

LA INNOVACIÓN EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS, UNA APUESTA CONTINUA



Óscar Fernández de León. Socio Director Leonarte Abogados

SUMARIO

1. Los pequeños despachos
2. La importancia de innovar
3. La resistencia a la innovación
4. Algunas razones para innovar
5. Medidas para innovar en un pequeño despacho de abogados
6. La asignación de las labores de gerencia o dirección del despacho a uno de los abogados
7. Empleo de técnicas de marketing dirigidas a la captación de clientes
8. Gestionar los procesos de fidelización del cliente
9. Controlar los procesos de presupuestación y facturación
10. Gestión de expedientes
11. Implementar estrategias project management en el despacho
12. La gestión del conocimiento
13. Innovar en formación
14. Medidas de racionalización de horarios y conciliación de la vida familiar
15. La especialización
16. La transformación digital

EN BREVE

La Innovación en el mundo de la empresa no es más que la adopción de medidas novedosas que suponen un cambio en la organización, aportándole un valor añadido con el que diferenciarse de la competencia. Así entendida, la innovación es plenamente aplicable a los despachos profesionales (por lo demás, verdaderas empresas de servicios), y prueba de ello es que en el extenso tratamiento que esta figura viene recibiendo desde hace años en los foros y medios de comunicación legales.

Por lo tanto, la innovación irá siempre asociada a la idea de cambio, novedad y éxito, pues siempre supondrá una modificación de lo ya existente a través de la implementación de unas medidas diferentes y destinadas a la mejora de la organización, tanto interna como externamente.

La innovación, también asociada a la modernización a través de la adaptación a las necesidades de la sociedad actual, no tiene por qué centrarse exclusivamente en la tecnología (aunque tiene un papel preponderante), pues como veremos, son numerosas las medidas no tecnológicas que favorecerán los procesos de innovación.

LOS PEQUEÑOS DESPACHOS

Ahora bien, **cuando se habla de innovación en el sector legal hemos de considerar dos ámbitos claramente diferenciados, el de los grandes/medianos despachos, y el de los pequeños.** La innovación en los primeros es una realidad, pues llevan años adoptándose medidas disruptivas de la más variada naturaleza¹; sin embargo, otra cuestión son los pequeños despachos, en los que las iniciativas de innovación no dejan de ser tímidas y escasas. Partiendo de esta división, la presente colaboración se referirá a estos últimos (aquellos despachos unipersonales o compuestos por hasta dos o tres o profesionales que representan el 90 % de los despachos españoles).²

“La innovación, debido a la trascendencia que entraña para el despacho, debe ser adoptada con sumo cuidado y estando precedida de un análisis respecto a la situación en la que este se encuentra, considerando que aspectos necesitamos mejorar para ser más eficaces y competitivos”

LA IMPORTANCIA DE INNOVAR

Los pequeños despachos están atravesando tiempos difíciles. Con un presupuesto reducido y rodeados de incertidumbre, se enfrentan a una competencia sin precedentes

¹ Entre otras medidas de grandes despachos encontramos la ‘Plataforma Broseta’, es un conjunto de herramientas tecnológicas elaborada por Broseta, que cubre las necesidades de asesoramiento sobre el régimen de sinceramiento fiscal, a través de una combinación de conocimientos y experiencias locales e internacionales; Cuatrecasas ha desarrollado el proyecto ‘Cuatrecasas Acelera’, la primera aceleradora de ‘start up legaltech’ que se constituye en Europa. DemandaYA es una plataforma ‘legaltech’ que permite de forma online hacer un presupuesto en menos de un minuto, contratar y hacer el seguimiento de una demanda judicial para recuperación de impagos; Ecija ha desarrollado ‘Data Forecast’, una solución tecnológica basada en ‘big data’ que permite predecir en un porcentaje cercano al 90% el riesgo sancionador en materia de protección de datos tomando como base la información de la AEPD y el Cendoj; Garrigues cuenta con la herramienta ‘Anonizador’, con el que se comparten documentos privados de interés. Fuente: Expansión.

