

Nuevos modelos de negocio en el sector legal y la abogacía

Existen cuatro fuerzas que generan irremediabilmente nuevos modelos de negocio de prestación de servicios jurídicos. En el presente artículo se analizan dichas fuerzas y tres de estos modelos que, con distintas velocidades de desarrollo, han empezado a funcionar en el mercado legal.



JORDI ESTALELLA DEL PINO
Socio de la Consultora de Gestión,
Marketing Jurídico e Innovación
+MoreThanLaw
Profesor de la Universitat Oberta de
Catalunya (UOC)



SEÍSMOS Y CAMBIOS EN EL SECTOR LEGAL

Sabemos por las cartas que el abogado y prohombre romano, Plinio el Joven (siglo I y II), escribió al historiador Tácito, que la erupción del Vesubio del año 79 arrasó la ciudad de Pompeya y la lava sepultó a miles de habitantes desprevenidos. El propio Plinio cuenta que muchos días antes de la erupción se sucedieron temblores de tierra que anunciaban una erupción inminente. A pesar de los seísmos que aconsejaban huir de Pompeya, un gran número de personas, quizás confiadas por temblores precedentes que no trajeron mayores consecuencias, optaron por permanecer en la ciudad y acabaron enterrados en magma y cenizas.

De un tiempo a esta parte los pilares del sector legal están siendo sacudidos por movimientos sísmicos que presagian cambios de calado en el mercado legal y las profesiones vinculadas al sector. Las fuerzas que empujan las placas tectónicas causantes de los seísmos son esencialmente cuatro.

La primera es la que denomino «más por menos». El efecto más notable es la exigencia de los clientes concretada en la reducción de los honorarios a cambio de la misma calidad, o propuesta de valor, del servicio jurídico. Esta exigencia obedece en parte a la crisis económica iniciada en el año 2007 que ha restringido, con fundamentos objetivos o subjetivos, es decir, psicológicos derivados de la normal reducción del gasto y aumento del ahorro en épocas de incertidumbre, las partidas presupuestarias que sociedades y particulares destinan al gasto legal. La otra razón que explicaría la demanda de reducir honorarios la encontramos en la confirmación por parte de los clientes en estos últimos años de la sospecha que tenían de que se les cobraba un precio excesivo en relación al coste de prestación del servicio jurídico (mayoritariamente horas de dedicación), sea esto cierto o una simple percepción de aquellos (real o no, el efecto es idéntico en ambos casos: la exigencia de reducir los honorarios).

La **segunda fuerza** descansa en la irrupción de la tecnología e internet en los servicios jurídicos, que está posibilitando mejorar la eficiencia de los procesos internos, ofrecer servicios con un precio inferior, un nuevo formato de abogacía (abogacía virtual) y supone la quiebra del monopolio de la información jurídica hasta ahora en manos de los abogados.

Precisamente la creación y tratamiento de la información jurídica configura la **tercera fuerza** sísmica. Internet, a través de los blogs, foros, diarios y revistas digitales, ha facilitado a todos los abogados la creación de información jurídica y su divulgación a un coste minúsculo. Los clientes ac-

ceden, amplían, gracias a la identidad hipertextual de la Red, y contrastan toda esta información, mucha gratuita y explicada de una forma asequible, adquiriendo un conocimiento del lenguaje, procesos y entresijos jurídicos antes reservado a los abogados. La consecuencia de un cliente más informado, que además percibe que existe una gran cantidad de abogados con una oferta de servicios semejante, es la minusvaloración del servicio jurídico; o sea, valora menos el trabajo del abogado y de ahí que exija un precio inferior, nexo que interrelaciona esta fuerza con la primera de «más por menos».

La **cuarta y última** fuerza gira entorno a la *disrupción*, sobre la que hablé en un artículo publicado en un número anterior de esta misma revista (IURIS 207). La disrupción se basa en la innovación de productos o servicios capaces de crear un nuevo mercado, transformar la forma y hábitos de consumo imperantes y desplazar del mercado los productos y servicios que a partir de entonces se consideran antiguos y obsoletos.

