M-1353
Enero del 2017

Clifford Chance España

Julián Villanueva
Victoriano Vila

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

En octubre de 2016, Jaime Velázquez, socio-director de Clifford Chance en España (en adelante, CC), se preparaba para el plenario de socios mensual. Aunque la firma había conseguido afrontar con éxito la fuerte crisis económica y crecía de una manera sólida, se aproximaban numerosos nubarrones a la economía española. Por un lado, el país llevaba ya casi un año sin Gobierno, tras el bloqueo político que se produjo como resultado de las segundas elecciones generales. Por otro lado, los comentarios de los principales líderes europeos parecían indicar que la salida del Reino Unido de la Unión Europea (conocida como *brexit*) sería más dura de lo esperado. A estas nuevas inquietudes se unían otras viejas, como el posible ajuste en la estrategia y el posicionamiento del despacho en España, la expansión geográfica, la política de productos y clientes y la gestión del talento. Las decisiones que se tomasen en los siguientes meses deberían ayudar a CC a desarrollar negocio con éxito en España, manteniendo su crecimiento en la rentabilidad de la firma.

Clifford Chance en España

CC nació en Londres en 1802 y, en 2016, era uno de los principales despachos de abogados en el mundo. En sus oficinas trabajaban más de 6.000 personas, de las cuales 567 eran socios (402 eran socios de cuota o *equity partners*) y 3.415 eran abogados trabajando en diversos casos. El resto del personal proveía servicios a la firma. La mayor parte de la plantilla trabajaba en Europa. En total, la firma contaba con 35 oficinas en 25 países (véase Anexo 1). Los ingresos del año fiscal terminado en abril de 2016 fueron de 1.389 millones de libras, con un beneficio para los socios de 494 millones[1].

[1] Clifford Chance. 2016. *News*. [En línea] acceso enero del 2017. Disponible en: https://www.cliffordchance.com/news/news/2016/07/clifford-chance-announces-its-results-for-the-year-ended-30-apri.html.

Caso preparado por los profesores Julián Villanueva y Victoriano Vila. Enero del 2017.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2017 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 19/6/23

Su desembarco en España se produjo en el año 1980, con una oficina en Madrid y, expandiéndose a Barcelona en 1993, año en que abrió otra oficina en dicha ciudad. Además de en España, CC sólo tenía presencia con más de una oficina en Alemania, Australia, China, Estados Unidos e Italia. A partir de 1990, se intensificó la contratación de abogados jóvenes, para poder afrontar el crecimiento necesario. Desde entonces, la firma trabajó en los llamados *lateral hires*, incorporando abogados de reconocido prestigio, muchos de los cuales entrarían directamente como socios[2]. Ignacio Ojanguren lideró la firma en España con gran éxito, hasta que decidió retirarse en 2014, con 51 años. En ese momento, los socios eligieron a Jaime Velázquez como nuevo socio-director.

La prestigiosa *Chambers Europe Guide* situaba en 2016 a CC como la firma internacional líder en España. Trabajaban en sus dos oficinas un total de 22 socios, 12 abogados of *counsels*, 115 asociados y 94 personas más en distintos servicios al negocio. La fuerte crisis económica redujo los ingresos de la firma en el período 2008-2010, año este último en el que tocó fondo con una facturación de 46 millones de euros, aunque sin que supusiera una disminución significativa de la rentabilidad. Sin embargo, la situación consiguió revertirse en el período 2010-2015, llegando a los 62 millones de euros.

La excelente reputación del despacho en España era fruto del trabajo de más de treinta años y se asentaba sobre una serie de capacidades difíciles de igualar. En primer lugar, su capacidad de atraer talento era envidiable; en segundo lugar, el despacho gozaba de un gran despliegue e imagen global, con una fuerte presencia local; y, en tercer lugar, la cultura de orientación al cliente y la colegialidad entre sus abogados estaba muy arraigada. Fruto de todo ello, CC cosechó en esos años excelentes relaciones con clientes, reguladores y autoridades locales. El Anexo 2 resume algunas de las operaciones recientes más emblemáticas. Los Anexos 3, 4 y 5 muestran la evolución de los ingresos totales de la firma en España, el desglose de ingresos por áreas de práctica y la evolución de los ingresos por abogado, respectivamente.

El mercado de servicios legales en España

CC operaba en España en el segmento alto de los servicios legales, compitiendo con firmas nacionales como Garrigues, Cuatrecasas, Uría Menéndez, Gómez-Acebo & Pombo y otras internacionales como Freshfields, Allen & Overy, Linklaters, Baker McKenzie o DLA Piper (véase el Anexo 6).

