



Angelina Angelov, CLM, MBA

Gerente de Oficina de Russin, Vecchi & Heredia Bonetti, Miembro del Comité de Relaciones Internacionales de la Association of Legal Administrators (ALA), profesora de Posgrado del Programa de Negocios en la Universidad APEC.
aangelov@rvhb.com

TECNOLOGÍA Y LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA LOS ABOGADOS

RESUMEN:

La práctica de derecho es un campo que cambia rápidamente, así como su administración. La administración financiera ha evolucionado hacia el uso de herramientas tecnológicas, en todos sus aspectos, desde la planificación, gestión de casos, facturación y aspectos impositivos, lo cual incluye las informaciones financieras para la toma de decisiones. No importa lo que suceda en una firma de abogados, todas las decisiones importantes son sustentadas por los números: ¿cuántos abogados contratar?, ¿qué área de práctica es rentable?, ¿cómo se compara su firma con otras? Todas estas decisiones requieren conocimientos financieros. Los abogados están en la práctica de derecho para obtener beneficios, por lo que "Tenemos que administrar una firma como un negocio".¹

PALABRAS CLAVES:

Administración, finanzas, tecnología, rentabilidad, métodos alternativos, planificación, firmas de abogados, RULES, LEDES, AFA.

LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

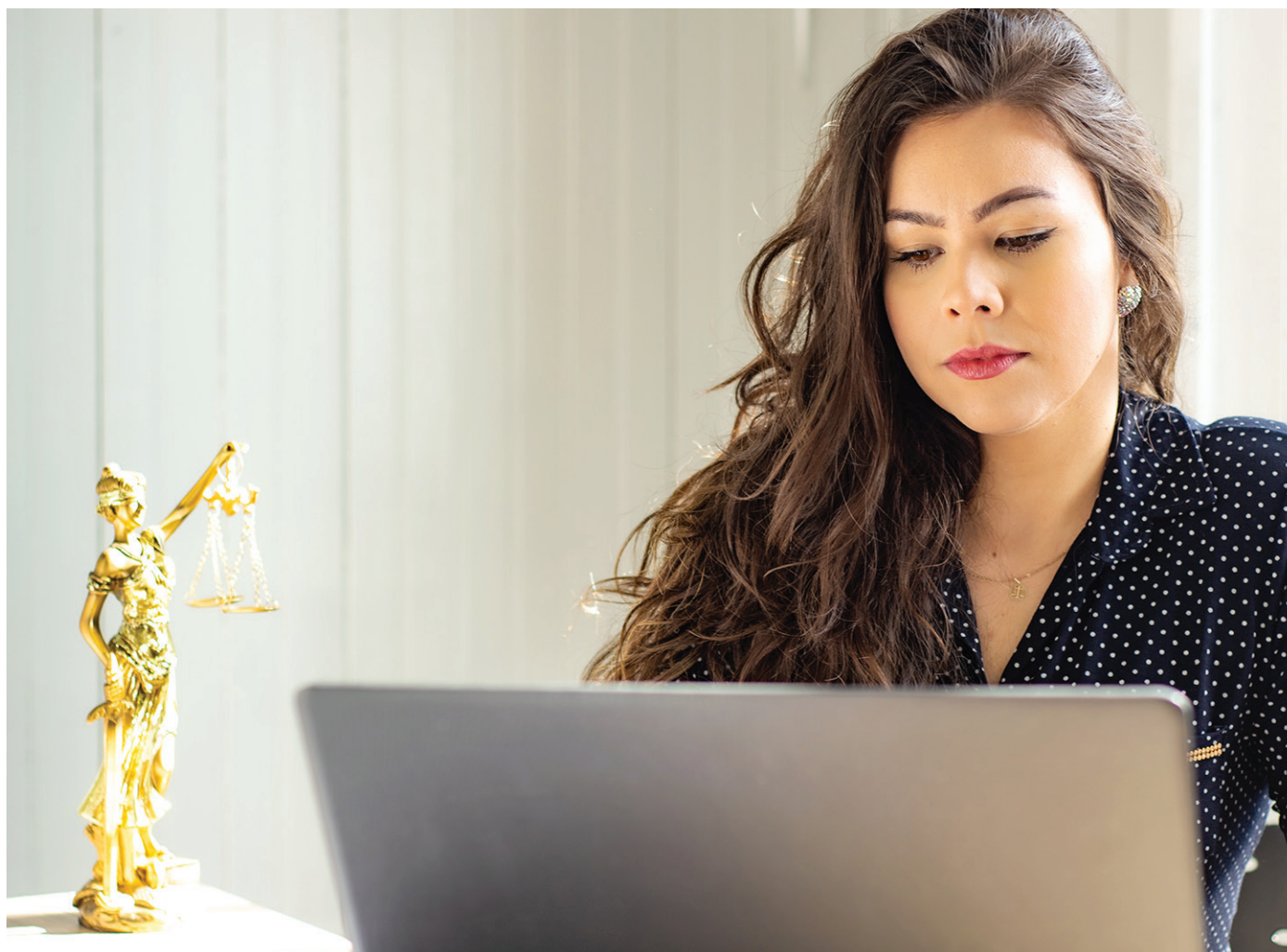
La planificación financiera es un componente importante del proceso general de planificación estratégica. Como todo negocio, al inicio, tenemos periodo de crecimiento, pero al cabo de unos años la curva de ingresos se hace cada vez más recta mientras los gastos van en aumento. La misión de una firma de abogados es clara: servir a sus clientes con esmero. Pero dependiendo de su visión será su planificación. Se necesita una comprensión clara del flujo de caja, finanzas, presupuesto, implicaciones fiscales, etc., para impulsar el crecimiento y el éxito continuo de una firma. También se necesitan desarrollar y monitorear controles financieros internos que sean consistentes y conformes. Al mismo tiempo que debe poder proyectar sus necesidades financieras a través de un presupuesto y luego monitorear su ejecución. Dependiendo de la correcta configuración y el uso de los reportes, los sistemas tecnológicos pueden ser su mejor aliado o su mayor enemigo.

