

FORO DE DEBATE

LA EFICIENCIA DE LOS BUFETES DE ABOGADOS

FRANCISCO MARCOS*

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN. 2. EL MERCADO DE LA ABOGACÍA. 3. LA EFICIENCIA DE LOS BUFETES DE ABOGADOS.

1. INTRODUCCIÓN

Un reciente artículo en la prensa económica examinaba la rentabilidad de los bufetes de abogados españoles¹. Para ello calculaba la “rentabilidad por profesional”, dividiendo los ingresos totales del despacho entre el número de profesionales que en él prestan sus servicios. En el fondo no hacía más que calcular la participación media del profesional en los ingresos del bufete.

Ese artículo tiene la virtud de proporcionar una visión gráfica acerca de cuál sea el resultado en términos económicos de las diferentes estrategias o modelos de negocio que emplean las grandes empresas de abogados en nuestro país, aunque constituye sólo el punto de arranque de un análisis posterior más profundo: o las cifras proporcionadas no son ciertas o alguna consideración debe provocar los datos que en él se mostraban. Descartándose, en principio, la primera alternativa, resulta preciso adentrarse en la senda de las reflexiones que suscitan los resultados del mencionado estudio. Al fin y al cabo, los datos ponen claramente de relieve que algunas empresas de abogados son aparentemente más *eficientes* que otras en la prestación de sus servicios. Por poner algunos ejemplos: *Uría & Menéndez* tiene un tercio de los abogados (174) que tiene *Landwell* (507) y su facturación es superior en 1.674 millones de pesetas, *Cuatrecasas* tiene casi el mismo número de abogados que *Landwell* (508 frente a 507 el segundo) y factura 4.883 millones de pesetas más, ¿qué

* Profesor de Derecho Mercantil del Instituto de Empresa. francisco.marcos@ie.edu

¹ Mercedes, ASOREY, “Los profesionales más rentables”, *Expansión*, 4 de mayo de 2001, 56.

factores determinan esa variabilidad de resultados? ¿son los profesionales de un bufete mejores que los de otro? ¿tiene algo que ver el sector del ordenamiento jurídico en la que el bufete concentra su actividad? ¿influye el número de socios del despacho en los resultados? El bufete más grande de España, *Garrigues & Andersen*², es también el de mayor facturación en el año 2000 (19.800 millones de pesetas), el que más abogados tiene (790 abogados) y el que más socios tiene (88), aunque su rentabilidad por abogado no es muy buena (25 millones de pesetas), mejora sustancialmente si se calcula en términos de rentabilidad por socio (225 millones por socio). Un examen más detallado de los resultados en este último apartado, pone de relieve que las diferencias no son tan grandes como a primera vista pudiera parecer: *Landwell*, con el triple de abogados que *Uría & Menéndez*, tiene seis socios menos, y mientras los ingresos por abogado de *Uría & Menéndez* son más del triple (3'45), los ingresos por socio son los mismos (284 millones de pesetas).

La mayor eficiencia de ciertos bufetes tiene que ver, sí, con una mayor rentabilidad por profesional, pero sobre todo con otra serie de factores que caracterizan el actual mercado de la abogacía y el funcionamiento de los diferentes despachos, que es posible analizar.

2. EL MERCADO DE LA ABOGACÍA

El mercado de la abogacía en España es un mercado muy competitivo³. Desde el punto de vista de los potenciales proveedores de servicios de abogacía la abundancia de profesionales es la nota predominante: a juzgar por el número de abogados colegiados podría decirse que se trata de uno de los mercados más competitivos del mundo⁴.

² En la actualidad Gawigel Abogados y Asesores Tributarios.

³ Véanse N. FERGUSON, «Spanish firms regroup to prepare for a turbulent future», *International Financial Law Review*, 16 (October 1997) 38-40; P. STEWARD, «Is the siesta over for Spanish Lawyers?», *International Financial Law Review*, 10 (february 1991) 20-24; C. F. STOAKES «The shadowy world of legal consultants», *International Financial Law Review*, 5 (may 1986) 20-23. Véanse también «Metamorfosis en la abogacía española», *El País Negocios*, 25 Abril 1999, 13; «El baile de los bufetes», *Actualidad Económica*, 2155 (11-17 oct. 1999), 48 y 50. Obsérvese que «Los grandes bufetes crecieron un 18,3 por ciento en 1997, el mejor ejercicio de toda la década», *Expansión*, 27 de marzo 1998, 60 y que «La demanda de asesoría legal crecerá en España más rápido que en el resto de la UE», *Expansión*, 15 oct. 1999, 60.

