

TRADICIÓN, INNOVACIÓN Y PERSPECTIVAS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA ABOGACÍA

Jordi Estalella del Pino, Socio de la consultora de Gestión, Marketing Jurídico e Innovación +MoreThanLaw, Profesor de la UOC y Abogado.

1. Un viaje al Polo Sur

En los albores del siglo XX, dos hombres de temperamento y costumbres muy diferentes protagonizaron una de las proezas que quedaría grabada en los anales de las expediciones polares. Robert Falcon Scott, un acendrado oficial de la Real Armada Británica al mando del buque *Terra Nova*, y el noruego Roal Amundsen, explorador taciturno que gobernaba el *Fram*, embarcación de poco calado que en noruego significa “Adelante”, iniciaron en 1910 una singular competición por la conquista del Polo Sur.

La estrategia, preparación y desarrollo de ambas expediciones a la Antártida fueron un fiel reflejo de las obsesiones, convencionalismos, experiencias y tradiciones que albergaba cada uno de los aventureros, y la combinación de estos ingredientes durante la travesía de las heladas estepas determinó en gran medida el resultado que cosecharon Scott y Amundsen.

La tradición de las exploraciones polares, transmitida entre las generaciones de expedicionarios, prescribía la construcción del campamento base, en el que pasaban el largo y oscuro invierno, sobre la roca antártica, método arquitectónico que siguió el grupo de Scott. Los habitantes del *Framheim*, nombre del campamento de Amundsen, idearon otro sistema formado por una red de estancias y pasillos subterráneos contruidos con el propio hielo de la Barrera antártica, estructura que les permitió protegerse de las inclemencias del tiempo y acometer con mayor comodidad los preparativos para recorrer la considerable distancia que separaba el campamento del Polo Sur geográfico.

El nuevo sistema de construcción del campamento, precursor de las modernas bases antárticas, se suma a otras innovaciones aplicadas por Amundsen que marcaron la diferencia con el funesto destino de Scott. El material y forma de la vestimenta y calzado que usó el equipo de Amundsen se inspiraba en las ropas de los esquimales, mientras que la indumentaria de Scott y sus hombres seguía la tradición clásica británica, menos resistente y transpirable y poco adecuada para soportar el frío glacial. El explorador noruego también centro su atención en el sistema de señalización de los depósitos de abastecimiento situados a lo largo del camino. La niebla y las frecuentes ventiscas de nieve impedían ver a pocos metros de distancia y la ingeniosa solución de Amundsen consistió en señalar cada depósito por medio de mojones transversales que se extendían varios kilómetros a la derecha y a la izquierda de los puntos de

abastecimiento. De este modo podrían encontrarlos si se desviaban al este o al oeste de la ruta hacia el Polo Sur y aumentaban las probabilidades de no morir de inanición. Otra de las ventajas de Amundsen frente a Scott residió en el sistema de transporte. El británico optó por utilizar trineos tirados por perros, trineos mecánicos y caballos. El noruego escogió exclusivamente el primer medio de transporte, aunque lo perfeccionó y gestionó de forma más eficiente que Scott. Por un lado modificó y rebajó el peso de cada trineo, aumentó su capacidad de transporte y aligeró el peso del material y víveres que transportaban, y por el otro mejoró la alimentación y el adiestramiento de los perros al tiempo que confió su cuidado a expertos, cuestiones a las que Scott, como luego se demostró, no dedicó la atención necesaria.

Cuando Scott llegó al Polo Sur, el 17 de enero de 1912, contempló con una desazón indescriptible la bandera noruega que cinco semanas antes había fijado en el túmulo de hielo Amundsen. Al día siguiente, el desmoralizado grupo de cinco exploradores reemprendió el regreso hacia el campamento base, al que ninguno de ellos, incluido Scott, llegaría jamás.

2. Modelo tradicional de la prestación de servicios jurídicos

El negocio de los servicios jurídicos se ha configurado tradicionalmente en una oferta y una demanda estable que ha variado poco desde los primeros años del siglo veinte hasta bien entrados los ochenta. La oferta la ha representado un tipo de despacho que, independientemente de su tamaño, fundaba sus pilares estructurales y de gestión en un modelo tradicional, heredado de los usos, costumbres y experiencias de sus antecesores, del mismo modo que las tradiciones de la exploración ártica definieron el modelo de expedición de Scott y Amundsen.