El mercado seguía siendo muy atractivo para las grandes firmas, aunque era cada vez más competitivo. Alberto Manzanares, *of counsel* del área Financiera y Bancaria, comentaba:

> En el año 2000, a los abogados de firmas como la nuestra les llegaba mucho más trabajo del que podían asumir. Abogados de tan sólo 30 años de edad eran responsables de unos proyectos interesantísimos. Desde entonces, la "tarta" ha aumentado un poco, pero los comensales se han triplicado.

Aunque la larga crisis económica había puesto en cuestión los modelos de éxito, lo cierto es que, en los últimos años, los grandes despachos habían vuelto a la senda del crecimiento, para volver a estancarse en 2016. Atendiendo al mercado de las grandes operaciones, que requerían del

[2] Juan José Lavilla, letrado de las Cortes (1993); José Antonio Caínzos, abogado del Estado (1998)); José Ignacio Jiménez-Blanco, inspector de Hacienda (1998); Pablo Mayor, abogado de Estado y ex secretario general del Ministerio de Fomento (1999); José María Fernández-Daza, abogado del Estado (2000)); Alberto Manzanares, que procedía de su propio despacho (2000); Javier García de Enterría, catedrático de Derecho Mercantil (2001); Jaime Velázquez, abogado del Estado y ex secretario general de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2005); y José Guardo, que procedía de la firma de abogados Garrigues (2011).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

asesoramiento de los despachos más prestigiosos, una tendencia era la generalización de los grandes y la especialización de los pequeños. Las grandes corporaciones, que eran, en mayor medida, los generadores de las operaciones en las que se requería de los servicios de una de estas firmas, contaban con departamentos legales internos cada vez más profesionales. Éstos eran capaces de discernir —con más rigor que en el pasado— la calidad técnica de los profesionales que trabajaban en cada firma.

Aunque muchos abogados consideraban que una de las particularidades del mercado de servicios legales era que la demanda no podía crearse, otros diferían. Por ejemplo, Pablo Serrano, socio responsable del área Fiscal, explicaba:

> Un ejemplo de desarrollo de un nuevo "producto" es el de las socimis. Las socimis son vehículos de inversión de capital inmobiliario (Real Estate Investment Trusts [REIT]), que no existían en España. Ya en 2007, Clifford Chance trasladó al Gobierno la necesidad de contar con estos instrumentos. Impartimos conferencias, escribimos artículos y hablamos con los principales *stakeholders*. Inicialmente, se aprobó una ley con diversas deficiencias, pero en 2012 nos llamaron del Ministerio de Hacienda y dimos nuestra opinión. Posteriormente, esta ley fue modificada y, gracias al nuevo marco legislativo, se ha atraído muchísimo capital internacional al sector inmobiliario español e, indiscutiblemente, las socimis han sido un factor clave en la recuperación económica de este sector.

Organización y gestión

CC estaba gobernado por los socios, que se reunían frecuentemente para tomar las grandes decisiones de manera colegiada. Asimismo, en España existía un comité de dirección, liderado por Jaime Velázquez. Por su parte, Lars Dalgren ocupaba el cargo de director general y supervisaba los servicios generales de la firma.

Áreas de práctica y organización

El modelo elegido por la firma en España era generalista, o de *one-stop-shop*, con las siguientes áreas de práctica: Banking & Finance, Corporate, Real Estate, L&DR, Capital Markets y Tax.

Cada área tenía su propia peculiaridad. Por ejemplo, Real Estate (Inmobiliaria) era un área muy pluridisciplinar, y los profesionales que trabajasen en ella debían tener conocimientos de otras áreas. Por el contrario, el área de Tax (Fiscal) requería de un conocimiento muy específico. Aunque las áreas de práctica seguían siendo importantes, CC había potenciado una estructura matricial, con responsables de sectores concretos (unidades de negocio) que requerían de la colaboración de los abogados de varias áreas. Jaime Velázquez, socio-director de CC en España, lo expresaba así:

> Los clientes no te dicen "tengo este tema, que venga el experto de derecho mercantil". Los clientes quieren que conozcas su negocio y que, cuando tengan una necesidad, la firma ponga a su servicio un equipo de abogados expertos, porque ese conocimiento condiciona la calidad de su asesoramiento.

De manera similar a como lo hacían otras firmas de abogados, CC contaba con *client relationship partners;* normalmente, dos por cliente. Su función era coordinar el servicio que se prestaba a un cliente, responder en el caso de que se recibieran quejas y promover el desarrollo de negocio de la firma. Habitualmente, se trataba de los socios que mejor relación tenían con el cliente.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post