⁴ Esta afirmación debe ser matizada: los datos sobre el número de abogados colegiados debe ceñirse exclusivamente aquéllos que sean verdaderamente ejercientes y que dediquen principalmente su tiempo a la práctica profesional.

LA EFICIENCIA DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS ESPAÑOLES

Nombre del Despacho	Nº Profesionales				Facturación (Mill. Ptas)		
	Totales	Nº Socios	Nº no Socios	Ratio Ab./Soc.	Total Bufete	Por Profesional	Por Socios
Uría & Menéndez	174	38	136	3,6	10.791	62,02	284
Clifford Chance	134	18	116	6,4	5.700	42,54	317
Lusfinder	51	20	31	1,5	2.072	40,63	104
Squire, Sanders & Dempsey	26	4	22	5,5	800	30,77	200
Bufete Barrilero	81	7	74	10,5	2.448	30,22	350
Gómez Acebo & Pombo	149	34	115	3,4	4.345	29,16	128
Cuatrecasas	508	67	441	6,6	14.000	27,56	209
Lagos Estudio Jurídico Fiscal	24	4	20	5	650	27,08	162,5
Melchor de las Heras, Albiñana & Suarez de Lezo	70	11	59	5,3	1.840	26,29	167,3
P&A Consultoría Jurídica	168	11	157	14,3	4.366	25,99	397
Baker & McKenzie	137	25	112	4,5	3.470	25,33	138,8
Garrigues & Andersen	790	88	702	8	19.800	25,06	225
Piqué Abogados	54	14	40	3,9	1.290	23,89	92,14
Stephenson Harwood Legal	17	3	14	4,7	400	23,53	133,3

La eficiencia de los bufetes de abogados

Pedro Brosa & Asociados	53	9	44	4,7	1.167	22,02	129,6
García Añoberos	23	4	19	4,7	504	21,91	126
Martínez-Echevarría	17	6	11	1,8	370	21,76	61,6
Denton Lupicinio R.	39	7	32	4,6	813	20,85	116,14
Bufete Olivencia-Ballester	16	4	12	3	330	20,63	82,5
KPMG Abogados	170	13	157	12,1	3.400	20	261,5
Roca & Juyent	85	17	68	4	1.700	20	100
Landwell/PwC	507	32	475	14,8	9.117	17,98	284
Batalla & Larrauri	21	3	18	6	375	17,86	125
Ernst & Young Abogados	363	30	333	11,1	6.254	17,23	208,5
Bufete Díaz Arias	100	8	92	11,5	1.710	17,1	213,75
Legalía	41	5	36	4,5	690	16,83	138
Deloitte & Touche Jurídico Fiscal	125	10	115	11,5	2.050	16,4	205
Mazars	70	14	56	4	915	13,07	65,4
Hispajuris (AIE)	297	87	210	214	3.350	11,28	38,5
Balms	47	11	36	327	520	11,06	47,3

Fuente: Expansión 4-V-2001, 56 y elaboración propia

Desde 1990 el número de profesionales de la abogacía ha crecido un 77% y España se ha convertido en el país del mundo con más abogados por habitante (3.500 abogados por cada millón de habitantes)⁵.

El crecimiento de la oferta se manifiesta también en el tamaño de los principales bufetes de abogados en nuestro país, que ha aumentado considerablemente en los últimos tiempos: más de diez despachos superan el centenar de abogados a su servicio y tres de ellos tienen ya más de quinientos abogados⁶.

No sólo hay muchos abogados y bufetes más grandes; la competencia se ha intensificado con la llegada de despachos extranjeros (especialmente angloamericanos), instalados hace algún tiempo en nuestro país, que en los últimos años se han consolidado y han crecido notablemente⁷. Con frecuencia, los

⁵. Véase "España es el país que más abogados tiene por habitante", *Diario de Noticias La Ley*, 13 de febrero de 2001, 2 (en cifras absolutas: 132.500 abogados frente a 775.000 en los Estados Unidos de Norteamérica). Generalmente ello lleva aparejado una reducción en la edad media de los abogados colegiados, con un aumento de los profesionales con menor tiempo de experiencia, sobre estos extremos véase Sherwin ROSEN, "The Market for Lawyers", *J. L. & Econ.* 35 (1992) 222 y 224.