Las cuatro fuerzas anteriores, y especialmente la innovación disruptiva, generan irremediamente nuevos modelos de negocio de prestación de servicios jurídicos. A continuación analizaremos tres de estos modelos que, con distintas velocidades de desarrollo, han empezado a funcionar en el mercado legal.

MODELOS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LEGAL

Los modelos ofrecen representaciones a escala y simplificadas de las relaciones y procesos existentes entre los elementos de un sistema complejo. Todo modelo intenta explicar esas relaciones o procesos y reproducirlas en el laboratorio mediante la aplicación del método científico: dadas unas mismas condiciones iniciales, los efectos o respuestas del sistema (reproducido en el modelo) deberán ser siempre las mismas. Esta es la única manera en que puede verificarse la validez de las hipótesis y la del propio modelo.

En los negocios jurídicos hablamos de modelos en un sentido algo distinto a los modelos teóricos empleados en física, matemáticas o economía, que se acomodarían a la definición anterior. Como toda empresa, los negocios jurídicos no son teóricos sino muy reales, insertados en el mercado, y acarrear consecuencias a las personas. Cuando un negocio jurídico funciona, es decir, satisface ciertas necesidades del mercado y genera beneficios, otros emprendedores se afanan en reproducirlo, o «replicarlo» si queremos usar la terminología empresarial, dando lugar a la aparición de competidores que seguirán la estela de los pioneros, ampliarán la oferta existente y en poco tiempo se consolidará un mercado entorno a los servicios prestados por aquellos negocios. La capacidad de replicar el negocio jurídico se fundamenta precisamente en el llamado «modelo de negocio». Se comprende fácilmente si pensamos en una franquicia: cualquier negocio franquiciado obedece a unas mismas pautas y metodología contrastada, y ello con independencia del lugar y las personas que lo exploten. Lo que define pues la esencia de la franquicia es que se trata de un sistema susceptible de reproducirse, esto es, un modelo.

Desde el punto de vista que acabo de exponer, centrado en la capacidad de replicación, los tres negocios jurídicos que examinaremos pueden considerarse modelos de negocio. Exponer las líneas maestras de los modelos y no tanto los detalles de su funcionamiento ayudará a comprender el esquema conceptual en que se fundan esos negocios y la razón de por qué los clientes los contratan, o en otras palabras, la utilidad o valor que aportan. Siguiendo la definición recogida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro *Generación de modelos de negocio*, un modelo describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

La propuesta de valor de los distintos modelos de negocios jurídicos afecta, como enseguida veremos, a tres áreas diferenciadas de los despachos: estructura, procesos y honorarios.



1. Modelo de organización horizontal

Estos modelos de negocio introducen cambios en el organigrama del despacho, modifican las relaciones de poder y la configuración del *partnership*, dando lugar a estructuras más horizontales que atraviesan todas las áreas implicadas en la prestación del servicio. El cambio hacia estructuras planas obedece a la necesidad de reducir los costes y trasladar esta reducción a los honorarios, y conciliar las motivaciones y aspiraciones de los abogados con la rentabilidad del despacho.

Este modelo de negocio consiste en eliminar la capa superior de la pirámide con la que suele representarse la estructura jerárquica en las firmas de tamaño grande y mediano