² Esta definición puede considerarse como una media aproximativa, pues dependiendo de la localidad, área geográfica, forma de asociación interna, etc. podrá calificarse de despacho mediano.

“Por muy pequeño que sea el despacho, siempre será necesario que uno de los profesionales se encargue de adoptar las decisiones de gestión y estratégicas”

(incluso la de nuevos prestadores de servicios alternativos). A ello se une la filosofía del cliente actual, un cliente que tras la crisis económica se ha vuelto más consciente de la variada oferta de servicios existentes, y con ello, más exigente a la hora de contratar a un abogado llegándose, con la conjunción de diversos factores, al empleo de la reducción de precio como factor diferencial.

En este contexto, **la única alternativa que tenemos los abogados es diferenciarnos de modo que a través de un cambio que nos transforme en únicos y especiales, salgamos de la línea tradicional que tenemos marcada y, siendo creativos, innovemos en nuevos campos de la profesión buscando con ello pasar de la supervivencia al crecimiento y al éxito.** Es indispensable por tanto salir de la denominada zona de confort en la que muchos despachos se encuentran.

LA RESISTENCIA A LA INNOVACIÓN

Sin embargo, no es tan fácil innovar, y en tal sentido podemos traer a colación a Shaun Temby y James Bible, quienes en sendos artículos³ han analizado la resistencia de los despachos de abogados a la innovación. Entre las razones invocadas en dichos trabajos encontramos las siguientes:

- **A pesar de que el riesgo es algo asociado a nuestro trabajo (asesoramos para evitar o eliminar riesgos), el abogado se siente incómodo ante la idea de asumir riesgos.**
- **La mayor parte de nuestro tiempo está ocupado en prestar el servicio al cliente, lo cual, además, se considera como la única actividad que genera**

beneficios para la firma (facturable). Dedicarse a otras actividades ajenas al proceso de trabajo y facturación se percibe nuevamente como un riesgo.

- Tradicionalmente, **los abogados somos muy afines a la idea de “si siempre se ha hecho así y ha funcionado ¿para qué cambiar?”**
- **La existencia de cierta arrogancia intelectual que nos hace pensar que nuestra actividad sigue una dinámica especial y diferente en la que la innovación no es aplicable.**
- **Nos han educado para poner foco en las debilidades de los argumentos de la parte contraria y lo aplicamos por defecto a las ideas y planteamientos novedosos.**

A todo lo anterior, y siempre pensando en los pequeños despachos, yo añadiría dos factores extremadamente importantes: la falta de tiempo y la escasez de recursos económicos. Efectivamente, **los pequeños despachos se caracterizan por disponer de escaso tiempo para dedicarse a otra cuestión que no sea la ejecución de los servicios propios de nuestra actividad; por otro lado, los recursos económicos no son abundantes por las razones ya apuntadas, lo que dificulta la realización de inversiones.**

No obstante, la resistencia tiene que superarse, pues en el actual contexto, incluso en el sector de los pequeños despachos, quedarse atrás puede suponer la desaparición debido a la superación de aquellos que sí deciden apostar por la innovación. De hecho, los problemas apuntados de falta de tiempo y recursos económicos son problemas que se han convertido en endémicos, precisamente por la falta de implementación de medidas innovadoras. Por lo tanto, nos encontramos con un círculo vicioso que es necesario erradicar, y ello solo se consigue con la innovación.

ALGUNAS RAZONES PARA INNOVAR

A la vista del contexto en el que nos encontramos, a continuación, **vamos a señalar algunas de las razones que todo pequeño despacho debe tener en consideración para evaluar la importancia de innovar en su despacho.**

- 1º. **El crecimiento es consustancial a toda organización:**
Los despachos de abogados, como empresas, nacen para crecer

3 En junio y septiembre de 2016 ambos artículos se publicaron en LinkedIn

y evolucionar, siendo contrario a su naturaleza acomodarse, pues de estancarse, llegará inevitablemente el retroceso.