⁶. Antes que nada, debe destacarse que disminuye el número de profesionales que ejercen la profesión de forma individual, aumentando las sociedades profesionales [ROSEN, *J. L. & Econ.* 35 (1992) 225 y, ampliamente, Marc GALANTER y Thomas PALAY, *Tournament of Lawyers. The Transformation of the Big Law Firm*, University of Chicago Press, Chicago 1991].

⁷. Sobre la competencia de los bufetes británicos en el mercado de la abogacía español (particularmente *Allen Overy*, *Clifford Chance*, *Dibb Lupton Alsop* y *Freshfields*) véanse «Las firmas británicas se cueñan en lo más alto del ranking por prestigio de los bufetes españoles», *Expansión*, 21 abril 1999, 61; «Dibb Lupton confirma su entrada en España», *Expansión*, 1 oct. 1999, 66 (también *Cinco Días*, 1 oct. 1999, 36; *Economist & Jurist*, 36, marzo/abril 1999). Véanse también «El gigante británico Linklaters prepara su desembarco en el mercado legal español», *Expansión*, 9 feb. 1999, 53; «Linklaters cambia de estrategia en España e inicia un potente plan de fichajes», *Expansión*, 30 nov. 1999, 75; «Los despachos británicos Simmons & Simmons y S. J. Berwin & Co. preparan su desembarco en España», *Expansión*, 25 feb. 1999, 53; «El 'top ten' británico Cameron McKenna prepara su entrada en el mercado legal español», *Expansión*, 17 marzo 1999, 61; «El despacho inglés Allen & Overy cierra la integración del bufete Satrustegui & Asociados», *Expansión*, 27 oct. 1999, 69; «Davis Arnold Cooper estudia abrir un despacho en Barcelona durante el año 2000», *Expansión*, 3 dic. 1999, 66; «Los despachos británicos Eversheds y Cameron McKenna negocian alianzas para entrar en España», *Expansión*, 10 dic. 1999, 67; «El bufete Linklater se refuerza en España», *Expansión*, 7 abril 2000, 68; «El bufete británico Simmons & Simmons refuerza su despacho en Madrid», *Cinco Días*, 9 abril 2000, 33.

Acerca de la competencia de los despachos norteamericanos, véase «El gigante americano Jones negocia entrar en España de la mano de Tena & Muñoz», *Expansión*, 19 nov. 1999, 62; «Jones Day reforzará su despacho en España e iniciará la entrada en el mercado italiano», *Expansión*, 9 feb. 2000, 61.

bufetes extranjeros han traído consigo formas de organización y gestión del ejercicio profesional que ya habían demostrado su eficacia en otros mercados y que se han implantado con éxito al ejercicio de la abogacía en nuestro país. La influencia de las prácticas foráneas tiene también mucho que ver con el crecimiento de los despachos nacionales los cuales, por exigencias del carácter transnacional de muchas operaciones, han abierto sucursales en otros países o han entablado acuerdos/alianzas con despachos extranjeros⁸.

Otro acicate a la competitividad del mercado de la abogacía español ha procedido de los bufetes asociados a las grandes empresas auditoras multinacionales, que no sólo han alcanzado una cuota significativa de la facturación del mercado nacional, sino que han abierto la puerta a la prestación conjunta de diversos servicios profesionales (no exclusivamente abogacía), permitiendo una prestación más eficiente, con mayor satisfacción para sus clientes⁹.

3. LA EFICIENCIA DE LOS BUFETES DE ABOGADOS

La descripción anterior sienta el escenario principal de un análisis más detallado de los elementos y circunstancias que influyen en la eficiencia de los bufetes de abogados. Indudablemente, la constatación de la competitividad del mercado de la abogacía nacional es el marco en el que cabe entender los diversos factores que explican la mayor rentabilidad de unos despachos respecto de otros. A falta de datos suficientes que permitan cuantificar la mayor eficiencia técnica de unos despachos respecto de otros¹⁰, sólo se pueden apuntar

⁸. Véanse, por ejemplo, «Cuatrecasas increases presence in Spain and Portugal», *International Financial Law Review* 17 (Oct. 1998); «Cuatrecasas culmina la integración del segundo mayor bufete portugués», *Expansión*, 13 Oct. 1999, 76; «Expansión internacional de Gómez Acebo & Pombo», *Economist & Jurist*, 36, marzo/abril 1999, 99; «Gómez Acebo & Pombo entra en Latinoamérica de la mano del mayor despacho de Brasil», *Expansión*, 23 feb. 2000, 61; «Cremades adquiere una “boutique legal” en Argentina», *Expansión*, 7 abril 2000, 67; «El bufete Garrigues & Andersen proyecta expandirse en Latinoamérica y Portugal», *Cinco Días*, 31 marzo 2000, 26.