MODELOS Y MÉTODOS DE FACTURACIÓN

El modelo de negocio estándar de las firmas de abogados grandes en el mundo actual se basa en la cantidad de tiempo dedicado a la prestación de servicios legales. Por ello, tradicionalmente, las firmas de abogados orientadas a la clientela extranjera han facturado sus servicios por hora. La forma de facturar los servicios está cambiando, pero aun a las firmas que cobran sus honorarios por tarifas fijas o contingencia les conviene tener buenos sistemas de registros para determinar la rentabilidad.

Los métodos alternativos de facturación surgen como resultado de la presión de las agencias de gobierno y las multinacionales para bajar sus costes legales internos. Hoy día, cada vez son más comunes i) descuento en tarifas por hora; ii) tarifas por hora de la actividad específica; iii) tarifa única por hora basada en la combinación de tarifas de socios, asociados y paralegales; iv) servicios prepagados bajo tarifas reducidas, generalmente basados en un gran volumen; v) tarifa de contingencia completa; vi) contin-

¹ "WE'VE GOTTA RUN THIS PLACE LIKE A BUSINESS", Managing Partners Forum, The Remsen Group



gencia parcial con bonificación; VII) tarifas limitadas (CAP); VIII) collar de riesgo, entre otros.

Estudios recientes han demostrado que los usos de tarifas alternativas de facturación están en aumento y la mayoría de los abogados corporativos internos (*in house counsel*) están satisfechos con el trabajo que están recibiendo con estos acuerdos. Perciben valor.

El uso de métodos alternativos de facturación, sin embargo, puede tener impactos significativos a la condición financiera de una firma de abogados: bien administrados, pueden ser rentables y fomentar la eficiencia; de lo contrario, pueden provocar grandes pérdidas de productividad y consecuentemente de los beneficios. Eso es particularmente importante en nuestro entorno con su mercado altamente competitivo. Los desconocimientos o una administración deficiente pueden provocar problemas internos, separaciones de socios, alta rotación de personal, entre otros.

La gestión de proyectos en el sector legal (*legal project management*) nace como opción cuando una firma decide modificar sus

métodos de facturación. Comprender las fases de cada proyecto legal (caso) y administrarlas correctamente en cada paso, así como los costos reales, le permiten a una firma de abogados fijar correctamente el precio de sus servicios. Aunque todavía relativamente nueva, se está convirtiendo rápidamente en una habilidad requerida para los abogados o los administradores legales.