2°. **Siempre hay un mercado por explotar:** En el mundo de la abogacía, siempre hay un mercado por explotar. Sólo hay que observar, analizar y ser creativos hasta encontrar la oportunidad para diferenciarnos. El dogma, “todo está inventado” es una afirmación completamente errónea.

3°. **Diferenciación:** Los despachos de abogados tenemos que indagar en buscar nuestras fortalezas y singularidades que nos permitan obtener ventajas competitivas a través de la diferenciación, lo que requiere un análisis (saber quiénes somos y donde estamos) acompañado de un esfuerzo creativo para lograr introducir nuestra diferencia en el mercado.

4°. **La competencia no te olvida:** Como dice Guy Kawasaki, “Siempre hay, en algún lugar dos tipos en un garaje planeando tu desaparición. O vas por delante de ellos, o lo lograrán”. Efectivamente, los restantes despachos de abogados, probablemente estén “maquinando” como salir de la mediocridad en la que están instalados y diferenciarse para quedarse con tu cuota de mercado. La competencia es incansable, y nos superará si no tenemos iniciativa.

5°. **Abrazar la incertidumbre:** En este proceso, el abogado tiene que salir de su zona de confort y de la rutina y el estancamiento que, a pesar de producirle insatisfacción, le genera cierta comodidad. Para ser creativos y buscar nuevas opciones tendremos que asumir riesgos y estar dispuestos a perder, pero, sin duda, las probabilidades de éxito aumentarán.

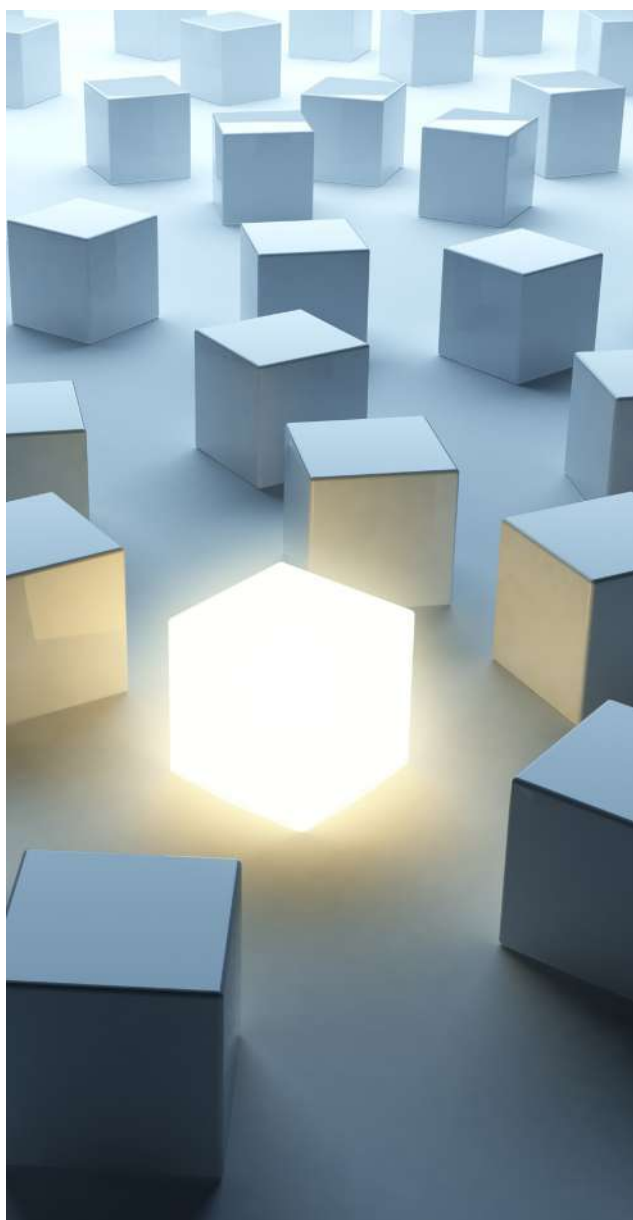
En conclusión, los despachos de abogados no deben estancarse, siendo un imperativo su crecimiento constante a fin de encontrar una oportunidad para diferenciarnos, pues de lo contrario será la competencia, siempre acechando, quien se ocupará de nuestros clientes.