⁹. Entre las diez primeras empresas de abogados por volumen de facturación se encuentran cuatro con vinculación a empresas de auditoría/consultoría. Véase nuestro trabajo “The Storm over our heads: The rendering of legal services by audit firms in Spain”, *International Journal of the Legal Profession*, 7/1 (2000) 7-38 con múltiples referencias a otros trabajos y estudios en tan polémica cuestión.

¹⁰. Véase Weiren WANG, “Evaluating the technical efficiency of large US law firms”, *Applied Econ.* 32 (2000) 689-695, para un examen empírico de la cuestión en el mercado norteamericano. En el texto se utiliza parcialmente el esquema conceptual de ese artículo.

algunas ideas sobre el camino que siguen las empresas de abogados para alcanzar una mayor eficiencia.

3.1. La eficiencia de los bufetes tiene que ver principalmente con una adecuada utilización y gestión de los factores que participan en el proceso productivo. Se trata de evaluar el proceso de transformación de los recursos humanos, físicos y de otro tipo (en general, *inputs*) en la prestación de servicio de abogacía (*output*). La preponderancia del componente intelectual en el ejercicio de la abogacía exige tomar en consideración principalmente el tiempo empleado por los diversos profesionales (abogados o no) implicados en la prestación del servicio. Una de las claves para una mayor eficiencia del despacho es, sin duda, mantener un número elevado de horas facturadas por profesional¹¹. Además, la mayor eficiencia de los despachos está relacionada también con un aspecto, difícilmente cuantificable desde el punto de vista empírico, pero que tiene una influencia decisiva en la calidad del servicio que se presta, ya que reduce el tiempo que el profesional ha de dedicar a los asuntos, cuál es la mayor experiencia profesional, que tiende a aumentar con el tiempo¹².

En ese análisis de los recursos empleados, tiene mucha relevancia *la proporción de abogados asociados por socio (Associate/Partner Ratio)* en cada despacho. Así lo demuestran los estudios realizados en otros países, en los que una menor proporción de abogados por socio suele significar una mayor rentabilidad del bufete. Los datos españoles se alejan de los que se obtienen en otros mercados (véase tabla)¹³, lo cual puede explicarse por la existencia en nuestro país de diferentes categorías próximas a la de socio, que poseen una notable

¹¹. En su estudio WANG habla de una media de 2.000 horas por abogado asociado [*Applied Econ.* 32 (2000) 692].

¹². Aumenta con la edad pero cada vez a un ritmo más lento. ROSEN [*J. L. & Econ.* 35 (1992) 227] sitúa el tope en los veintisiete años de ejercicio profesional.

¹³. La *ratio* más elevada de abogados por socio (Ratio Ab./Soc.) en el estudio de WANG (*Applied Econ.* 32 (2000) 690) es 3'05 y la más reducida es 0'49. Obsérvese que en nuestros datos la más elevada es 14'08 y la más reducida 1'5. La comparación debe de someterse a muchas matizaciones, en su mayor parte relacionadas con las profundas diferencias del ejercicio de la abogacía en España y en los Estados Unidos de Norteamérica. Por ejemplo, aquí rara vez se emplea personal lego (i.e. *paralegals*) en la prestación del servicio (la sobreabundancia de abogados colegiados –cabe pensar, a precio modesto– permite utilizar profesionales en su lugar), esta circunstancia puede explicar que los datos españoles acerca de algunos bufetes aparezcan “inflados”. Sobre la utilización por los bufetes norteamericanos de personal lego puede consultarse William P. STATSKY, *Introduction to Paralegalism: Perspectives, Problems, and Skills*, Delmar Pub. 5ª ed., Albany 1997. En el estudio de WANG se constata como una mayor utilización de *paralegals* por el bufete trae consigo una eficiencia mayor [*Applied Econ.* 32 (2000) 692 y 694].

autonomía para la generación de negocio, que llevan sus propios clientes y que, aunque no participan en beneficios, tienen su remuneración vinculada a su facturación.

