

Despachos de abogados: mucha rentabilidad, poca innovación

Los bufetes, como en cualquier otro sector, tendrán que buscar nuevos modelos de negocio, pero sus resultados económicos son tan buenos, que la mayoría se resiste a cambiar su estrategia a corto plazo.

Almudena Vigil. Madrid

Nuevos modelos de negocio que llegan de la mano de la innovación y la tecnología, la captación de clientes en la era digital o la búsqueda de nuevas estrategias de gestión y fijación de precios son los principales retos a los que se enfrenta la abogacía en el futuro.

El modo en que los bufetes respondan a estos estímulos será clave. Sin embargo, algunos obstáculos frenan el cambio. Según el consultor legal Christopher Bockman, "la abogacía es una profesión antigua y tal vez muchos despachos son demasiado rentables como para plantearse las grandes preguntas que conducen al cambio". Durante su intervención en el Legal Management Forum, organizado ayer en Madrid por Wolters Kluwer en colaboración con Inkietos, Bockman señaló que una traba para el crecimiento es el miedo al cambio, a perder el control y al fracaso.

Pero ya nadie niega que una nueva abogacía ha llegado para quedarse y presiona desde las nuevas generaciones que pronto serán clientes o trabajadores de las propias firmas. "La revolución digital y la generación que la acompaña van a impactar en la manera de trabajar. Los *Millennials* son



Mauricio Shroyky

De izq. a dch. Fernando Bazán, socio de Deloitte; Christopher Bockman, consultor estratégico; Lucas Osorio, socio director de Hogan Lovells; y Elliot Moss, director de desarrollo de negocio de Mishcon de Reya, en la ponencia 'El éxito de crecer en un entorno cambiante', celebrada en el Legal Management Forum.

más emprendedores, han encontrado maneras más flexibles de trabajar y, al mismo tiempo, hacer más atractivo el oficio de abogado", advirtió Bockman.

Tim Bratton, director de desarrollo de negocio de Lawyers on Demand, una firma con un nuevo modelo de negocio que ofrece letrados a la medida de las necesidades de las empresas, comparó al abogado del futuro con Cristiano Ronaldo, una persona innovadora, disruptiva y que emociona a sus fans. "En la actualidad, el único paralelismo

entre Ronaldo y un despacho es que ambos son caros". Los clientes, a su juicio, buscan ahora mayor flexibilidad en los servicios que contratan.

Consultas en Internet

Match Kowalski, experto en innovación, afirmó que actualmente se aprecia, especialmente en Estados Unidos, que "la mayoría de la gente consulta Internet antes de acudir al abogado y se tiende al *hágalo usted mismo*". Por ello, señaló que hay que crear nuevas experiencias para el cliente y preguntarse cuál es

la oferta de valor: "Decir que lo que apporto son servicios legales de calidad ya no vale, porque eso lo hacen y lo dicen todos".

Elliot Moss, director de desarrollo de negocio de la firma Mishcon de Reya, hizo hincapié en que la tecnología es importante como herramienta, pero lo verdaderamente relevante es tener personas muy válidas dentro de las organizaciones, con inquietud por aprender y por mejorar. En este sentido, señaló que los abogados tienen que centrarse en su área de conocimiento

y dejar que las preguntas difíciles, por ejemplo sobre la gestión del negocio, las resuelvan los expertos de cada materia.

Crecimiento

Sobre las estrategias de crecimiento, Lucas Osorio, socio director de Hogan Lovells, enfatizó en que lo importante es saber el punto de partida del despacho y qué se quiere ser. A partir de ahí, decidir el modelo por el que se apuesta, ya sea en facturación, en número de abogados o de jurisdicciones en las que se opera.

Los responsables de tecnología de firmas españolas tomaron también la palabra. Uría Menéndez, Pérez-Llorca y Cuatrecasas coincidieron en la importancia de cuestiones como la movilidad, la nube o incluso el *big data*: "Tenemos una cantidad de información espectacular que, por ejemplo, permite ver que está a punto de irse un cliente por sus pautas de comportamiento", señaló Santiago Gómez, director de sistemas de información de Uría.

Crean que las nuevas tecnologías se implementarán más rápido cuando lo exijan los clientes y apuntaron que no temen la llegada de las *start up* legales.

La difícil tarea de fijar precios en el sector legal

Sobre la fijación de precios, Moray McLaren, director de Redstone Consultants, apuntó que el modo en que se han venido estableciendo en España no ha sido bueno ni para clientes, ni para despachos, porque la batalla por la minuta pone en riesgo la relación de confianza entre ambos. Ante la pregunta de cuándo van a subir, McLaren señaló que ya se percibe que hay más transacciones y con ello están volviendo a aumentar los precios, pero sólo en el trabajo más cualificado. Por su parte, Kenneth Grady, conocido como el 'profeta del Derecho austero', se mostró partidario de aplicar en los despachos la metodología de gestión de proyectos, incluyendo una revisión posterior para aprender y mejorar: "Te da visibilidad sobre los problemas, te permite predecir bien tu precio y te proporciona el éxito en un 89% de los casos, frente al 36% de los que no lo hacen". Ignacio Gómez Garzón, director general de Simon Kucher & Partners, explicó que "la presión del mercado es muy alta, el modelo 'low cost' gana terreno, los usuarios reclaman mayor transparencia y tienen mayor poder de negociación".