

Radiografía de la transformación digital en los despachos

UN INFORME DE EL CONFIDENCIAL Y ALTERWORK

Índice

03 · Carta del director

06 · Resumen ejecutivo

07 · Metodología

08 · 'Aprobado raspado', por Eva Bruch y Jordi Estalella

10 · Visión general: estado de la madurez digital en el sector

13 · Primer indicador: Presencia digital

18 · Segundo indicador: Innovación

22 · Tercer indicador: Experiencia del cliente

26 · Cuarto indicador: Procesos

30 · Quinto indicador: Modelo de negocio

35 · Sexto indicador: Tecnología

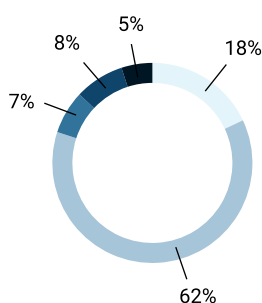
41 · Séptimo indicador: Cultura y liderazgo

5. Modelo de negocio

La transformación del modelo de negocio es el indicador que peor calificación obtiene en el informe, con una nota de 4,2. Para medir esta variable, el estudio examina tres factores: la propuesta de valor que ofrecen y que les diferencia de sus competidores; el nivel de escalabilidad digital de sus servicios; y la relación con proveedores de servicios jurídicos alternativos.

¿Qué diferencia su despacho del de sus competidores?

- La utilización de los datos para conocer a nuestros clientes actuales y potenciales
- La capacidad de lanzar servicios nuevos para nuestros clientes
- Los procesos, que nos permiten ofrecer servicios a precios competitivos
- Un servicio personalizado, cercano y de confianza
- No sé exactamente cuáles son las diferencias

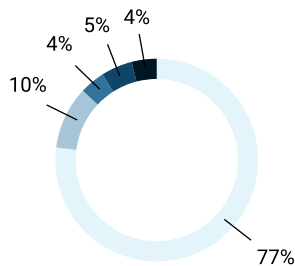


Los despachos no ven la tecnología como una herramienta que les diferencie de sus competidores. Seis de cada diez opinan que su mayor propuesta de valor es el trato personal que prestan a los clientes, mientras que el 18% desconoce qué les hace destacar.

¿De dónde proceden los ingresos del despacho?

- Más del 75% provienen de una plataforma digital gestionada por el cliente
- El 50% de iguales y facturas, y el 50% por informes o herramientas digitales
- Exclusivamente de cuotas o facturas que pagan los clientes

- Menos del 50% de iguales y facturas
- El 75% de iguales y facturas y el 25% por informes o herramientas



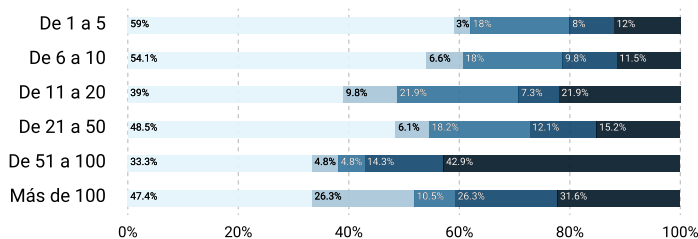
Casi el 80% de las firmas percibe sus ganancias de cuotas y honorarios por asuntos no recurrentes, frente a un escaso 13% que consigue escalar el negocio y obtener ingresos de origen digital.

Actitud ante los proveedores alternativos de servicios legales (ALSP)

Respuestas según número de abogados

- Son modelos de los que hay que aprender
- He oído hablar de ellos pero no tengo muy claro cómo funcionan
- No conozco estas empresas alternativas de servicios profesionales

- Estamos incorporando algunas de sus prácticas
- Se habla mucho de ellos pero en el fondo hacen lo mismo que el resto de firmas legales



Los despachos españoles no están familiarizados con los proveedores legales alternativos. Más de la mitad no los conocen y el 18% ha oído hablar de ellos, pero ignora su funcionamiento. En todo caso, se percibe un aumento del conocimiento según se incrementa el tamaño de la firma.



David Fernández

CEO de Eskariam

III

E S K A R I A M

Una matriz con verticales

Eskariam es una empresa de servicios jurídicos especializada en litigios complejos y demandas colectivas de alto valor que ha transformado el modelo tradicional de prestar servicios legales. No somos una 'legaltech', entendida como una empresa que vende o presta soluciones tecnológicas al sector legal. Nuestra diferenciación pasa por una nueva estructura organizativa matricial con verticales de producto y unos profesionales multidisciplinares que trabajan de manera transversal apoyándose en tecnología, procesos y diferentes metodologías. Todo ello es lo que entendemos por transformación digital.

La optimización permanente de nuestro modelo de negocio tiene su origen en la necesidad de ofrecer nuestros servicios a un nuevo mercado dentro del sector legal: el de las demandas colectivas, que surge al albur de la crisis del año 2008 en España.

Como profesionales que desarrollamos nuestras carreras en un despacho de empresa, estábamos habituados a trabajar en entornos piramidales por áreas de trabajo: mercantil, fiscal o procesal. Pero la masividad que conllevaban casos con más de 8.000 afectados por un mismo asunto y con una misma solución jurídica nos obligó a adaptar nuestro modelo y a apalancarnos en esa transformación digital.

Es evidente que, sin profesionales con una personalidad abierta al cambio y mentalidad innovadora, iniciativa, fuerza y pasión por una visión transformadora, no hubiera sido posible desarrollar el modelo de Eskariam. El primer reto al que nos enfrentamos fue tener que alejarnos de nuestro pasado como abogados de empresa para transformar una estructura organizativa que nos permitiera llevar casos únicamente del lado del demandante. Conscientes de que la aplicación de procesos y tecnología eran imprescindibles para gestionar miles de clientes, procesar cientos de miles de documentos y millones de datos, nos vimos obligados a estructurarnos de forma vertical.