La referencia anterior permite aludir brevemente a otra circunstancia que afecta de modo relevante a la rentabilidad de los recursos humanos de los bufetes de abogados, cual es el *sistema de remuneración* empleado. El sistema retributivo que se diseñe debe proporcionar al profesional incentivos para el desempeño de sus tareas. Frente a los sistemas de remuneración "*lock-step*", que retribuyen equitativamente a los profesionales de un mismo nivel, independientemente de que algunos de ellos realicen tareas más o menos rentables (pero que son igualmente necesarias para el desarrollo del bufete), existen los sistemas salariales basados en el resultado obtenido (*performance based*), en los que el sueldo del profesional está en función de la facturación obtenida ("*you eat what you kill*"). En general, se comprueba que en nuestro país ninguna de estas dos modalidades es utilizada por los bufetes de abogados en su versión más pura, sino que tienden a combinar las virtudes de uno y otro sistema.

Otra de las variables que afecta al proceso productivo es la utilización de recursos no humanos (físicos, de capital y tecnológicos), que también influyen en la mejor prestación del servicio, satisfacción del cliente y eficiencia del bufete. Dentro de estos recursos tiene especial relevancia el empleo de los ordenadores y de las nuevas tecnologías, que facilitan la comunicación con el cliente y una mejor prestación del servicio¹⁴. Ello ha traído consigo la aplicación a los bufetes de abogados de los *sistemas y métodos de gestión del conocimiento (knowledge management)*. Los bufetes de abogados, como cualquier otra empresa de servicios profesionales, constituyen un terreno especialmente fértil para la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento. Recuérdese que se trata de empresas en las que el conocimiento y la información son, quizá, las variables más importantes para una eficaz y satisfactoria prestación del servicio¹⁵. La gestión del conocimiento es más importante a medida que los bufetes crecen y resulta extremadamente difícil a todos los profesionales conocerse personalmente. En tales circunstancias, un sistema eficaz de gestión del conocimiento resulta indispensable para saber cuál ha sido la relación del bufete (en cualquiera de sus departamentos) con el cliente en el pasado, si

¹⁴. Véase William BLAKE, "Legalnet: solo practitioners and the utility of the Internet", *Campus-Wide Information Systems* 13/3 (1996) 17-20.

¹⁵. Se dice que nos encontramos en sectores "*knowledge intensive*", véase Peter GOTTSCHALK, "Knowledge Management Systems: A Comparison of Law Firms and Consulting Firms", *Informing Science* 3/3 (2000) 118.

existe algún potencial problema de conflicto de intereses (por la circunstancia que sea) en la prestación del servicio que ahora se encarga, si algún profesional del despacho llevó en el pasado algún caso parecido, cuál fue el resultado y cuáles fueron los pasos seguidos. Es importante que el bufete cuente con un sistema que ordene, filtre, codifique, sistematice y clasifique esa valiosa información, permitiendo a los profesionales obtener el mayor aprovechamiento posible de ello. Generalmente, el empleo de la informática y de las nuevas tecnologías ha posibilitado el diseño de sistemas que facilitan la utilización y distribución rápida y cómoda de esa información¹⁶.

Una adecuada gestión del conocimiento es importante, en fin, dado que los bufetes utilizan predominantemente tácticas de promoción y marketing basadas en las relaciones personales¹⁷. Ello permite aludir a otra circunstancia importante para el éxito y la eficiencia del despacho, cual es la aplicación a los servicios de abogacía de las enseñanzas y experiencias derivadas del marketing de otros servicios profesionales¹⁸. Para ello ha sido preciso un cambio en la regulación española de la publicidad de los abogados, que había sido tradicionalmente muy restrictiva¹⁹. El artículo 25 del nuevo Estatuto General de la

¹⁶ Véase Petter GOTTSCHALK, "Knowledge management in the professions: lessons learned from Norwegian law firms", *J. Knowledge Management* 3/3 (1999) 203-211, que analiza los principales obstáculos a la implantación de este tipo de sistemas en las empresas de abogados noruegas (id. 207). Aunque los bufetes de abogados están más retrasados que las empresas de consultoría en el empleo de estas técnicas, el retraso es menor de lo que, en principio, cabría intuir (véase GOTTSCHALK, *Informing Science* 3/3 (2000) 122-123).

¹⁷ Sobre el particular, aunque referido al mercado inglés, véase Lisa O'MALLEY y Lloyd C. HARRIS, "The dynamics of the legal market: an interaction perspective", *Eur. J. Marketing* 33/9-10 (1999) 874-895.

¹⁸ Véase Paul N. BLOOM, "Effective Marketing for Professional Services", *Harvard Bus. Rev.* 62 (Sept./Oct. 1984) 102-110.