Sin ánimo de ser exhaustivo, mencionaré tres características esenciales del modelo tradicional de prestación de servicios jurídicos, cuya forma generalizada de prestador continúa siendo el “despacho profesional”.

a. Propiedad y estructura de capital. La propiedad del despacho pertenece a los socios que aportan el capital financiero para arrancar el negocio y particularmente su trabajo profesional, que puede consistir en tareas técnicas –gestión de casos, dirección de algún departamento, etc.- o en un desempeño relacionado con la captación de negocio. Precisamente el *partnership* o relación entre los socios –y por tanto el reparto y evolución de la propiedad- descansa en alguno de estos dos factores: capital inicial y desempeño profesional en alguna de sus vertientes, técnica o de generación de negocio –presente y futura-. La dedicación y la aportación de trabajo de los socios en las firmas jurídicas ha llevado a algunos autores a decir que se trata de “firmas intensivas en capital humano”, contraponiéndolas a las organizaciones “intensivas en capital financiero”.

En mi opinión, esta distinción no tiene hoy en día demasiado sentido. En primer lugar, todas las empresas combinan una parte de capital humano y capital financiero, y los despachos (“profesionales”) no son una excepción. Muchos de ellos financian sus operaciones puntual o habitualmente con capitales ajenos –créditos de entidades bancarias- o con capitales propios de la actividad procedentes de las provisiones de fondos y honorarios. Por otro lado, la “intensidad”, entendida como la cantidad de cada tipo de capital respecto al total, no puede considerarse aisladamente un parámetro fiable de diferenciación. Para un despacho que no disponga de fondo de maniobra y necesite financiarse en un momento concreto –por ejemplo para pagar salarios-, la intensidad será una cuestión de oportunidad o urgencia. No importará tanto la cantidad o frecuencia de la financiación, sino que en ese momento logre el capital imprescindible para continuar la actividad. En estas circunstancias, ¿la urgencia de capital financiero no es intensiva? Todo parece indicar que sí.

b. Estructura piramidal y jerárquica. Una diferencia significativa entre las expediciones de Scott y Amundsen, señalada por Javier Cacho Gómez en su libro *Amundsen-Scott: duelo en la Antártida*, la encontramos en la estructura de poder. Scott, militar de profesión, apostó por un grupo numeroso que organizó como un cuartel, donde él ocupaba el mando supremo. Amundsen se conformó con un equipo reducido y un poder algo más distribuido. La estructura tradicional de los despachos se asemeja a la expedición del militar británico. El poder emana de la propiedad de los medios de producción (activos materiales e intangibles) y el capital relacional (capacidad de aportar negocio a través de las relaciones), y desciende desde el vértice de una pirámide imaginaria ocupada por los socios hasta una amplia base donde los abogados aguardan la oportunidad de ascender a la cumbre.

El sistema retributivo es una consecuencia de la estructura de poder y se fundamenta en el llamado “apalancamiento” operativo, que en líneas generales consiste en apoyar (apalancar) la producción del servicio en profesionales cuyo coste es bastante inferior a los honorarios cobrados a los clientes por ese mismo servicio. En suma, el apalancamiento persigue la generación de elevadas plusvalías a los socios mediante una doble presión sobre el precio: una interna, abaratando el coste hora de producción y otra externa, incrementando el precio hora al cliente.

c. Propuesta de valor centrada en la calidad técnica. A lo largo de los años los despachos han centrado su propuesta de valor en la calidad técnica del servicio. Su desempeño se ha circunscrito a los aspectos legales del caso, acumulando y aplicando conocimiento jurídico. Las ramificaciones y conexiones brotan y terminan en la red jurídica que los abogados tejían alrededor del caso. La filosofía subyacente de este comportamiento es la concepción de abogacía como un “oficio”, artesanal, propio de personas letradas y alejado de la industrialización y los productos de consumo. Comprenda, querido lector, que no pretendo denostar el arte ni la pericia que en parte requiere la abogacía. Mi intención es llamar su atención sobre el hecho de que los abogados, preocupados por las cuestiones técnicas, han descuidado incrementar el valor

del servicio innovando en otras características y fases de la prestación del servicio, por ejemplo con un diseño enfocado a satisfacer necesidades relacionadas con las áreas de negocio del cliente, que posibiliten optimizar los procesos y maximizar las oportunidades. De esta manera se supera el estricto asesoramiento jurídico contenido en el servicio tradicional, se extiende la red de conexiones con el cliente y se satisface un mayor número de sus necesidades. En suma, se aporta más valor.

