

## Vida jurídica

### Gestión

#### EL PROBLEMA

# ¿Especializarse es bueno para crecer?

Un pequeño despacho se acaba de fusionar con un gabinete de economistas y ahora surgen dudas sobre cómo seguir adelante

**D**irijo un despacho de abogados compuesto por doce letrados especializados en Derecho empresarial. En este último año nos hemos fusionado con un gabinete de cuatro economistas, especializados en asesoría fiscal y en económico-financiero. Nuestro ámbito geográfico de actuación es Madrid capital, aunque también tenemos clientes extranjeros que han decidido invertir en España y actua-

mos como representantes legales. Considero que nuestro potencial se ha incrementado, ya que estamos en una mejor posición competitiva para acceder a empresas de mayor tamaño. Estoy intentando diseñar la estrategia de los próximos años para procurar conseguir mayor negocio. Tenemos clientes muy diversificados y repartidos en diferentes sectores. ¿Es una buena estrategia especializarse en sectores?\*

#### LA RESPUESTA

Normalmente, la mayoría de despachos que conocemos que se han especializado en sectores ha sido, en la mayoría de ocasiones, porque las circunstancias les han llevado a esa situación, es decir, en sus inicios, o bien durante su vida profesional han trabajado con una serie de clientes de un determinado sector, y estos clientes poco a poco han recomendado la experiencia y el trabajo realizado, y esto es lo que ha permitido a la firma tener una gran o cierta relevancia en dicho sector.

En los grandes despachos, el tener unidades especializadas por sectores, ha sido por razones similares, pero también por una cuestión de estrategia y madurez, para tener presencia en los sectores con potencial económico. Lo que sí que está claro es que en la medida que conozcamos en profundidad un sector más fácil será adecuar

nuestros servicios a las necesidades de los potenciales clientes de dicho sector, más fácil será también construir un discurso o una estrategia comercial y, por último, tendremos más posibilidades de detectar nuevos servicios o nuevas oportunidades.

Sin embargo, la realidad es bien distinta: son pocos los despachos que, de entrada, se posicionan como expertos en un determinado sector, ya que la mayoría intenta ofrecer servicios con carácter general a todas las empresas, sin importar el sector al que pertenezcan. Esto se debe a que de este modo es más rápido y más fácil llegar a cualquier tipo de empresas y mercados.

Nosotros siempre hemos defendido el buscar estrategias diferenciadoras para captar más negocio y más clientes. Sin duda, buscar nichos de mercado o espe-

cializarse en sectores son buenas estrategias, pero también requieren mayor inversión de tiempo y estudio para planificar la oferta de servicios y conocer a fondo el sector y sus necesidades. En definitiva, no todos los despachos están en condiciones de realizar dicha inversión, tanto en recursos como en tiempo.

Para finalizar, le recomendamos que, antes de lanzarse a implantar una estrategia, elija bien el sector y lo estudie a fondo, y luego decida si merece la pena invertir en él o no. De igual forma destacar que cada vez son más los despachos de tamaño mediano y también grandes que han creado departamentos de investigación y desarrollo, principalmente para detectar oportunidades en los sectores de sus clientes.

Amado Consultores



Antonio Sánchez Gervilla (Sanger).



Javier Montero (QualityConta).



Mario García (García & Larraínzar).

#### LAS EXPERIENCIAS

● "Deberíamos distinguir entre el gran despacho y el de reducida dimensión (la mayoría). El mundo empresarial ha adquirido una complejidad que hace difícil el seguimiento normativo de cada sector, sobre todo para despachos de reducida dimensión. Para estos, la estrategia de especializarse en un sector empresarial puede representar un valor añadido frente al potencial cliente que lo diferencie de la competencia. Dicha estrategia puede ser un arma de doble filo. Por un lado, deberemos tener claro que existe masa crítica suficiente en dicho sector y, además, que se tiene acceso a la misma; por otro, una crisis sectorial podría situar en grave riesgo el despacho (por ejemplo, los especializados en inmobiliario, tras la crisis que asoló al sector). Creo que es más conveniente la estrategia de especializarse en ramas del Derecho, pues con ello se consigue el citado valor añadido frente al potencial cliente, pero se suprimen los riesgos comentados. En mi opinión, el ser generalista no es recomendable".