¹⁹ El viejo Estatuto General de los Colegios de Abogados de España, de 3 de febrero de 1947, prohibía la publicidad (artículo 13), como también lo hacía el Estatuto General de la Abogacía de 24 de junio de 1992 (artículo 31.a). La prohibición se repitió, aunque con algunas variaciones en su formulación, en el Código de Deontología de la Abogacía Española, de 30 de junio de 1995 (art. 9.1), en el Reglamento de la Publicidad de los Abogados de 19 de diciembre de 1997 y en las Normas de Ordenación de la actividad profesional de los Abogados, aprobadas por la asamblea general del CGAE el 19 de junio de 1999 y complementadas por el pleno del CGAE el 14 de diciembre de 1999. La resolución del Tribunal de Defensa de la Competencia de 18 de enero de 2000 (expte. 455/99, Abogacía española) sancionó al CGAE al considerar que su Reglamento de Publicidad constituía una norma restrictiva de la competencia prohibida por el artículo 1 de la Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia. Un comentario de esta relevante Resolución del TDC puede leerse en *Comunicaciones IDEI* 20 (2000) 120-131.

Abogacía Española (aprobado por Real Decreto 658/2001, de 22 de junio) incorpora una regulación más permisiva de la cuestión, al introducir pocas particularidades y hacer una remisión genérica a la Ley General de Publicidad y Ley de Competencia Desleal. En cualquier caso, son muchas las cuestiones y problemas jurídicos que suscitan el *marketing* y la *publicidad de los servicios de abogacía*, sin que en este escrito pudiese dar cuenta de todos ellos; la experiencia comparada demuestra la conveniencia -para una adecuada protección de los consumidores- de introducir regulaciones específicas de diversas cuestiones tanto sobre el contenido (p. ej., precios, pretensiones de calidad) como sobre el soporte (p. ej., internet, individualizada o personalizada) de los mensajes publicitarios de los abogados²⁰.

3.2. Por lo que se refiere al otro lado de la ecuación productiva, el *output*, la evaluación del resultado de la prestación del servicio resulta más difícil. Los servicios de abogacía son muy variados y de muy diverso tipo, no pudiéndose trazar una categoría única en la que todos encajen. Como ocurre con otros servicios profesionales, el éxito del profesional radica en la satisfacción de las necesidades del cliente. No hay una receta única para ello, pero junto al ejercicio de la capacidad técnica necesaria para la resolución de las cuestiones o asuntos planteados, resulta necesario el tratamiento adecuado del cliente, a quien debe tenerse siempre debidamente informado.

Para la evaluación del resultado deben tenerse en cuenta dos fenómenos que, en los últimos tiempos, condicionan de modo decisivo a la prestación del profesional. El primero es la *especialización* del ejercicio profesional, tendencia generalizada entre los profesionales de la abogacía, quienes a la vista de la creciente complejidad del ordenamiento jurídico, tienden a concentrar sus habilidades y conocimientos en una rama específica del ordenamiento jurídico (v. gr., derecho penal, derecho matrimonial, derecho urbanístico, derecho del mercado de valores), a la que dedican mayormente su tiempo y en la que demuestran una mayor experiencia, competencia y preparación. En principio, una mayor especialización ha de redundar necesariamente en beneficio de la calidad del servicio y, por ende, en una mayor satisfacción del cliente.

El segundo fenómeno al que cabe referirse es la *estandarización* del ejercicio profesional. Aunque el ejercicio de la abogacía requiere la realización de razonamientos complejos, con notables dosis de discreción por el profesional, y no supone casi nunca la aplicación mecánica de una norma a un supuesto

²⁰ La experiencia de los Estados Unidos de Norteamérica es, quizás, la más ilustrativa. Véase Louise HILL, *Lawyer Advertising*, Quorum Books, Westport (Conn.)- London 1993.

concreto, ello no obsta para que en determinados supuestos, que sean relativamente rutinarios (p. ej., divorcios amistosos, algunas transacciones mobiliarias o cobros de deudas), se establezcan procedimientos estándar de resolución. En efecto, siempre que las circunstancias lo permitan y los elementos del caso estén relativamente estandarizados, sobre la base de ciertos formularios, pueden fijarse una serie de pasos sistematizados a seguir, sin perjuicio, en todo caso, del necesario control y supervisión de esa actividad por un profesional²¹.

²¹. Véase David M. ENGEL, "The Standardization of Lawyer's Services", *American Bar Foundation Res. J.* 1977:4, 817-844.