3. Nuevos modelos de negocio en la prestación de servicios jurídicos

Antes de la crisis económica iniciada en el año 2007 se plantaron las semillas de modelos de negocios jurídicos que brotaron durante la crisis y que actualmente están en plena fase de expansión. Estos negocios tienen en común que alteran en parte o totalmente los pilares de los despachos tradicionales y modifican el modelo de negocio en sí mismo o la gestión del modelo existente (la innovación que se traduce en un cambio del modelo de negocio o de su gestión recibe el nombre de “innovación interna organizativa”).

Entre los primeros negocios, los que afectan al modelo, encontramos los que modifican la propiedad y la configuración del capital. En estos modelos la condición de propietario se desvincula de la fuerza de trabajo –sea cual sea la forma que adopte este trabajo-. Dicho de otro modo, los propietarios no aportan su trabajo sino que aportan capital y adquieren una participación sobre el negocio. A cambio esperan obtener una rentabilidad de su inversión. Una variedad de este modelo que no trastoca la propiedad pero afecta a la configuración del capital consiste en la inversión en un área o servicio concreto del despacho. Por ejemplo la inversión en el resultado de los litigios, una clase de inversión que ha fomentado la aparición de consultoras especializadas. Una de ellas es la estadounidense Lake Whillans (www.lakewhillans.com), iniciativa que me consta están estudiando con interés entidades españolas.

Un segundo modelo de negocio surge del cambio en la estructura de poder. Expresado gráficamente, este modelo aplana el vértice de la pirámide y la convierte en un trapecio. El número de socios se reduce y muta la naturaleza de su trabajo. Su tradicional función de captación se diluye a favor de la marca del negocio y un departamento de marketing orientado a otorgarle visibilidad y credibilidad y un equipo comercial encargado de promover las ventas. El trabajo jurídico de los socios pierde peso y lo ganan las tareas propias de una empresa de servicios, relacionadas con la estrategia y la dirección. El asesoramiento legal y la gestión de los casos es asumida por una red de abogados, altamente competentes y especializados, que no necesariamente se ubican en la sede del negocio y trabajan de forma telemática. La virtualización de parte del trabajo permite a los abogados mayor autonomía y conciliar mejor su vida laboral. Por otro lado, el reajuste de la cúpula de socios implica un ahorro de costes –equivalente a las retribuciones que dejan de percibir esos socios- del que se benefician los abogados en forma de incremento salarial y los clientes, que pagarán un precio más bajo por el

mismo servicio. Este modelo es el que siguen, por poner algún ejemplo, la empresa de servicios legales de origen inglés RiverviewLaw (www.riverviewlaw.com).

3. La aplicación de la innovación para la creación de valor. Despachos ambidiestros

Decíamos que los modelos de negocio tradicionales en la abogacía han basado su propuesta de valor en la calidad técnica. El gran inconveniente estriba en que las características técnicas del servicio jurídico se replican fácilmente y con el tiempo tienden a equipararse entre los distintos competidores. Los nuevos modelos parten de unos estándares de calidad y centran los cambios en la estructura de poder o en la propiedad, modelos que hemos examinado antes, o aplican la innovación en el diseño del servicio, el ciclo de producción o el canal de prestación, con la finalidad de acomodar el valor al precio que pagará el cliente y diferenciarse en el mercado.