MEDIDAS PARA INNOVAR EN UN PEQUEÑO DESPACHO DE ABOGADOS

La innovación, debido a la trascendencia que entraña para el despacho, debe ser adoptada con sumo cuidado y estando precedida de un análisis respecto a la situación en la que este se encuentra, considerando que aspectos necesitamos mejorar para ser más eficaces y competitivos. Una vez establecidas las medidas de innovación hemos de ir aplicando los cambios de forma progresiva y con el debido seguimiento.



“La presupuestación, facturación y control de pagos de nuestros honorarios constituyen procesos esenciales para garantizar la entrada puntual de recursos en el despacho”



Dicho esto, a continuación, vamos a exponer algunas medidas innovadoras para un pequeño despacho, sin olvidar que la implementación de estas medidas, tanto en su calendarización como en su nivel de intensidad, dependerá de múltiples factores (dimensión, área geográfica, área de negocios, etc.) a determinar por cada organización.

LA ASIGNACIÓN DE LAS LABORES DE GERENCIA O DIRECCIÓN DEL DESPACHO A UNO DE LOS ABOGADOS

El gerente es aquel profesional que ayuda a los socios a establecer e implantar una estrategia del despacho, dirigiendo y coordinando las diversas secciones funcionales del mismo y gestionando los recursos humanos y materiales, todo ello dirigido a la satisfacción de las necesidades de los clientes y, en última instancia, a la supervivencia y crecimiento de la firma. Por muy pequeño que sea el despacho, siempre será necesario que uno de los profesionales (el llamado socio director) se encargue de adoptar las decisiones de gestión y estratégicas. De lo contrario, el despacho, al carecer de una dirección clara y del rumbo necesario, quedará poco a poco estancado y superado.

EMPLEO DE TÉCNICAS DE MARKETING DIRIGIDAS A LA CAPTACIÓN DE CLIENTES

Los despachos necesitan captar clientes para garantizar su supervivencia. Por ello, **han de ir adoptando acciones de marketing on line y off line que contribuyan a dicho objetivo; y cuando hablamos acciones de marketing nos referimos a medidas organizadas**, planificadas y debidamente controladas que permitan implantar una estrategia de crecimiento que fortalezcan la marca y desarrollen nuestro negocio. Merece destacar los innumerables beneficios para todo aquel que desee adentrarse en el nuevo escenario digital, como son la posibilidad de conocer a los mercados y a nuestros clientes potenciales; recibir de los mismos el correspondiente Feedback para poder construir nuestra marca y diseñar nuestra estrategia; mejorar nuestra presencia en el mercado y así obtener mayor visibilidad y reputación; incrementar a través del contacto directo el grado de atención y fidelización del cliente y, por supuesto, aumentar nuestras acciones publicitarias.

GESTIONAR LOS PROCESOS DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Tan importante es la captación de cliente como la conservación del mismo, lo que se alcanza a través de procesos de fidelización bien definidos y seguidos por el personal y profesionales del despacho. Gestionar adecuadamente las relaciones con clientes actuales con la intención de satisfacer sus necesidades mejorará nuestra eficiencia e incrementará la cartera de clientes fieles y, con ello, la facturación. Para ello hemos de implementar una verdadera cultura de atención del cliente y servirnos de la tecnología para disponer de una mayor información del cliente y transformarla en una herramienta de fidelización en conocimiento que, debidamente gestionado, permitirá al despacho adoptar las decisiones adecuadas de captación, fidelización y desarrollo de negocio.

CONTROLAR LOS PROCESOS DE PRESUPUESTACIÓN Y FACTURACIÓN

La presupuestación, facturación y control de pagos de nuestros honorarios constituyen procesos esenciales para garantizar la entrada puntual de recursos en el despacho. Disponer de programas integrados (softwares) que nos ayuden a tratar esta información puede facilitar enormemente la labor de presupuestación y seguimiento del proceso de minutación.

