de la profesión ejercicio de la abogacía

La calidad de servicio que prestan las boutiques y el trato más flexible facturación más flexible de los despachos más generalistas nos hace que su cuota de mercado aumentará en esta época que perdurará muchos años revuelto, ganancia