Esta nueva forma de organizarnos, unido al variado talento profesional que se integró en Eskariam (la mayoría habituado a trabajar por proyectos y aplicando diferentes metodologías), hizo que, de manera natural, comenzásemos a trabajar de forma transversal. El resultado es una matriz de trabajo donde los verticales de producto, liderados por abogados especialistas en sus materias, se trabajan a la vez por financieros, expertos en marketing, ingenieros, informáticos y otros profesionales.

A esto le unimos el uso de tecnología útil y nuestra Plataforma Eskariam, de desarrollo propio y construida en módulos intercambiables para optimizar nuestros recursos al máximo. Sin procesos ni tecnología Eskariam no podría operar en el mercado de las demandas colectivas. Por ello hemos desarrollado una metodología de trabajo única: LIME (Legal Innovation Management of Eskariam), que contribuye a la eficiencia colectiva que nos permite operar en este sector y ofrecer una nueva forma de hacer derecho.



Javier Fernández-Samaniego

Managing Director de Samaniego Law

SAMANIEGO

La tecnología como vertebrador

En Samaniego Law, pionero en el modelo ALSP en el mercado español, la tecnología es a su nuevo modelo de negocio lo que las 'horas de abogado' son para otros despachos. Para este despacho alternativo, cada vez que se enfrentan a un reto jurídico al que dar solución tienen en cuenta tres aspectos: los aspectos jurídicos del problema, los organizativos y la existencia o no de una solución tecnológica que pueda dar respuesta o ayudar a dar la solución jurídica de una forma eficiente. Por eso la firma cuenta con tres cabezas: la legal, presidida por Javier Fernández-Samaniego; la tecnológica, que lidera el matemático Manuel E. Esteban; y la organizativa, con Silvia Pérez-Navarro al frente.

Este ALSP, centrado fundamentalmente en el segmento de los 'managed services' (modelo de outsourcing de procesos o divisiones enteras de una asesoría jurídica) ofrece la reingeniería de los procesos legales y una nueva organización de la asesoría jurídica. Aunque la firma es 'agnóstica tecnológicamente' (es decir, que ni desarrollan tecnología que implantan ni distribuyen en exclusiva ninguna solución de terceros), la firma se preocupa porque en cada proyecto se barra el mercado y si existe una solución tecnológica que pueda hacer más eficiente la solución del problema localizarlo y ayudar a implantarlo.

La tecnología no solo es clave en los grandes proyectos de 'managed services' donde es fundamental encontrar la plataforma adecuada que se convierta en el nuevo cuadro de mando para la dirección de asesoría jurídica, sino también en proyectos parciales de cumplimiento normativo o en la mera toma de decisiones concretas como si litigar un asunto o tratar de solucionarlo amistosamente a toda costa.

Por ejemplo, si una empresa quiere cumplir con la nueva normativa de 'whistleblowing' (directiva de protección de los denunciantes), Samaniego no sólo se preocupa de que el cliente conozca sus obligaciones legales y las consecuencias de su incumplimiento sino de ayudarle a localizar la solución de software de entre las existentes en el mercado que mejor pueda ayudara a cumplir con esa normativa y que el proyecto incluya también la implantación del canal de denuncias, reorganizar roles y funciones en la empresa, etc. Algo similar ocurre en materia de cumplimiento con la normativa de protección de datos, en los que la firma ayuda a localizar las mejores herramientas de 'data mapping', soluciones de seguridad informática y ayuda a la reorganización de funciones.

La tecnología se convierte así en un apoyo fundamental en el modelo de negocio de esta firma, híbrido entre la abogacía y la consultoría.



Rosa Espín

Co-CEO de Ambar

AMBAR•PARTNERS

Modelo sin jerarquías

Ambar Partners es la única firma española de servicios legales flexibles que se puede comparar con las mejores ALSP a nivel mundial. Aterrizamos en el mercado español hace dos años de la mano del gigante mundial Axiom, pionero en un modelo de firmas legales flexibles con un talento de primer nivel.

Desde hacía tiempo veníamos analizando las alternativas al modelo tradicional legal, que responde a un modelo piramidal, donde la rigidez impide a las firmas de abogados adaptarse a las nuevas necesidades y los procesos de toma de decisiones son demasiado lentos y rigurosos.

Por este motivo, decidimos apostar por un modelo cuadrangular horizontal y sin jerarquías que ofreciese a los clientes servicios legales de primerísimo nivel a mitad de precio.

Esto lo conseguimos suprimiendo de nuestra estructura los costes que no reportan ningún valor al cliente y que este no quiere ver reflejados en su factura.

En Ambar, todos los abogados son tratados como socios de cada proyecto y los equipos de gestión de proyectos, operaciones y tecnología son divisiones tan importantes como el jurídico. Gracias a ello, podemos descargar a nuestros abogados de otras labores de carácter comercial o administrativas que un socio de despacho tradicional tiene que compaginar con el asesoramiento jurídico de sus clientes.

Así conseguimos ser más eficientes: cada abogado puede enfocarse en aportar valor añadido en sus asuntos sin tener que preocuparse por nada más.

Prueba de que este modelo funciona, es que el Directorio de firmas legales más prestigioso nivel internacional, Chambers & Partners, nos ha incluido como la única firma española a nivel global, junto con las firmas legales internacionales más disruptivas y prestigiosas.