El término que está en boga, servicio jurídico “*Low Cost*”, es una de las expresiones que en la práctica representa un modelo de propuesta de valor centrada en el precio. En otra parte escribía (IURIS nº 220, septiembre 2014) que de un servicio de precio bajo no puede inferirse una calidad impropia y ni mucho menos un riesgo para el consumidor. Cualquier precio ha de ponderarse con las expectativas del cliente y el grado de satisfacción o bienestar, en términos de utilidad marginal o sacrificio (valor que aporta el servicio a cambio del dinero que paga el cliente y que podría haber dedicado a otras necesidades), proporcionado por ese servicio en relación a otros similares prestados por competidores que intervienen en el mismo mercado. La ponderación con estos factores ofrece la verdadera medida del precio, sea este *Low Cost* o *High Cost*. Por la misma razón, un precio alto no supone mayor calidad, sino que dependerá de su relación con los elementos indicados. La cena en un restaurante de cocina de autor puede causarme una gastroenteritis o dejarme hambriento, pareciéndome en cualquiera de estos casos que la calidad ofrecida es pésima.

Llegados a este punto, ¿qué puede hacer un despacho para innovar su modelo de negocio y adaptarse al nuevo entorno? La primera respuesta a esta pregunta me la dio el profesor Jay PaaP en mi reciente visita al MIT (Massachusetts Institute of Technology), cuando me habló de las “organizaciones ambidiestras”, un concepto que va como anillo al dedo a los despachos de abogados. En cierta manera, las empresas de Amundsen y Scott funcionaron entorno a este concepto, combinando las rutinas contrastadas de exploración con elementos de innovación, como el de la arquitectura del campamento base, los trineos mecánicos o el sistema de señalización. El concepto de organización ambidiestra significa precisamente que una “mano” del despacho –entiéndase la de los socios- puede ejecutar las operaciones habituales, las que sabe hacer y le reportan ingresos recurrentes, a la vez que la otra “mano” observa las tendencias del mercado legal, piensa y aplica la innovación en determinadas áreas o procesos. Esta combinación ambidiestra compatibiliza bien con la necesidad de cobrar a final de mes, el frenesí de trabajo de los despachos y el síndrome del “día a día me come”.

La aplicación de la innovación se relaciona normalmente con la tecnología, pero en realidad la tecnología, dentro de los modelos de innovación, es un recurso que se implementa como resultado de unos procesos anteriores, que básicamente son dos: la síntesis y la deconstrucción.

El proceso de síntesis consiste en observar cada una de esas actividades y preguntarse que elementos del producto, pasos del ciclo productivo, fijación de precios o aspectos de comunicación pueden agruparse o sintetizarse para crear otros nuevos o distintos. Por ejemplo, si uno de nuestros servicios es el asesoramiento, judicial o extrajudicial, sobre arrendamientos o patentes, hemos de preguntarnos si ese conocimiento podemos estandarizarlo, presentarlo en otro formato y crear un producto que el cliente pueda descargarse gratuitamente desde nuestro portal *on-line* —como parte del ciclo de fidelización— y otros usuarios puedan hacerlo pagando un precio razonable —como táctica de atracción de nuevos clientes—. Dos elementos conocidos, el asesoramiento sobre esas materias y el canal online, los sintetizamos para crear algo nuevo.

El proceso de deconstrucción consiste precisamente en lo contrario que la síntesis: destruir o fragmentar el concepto de servicio, los pasos del proceso productivo, el sistema de fijación de honorarios y la actividad de comunicación para determinar si alguno de esos fragmentos que componen el servicio o tareas integradas en los procesos son prescindibles, pueden modificarse o externalizarse con el objetivo puesto en reducir los costes, conservar o mejorar la calidad y trasladar la reducción a los honorarios. Un ejemplo de deconstrucción sería analizar la secuencia de pasos de una demanda y comprobar si alguno puede hacerse de forma más eficiente adjudicando o externalizando la tarea concreta (pongamos buscar jurisprudencia) a otro profesional.

Estos dos procesos han de aplicarse en relación a los cuatro áreas principales que conforman las actividades del despacho: la definición o diseño del servicio, el ciclo de producción o prestación, la fijación del precio y la comunicación —promoción y venta— del servicio. Hacerse cada cierto tiempo preguntas sobre cada uno de éstas áreas, o simplemente plantearse cómo puede hacerse las cosas de manera diferente, le ayudará a adquirir el hábito del pensamiento innovador, extender la cultura de la innovación entre el resto del equipo y, al igual que Amundsen, conquistar latitudes inexploradas del mercado y regresar sano y salvo a casa.