Antonio Sánchez Gervilla

Socio director de Sanger

● "Existen tres tipos de despachos profesionales: los generalistas, que ofrecen servicios *commodities* a cualquier tipo de empresas; aquellos que trabajan como *boutiques* especializadas y que ofrecen servicios muy concretos, y los que prestan servicios generales y determinados con un elevado grado de especialización. Nosotros pertenecemos al tercer grupo, ya que creemos que se consigue un mayor desarrollo de negocio porque la marca obtiene un mayor prestigio al ofrecer servicios altamente especializados y, por tanto, se produce una mayor presencia de la compañía en el mercado; y porque el abanico de servicios atrae a un mayor número de empresas de distinta tipología".

Javier Montero

Director general de QualityConta

● "Habrá que seguir lo que dicte el plan estratégico trazado. Si el despacho es una *boutique* que se ofrece al mercado como especialista, es una cuestión distinta a si el despacho busca la generalidad. Para ser un especialista hay que acreditar una diferenciación importante, en conocimiento y en experiencia".

Mario García

Socio director de García & Larraínzar

clamando la tecnológica la impropiedad de que la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones llevase a cabo una reevaluación sobre el alcance retroactivo de la Ley 32/2003, sino que debía, sencillamente, aplicar la sanción resultante del cálculo establecido.

Efectivamente, rechaza la sentencia que, en el procedimiento de ejecución, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones entrase a valorar otros aspectos de la



norma posterior, sobre los que no hubo debate en el proceso y, menos aún, que entrara a revisar criterios de ponderación o de cuantificación, sobre los que ya había pronunciamiento jurisdiccional. La Sala recuerda que, únicamente, se ordenaba al organismo que aplicase retroactivamente la Ley 32/2003, cuya faceta de

norma "más favorable" quedaba señalada en la propia sentencia, sin haber otras interpretaciones posteriores (TOL4.568.543).

#### LA NORMATIVA BRITÁNICA QUE PERMITE LA CONSOLIDACIÓN FISCAL DE LOS GRUPOS TRANSFRONTERIZOS ES COMPATIBLE CON EL DERECHO DE LA UNIÓN

● En sentencia de 3 de febrero de 2015, la Gran Sala del Tribunal de Justicia de la Unión Eu-

ropea (TJUE) ha fallado a favor de la normativa británica de consolidación fiscal de grupo. En Reino Unido, el régimen de consolidación fiscal de grupo permite a las sociedades de un grupo compensar entre ellas los beneficios y las pérdidas. Sin embargo, el régimen vigente hasta 2006 no permitía tener en cuenta las pérdidas de las sociedades no residentes. En 2006, a raíz de la sentencia del Tribunal de Justicia *Marks & Spencer*, la normativa británica fue modificada, con el fin

de permitir la consolidación fiscal de los grupos transfronterizos en determinadas circunstancias.

Dice la sentencia que cuando la normativa del Estado miembro de residencia de la filial no contemple ninguna posibilidad de imputar las pérdidas a un ejercicio posterior, el hecho de que el Estado miembro de residencia de la sociedad matriz excluya la consolidación fiscal de los grupos transfronterizos no menoscaba la libertad de establecimiento.

El TJUE recuerda, asimismo, que las pérdidas sufridas por una filial no residente solo pueden considerarse definitivas si dicha filial ya no percibe ingresos en su Estado miembro de residencia, pues mientras siga percibiendo, aunque sean mínimos, existe la posibilidad de que las pérdidas aún puedan compensarse con los beneficios futuros obtenidos en ese mismo Estado (TOL4.696.581).

MÁS INFORMACIÓN EN [www.tirantonline.com](http://www.tirantonline.com)