La aplicación práctica de este modelo lo encontramos, por ejemplo, en la sociedad de origen estadounidense *Axiom Law* (www.axiomlaw.com), que en estos últimos meses ha suscitado la atención de algunos medios de comunicación y curiosidad de firmas españolas que la miran con cierta suspicacia. La idea radical del modelo de negocio de *Axiom*, motivo quizás de los recelos de esas firmas, consiste en eliminar la capa superior de la pirámide con la que suele representarse la estructura jerárquica en las firmas de tamaño grande y mediano. La premisa de *Axiom* es que el eje vertebrador del negocio, sobre el que debe edificarse el servicio, es el cliente y no el socio, cuya retribución proviene del margen o diferencia entre lo que cobra un abogado situado en una escala inferior de la pirámide (el coste del abogado) y

los honorarios facturados al cliente. La lógica de esta estructura y el mantenimiento o ampliación de los márgenes de los socios implica una doble presión: hacia los abogados con el objetivo de reducir su coste laboral y hacia los clientes incrementando el precio del servicio jurídico. Estas presiones son irreconciliable con un entorno de crisis económica y la normal contención del gasto del consumidor, quien exige más por menos.

La propuesta de *Axiom* ha sido desmontar la pirámide y aplanar el negocio. En el centro de la planicie se sitúa el cliente y a su alrededor, en lugar de socios un grupo de dirección reducido y flexible y un conjunto de abogados (muchos formados en grandes despachos) con una actitud, capacidad y conocimientos jurídicos contrastados. En función de las características del proyecto se asigna un abogado o equipo de profesionales, liderado por uno de ellos, que serán los que trabajen directamente en el asunto. De esta manera, sin la «intermediación obligada» de los socios, se ajustan los costes al trabajo efectivo y los honorarios que paga el cliente se reducen considerablemente. Otra de las ventajas de este tipo de estructuras planas es que la retribución de los abogados aumenta (efecto de cortar el drenaje de honorarios hacia los socios) y la flexibilidad en la organización del trabajo, orientada al logro de objetivos y no al tiempo dedicado, motiva aún más a los abogados y redundará en un incremento de la productividad.

2. Modelo de división de tareas y procesos

Este modelo sitúa el foco de innovación en el área de producción del servicio, concretamente en la posibilidad de desagregar las tareas o procesos necesarios para producirlo y prestarlo.

Todo asunto jurídico puede dividirse en tareas que pueden realizar distintos profesionales por separado y luego ensamblarse como si fuera un edificio en construcción o una compli-

cada máquina de ingeniería. Por ejemplo, en un procedimiento de reclamación por *mala praxis* distinguiríamos, al menos, cinco tareas: 1) estudio de los hechos (a través de la documentación y otras pruebas, jurisprudencia y doctrina); 2) redacción de la demanda; 3) preparación y asistencia a la Audiencia Previa; 4) preparación asistida al juicio, y 5) preparación del Recurso de Apelación. Una o varias de estas tareas puede asumirla un abogado del despacho y el resto abogados de la misma firma, otros despachos o empresas de *outsourcing* de servicios jurídicos. En esto consiste el modelo de la división o desagregación: dividir las tareas o procesos y distribuir su ejecución al profesional más idóneo siguiendo un criterio de especialidad, etiqueta que supone mayor conocimiento y calidad, o un criterio de productividad, que se acaba traduciendo en un incremento de la productividad y por tanto de la rentabilidad del despacho «distribuidor».

El modelo de la división o desagregación consiste en dividir las tareas o procesos y distribuir su ejecución al profesional más idóneo siguiendo criterios de especialidad o productividad

Una reflexión sosegada indica a los abogados que determinadas tareas o procesos asumidas por otro profesional no abogado, pero con conocimientos básicos del Derecho aplicable, sería ejecutada con mayor eficiencia por el simple hecho de la especialización que consigue la división del trabajo. Algunos despachos españoles, emulando a los anglosajones, han instaurado la figura del *paralegal* para la

realización de esas tareas, categoría profesional no reconocida normativamente, si bien cada vez más extendida en la práctica.