GESTIÓN DE EXPEDIENTES

La gestión de los procesos de archivo del enorme volumen de información que manejan los despachos (los conocidos expedientes) obligan a adoptar decisiones basadas en la gestión de los procesos de archivo, búsqueda de los

mismos y logro del tan ansiado objetivo del papel cero, lo que facilitará al profesional disponer de más tiempo para el desarrollo de su actividad pues su organización será más eficaz, eficiente y productiva. Nuevamente, **volvemos a apelar a la tecnología, pues a través de los programas de gestión (software) podremos organizar de forma eficaz y eficiente la documentación, especialmente cuando el volumen de trabajo aumenta con el crecimiento del despacho.**

IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PROJECT MANAGEMENT EN EL DESPACHO

Aplicar las técnicas de gestión de proyectos, más conocidas como Project management constituye una tendencia que se está introduciendo poco a poco en los despachos con el fin de gestionar los diversos servicios con los que cuenta el mismo. Con las técnicas de gestión de proyectos, organizaremos y estructuraremos mejor nuestro trabajo, la rentabilidad será mayor, se limitarán los riesgos que serán tratados con más rapidez y los tiempos de ejecución se reducirán como lo harán los costes de nuestro trabajo.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los abogados manejamos información legal, doctrinal, jurisprudencial y la propia derivada de nuestra experiencia profesional. Por ello, **sistematizar y distribuir dicha información mejorará nuestro rendimiento gracias al acortamiento del tiempo necesario para la búsqueda de dicha información, lo que nos hará más competitivos.**

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOTECA

- ALONSO ASENSIO, DIEGO Y MOLINA PÉREZ-TOMÉ, SARA. *Manual de dirección, gestión y marketing jurídico*. Ed. Marcial Pons
- ALCAIDE SERRANO, LIDIA, MOLLA, LAURA, BAAMONDE, ROCIO. *Manual de dirección, gestión y marketing jurídico*. Ed. Atelier

INNOVAR EN FORMACIÓN

Si bien la formación no debe constituir una medida de innovación (pues debe ser continua durante toda la vida profesional), es cierto que muchos despachos no invierten lo suficiente en formación, por lo que **será esencial implementar de forma planificada una formación no sólo limitada a los conocimientos técnicos, vitales para nuestra profesión**, sino que ampliada a la adquisición del perfil competencial que la sociedad hoy demanda de la abogacía: comunicación, emocional, comercial, empresarial, deontología, habilidades oratorias, etc.

MEDIDAS DE RACIONALIZACIÓN DE HORARIOS Y CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR

Facilitar a los profesionales del despacho una mejor gestión del tiempo y la conciliación de la vida profesional y familiar constituye un objetivo del despacho del siglo XXI, por lo que favorecer el trabajo desde la vivienda, horarios flexibles, reducciones de jornada, horarios personalizados, entre otros, contribuirán a dicho objetivo.

LA ESPECIALIZACIÓN

Cuando el despacho no tiene un rumbo fijo, y presta sus servicios en diversos campos del derecho, pero no se percibe una trayectoria positiva, quizás sea hora de aprovechar los conocimientos y sinergias en una determinada materia para apostar por la especialización. En estos casos, la especialización constituye una auténtica medida de innovación.

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Si bien la citamos como la última medida, no por ello es la menos importante, pues entendida como el cambio necesario para atender las necesidades del cliente con la calidad y velocidad esperada, transformando así los procesos del despacho con la mejor tecnología disponible, la transformación digital acabará por llegar a todos los despachos, sea cual sea el tamaño del despacho. ■



CONCLUSIONES

- Hemos de significar que en los pequeños despachos es difícil abordar el proceso de modernización; la falta de tiempo y de recursos económicos constituye una carga muy pesada, por lo que estos tendrán que ir implementando poco a poco, pero de forma planificada, medidas estratégicas que supongan un cambio progresivo, ya no limitadas a atender clientes y resolver los encargos, sino dando pequeños pasos en los que todas las áreas del despacho se adapten al imparable proceso de modernización