Esta idea de la desagregación es la base de los modelos de negocio jurídico que ofrecen servicios de *outsourcing* o externalización de servicios jurídicos, como el mismo *Axiom Law* o muchas otras (en <http://prismlegal.com/outsourced-legal-services/> se incluye una lista con más de 100 proveedores), de despachos orientados hacia actividades exclusivas como la celebración de juicios y abogados dedicados a la intermediación y coordinación de esas tareas que actúan como *jefe de proyecto (Legal Project Manager)* o un «abogado de cabecera», que al igual que el médico de atención primaria diagnostica los primeros síntomas, dirige al especialista adecuado y supervisa el proceso. Por eso creo que los abogados generalistas, convenientemente formados en estas nuevas funciones, tienen un largo recorrido por delante.

3. Modelo de bajo precio o «Low Cost»

En este tipo de modelos de negocio se incide en una de las políticas tradicionales del marketing: la «P» de precios. Estos se intentan reducir en lo posible con la estandarización y automatización de procesos a través de la tecnología y la prestación de un servicio destinado a un gran volumen de consumidores.

Existe la tendencia a asociar los negocios *Low Cost* con una calidad devaluada. En una serie de artículos debatidos en las redes sociales, algunos abogados y consultores a los que sigo opinaban en esta línea llegando incluso a afirmar el riesgo que esta clase de negocios jurídicos entraña para los consumidores. Muchas de las ideas expresadas partían del sesgo cognitivo de la calidad al que me acabo de referir, según el cual unos honorarios bajos no garantizan la calidad adecuada. Este sesgo de inicio invalida en cierta manera aquellas opiniones.

De un precio bajo no puede inferirse una calidad impropia y ni mucho menos un riesgo para el consumidor. Esto sería tanto como cuestionar la calidad que prestan los abogados del turno de oficio por el simple hecho de cobrar menos. Tampoco puede afirmarse que los muebles de IKEA no estén contruidos con una calidad aceptable, que los trayectos de la compañía aérea Vueling no sean cómodos o que las operaciones de cirugía refractiva a la que millones de personas se han sometido para corregir la miopía (incluido quien esto escribe), hoy con un precio bajísimo, no cumplan las garantías mínimas de seguridad. 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.

Por otro lado, los negocios *Low Cost* permiten consumir productos y servicios de una calidad que a muchas personas les hubiera resultado imposible acceder, como ocurre con la protección o defensa jurídica que ofrecen algunos despachos, empresas de servicios especializadas o compañías de seguros. De ahí que se diga que los modelos *Low Cost* permiten la «democratización del servicio».

Una variante del modelo de *Low Cost* es la oferta de precios fijos en los servicios jurídicos. Esta idea es la que

articula el negocio de la sociedad inglesa *Riverview Law* (www.riverviewlaw.com) y otros despachos españoles que empiezan a aplicar precios determinados de antemano anticipándose así a las expectativas del consumidor. Los clientes han llegado a la convicción de que el riesgo de los asuntos, en cuanto a honorarios se refiere, lo deben asumir los abogados y no ellos. Rechazan el manido «depende» al que los abogados los habían acostumbrado y que servía como botón regulador para reducir o, lo más normal, subir los honorarios dependiendo de las vicisitudes que aparecían durante la operación o procedimiento. Un ejercicio de autocrítica, necesario en cualquier profesión que pretenda mejorar, nos descubre que el «depende» esconde cierta incapacidad de prever los riesgos y calcular los costes en que incurrirá el abogado con el asunto; y frente a esta dificultad, se opta por la solución cómoda: descargar el riesgo sobre el cliente. Es cierto que siempre existe una zona de incertidumbre que hace imposible un cálculo apriorístico exacto de los costes, aunque esta incertidumbre se había convertido en la excusa de un comportamiento indolente que hoy aquel cliente no está dispuesto a aceptar.

De un precio bajo no puede inferirse una calidad impropia y ni mucho menos un riesgo para el consumidor

Prestar atención a las fuerzas sísmicas que están cambiando el entorno y conocer los nuevos modelos de negocio es el remedio ineludible para aquellos abogados que quieran protegerse del terremoto y, a diferencia de lo que ocurrió a los habitantes de Pompeya, sobrevivir a la erupción del volcán del mercado legal.