Además de elegir el método correcto de facturación, es necesario resaltar la importancia en el registro oportuno de horas, un problema común en las firmas de abogados. Sin un registro diario y preciso del tiempo, se pueden perder entre 20 a 30 % de las horas facturables, trayendo como consecuencia un grave impacto en la rentabilidad.

El cobro de tarifas puede ser un proceso difícil y lento. A los clientes no les gustan las sorpresas. Una buena práctica es que el abogado responsable de la relación con el cliente lo mantenga informado sobre el progreso de su caso y le notifique por adelantado si aparecerán cargos inesperados o más altos de lo esperado en una factura.

Otro componente importante para mantener la estabilidad financiera son los costos facturables avanzados para el cliente o, viceversa, por la firma. Si los controles internos no son los adecuados o los sistemas de tecnología y la administración no son correctamente configurados, el tema se puede salir del control. Si a eso le añadimos las presiones fiscales y la transparencia requerida en el manejo de los costos para el manejo impositivo, puede resultar en perjuicio directo de los beneficios o el capital de los socios.

SISTEMAS DE FACTURACIÓN

El mercado de la industria legal ofrece distintos sistemas de facturación. Las firmas pueden elegir entre usar un sistema diseñado específicamente para la industria u otros más sencillos. Es decir, dependerá del tamaño de la firma, tipo de clientes, los reportes que se esperan tener y, claro, el costo del mismo sistema. Uno de los retos actuales de la industria legal es que la mayoría de las multinacionales con sede en los Estados Unidos requieren de sus abogados externos el manejo de la facturación electrónica. El sistema de LEDES (*legal electronic data exchange standard*) requiere de categorización cuidadosa de todas las gestiones, tarifas y costos en los campos apropiados, muchas veces acorde a la preferencia de cada cliente, haciendo que sea aún más complejo el tema de facturación electrónica. El sistema de facturación electrónica exige el uso del conjunto de códigos diseñados para estandarizar la categorización de las gestiones y los gastos legales, lo cual permite al cliente comparar los cargos de un asunto a otro, de un abogado a otro o de una firma de abogados a otra. El primer conjunto de códigos fue diseñado para litigios y su uso comenzó en el año 1994. En el año 2018 estaban disponibles y en uso once códigos: además de litigios, consultas, proyectos, fusiones y adquisiciones, marcas, patentes, cumplimientos, gestión de conocimientos y compensaciones. Se continúan desarrollando más.

DECISIONES ESTRATÉGICAS BASADAS EN ANÁLISIS FINANCIERO

Los números por sí solos no representan información para una eventual toma de decisiones. En el mundo corporativo se revisan las relaciones y se expresan como proporciones o índices. Luego, para tener significados, se comparan con los periodos anteriores de la firma en sí y entre la competencia del mismo sector. Los índices financieros pueden revelar qué tan bien se administra una empresa.

Al igual que en el mundo corporativo, cada decisión importante en una firma de abogados implica comprender la posición financiera de la firma, lo que incluye los pronósticos, la capacidad de mirar hacia adelante y anticipar lo que podría suceder.

Así, anualmente debemos analizar las razones financieras básicas I) de liquidez, II) de rentabilidad, III) de actividad (productividad), y IV) de deuda (apalancamiento).

En una firma de abogados las razones de capital se utilizan para indicar el porcentaje de los activos de la firma que proporcionan los socios.

REGLAS (RULES)

El objetivo principal de los juristas en firmas de abogados es la prestación de servicios legales de calidad. Sin embargo, las firmas de abogados dejarían de existir si no fueran rentables.

El beneficio por socio se menciona con frecuencia en publicaciones legales. Es importante saber que ni las horas registradas ni la facturación guardan una relación directa con los beneficios que pueda dejar cada socio. Muchos factores están involucrados.

El acrónimo RULES por sus letras en inglés describe “las reglas” generales para evaluar la rentabilidad, y se desglosa como sigue:

Realización de las tarifas de facturación: determina qué tan cerca están las tarifas reales realizadas de las tarifas publicadas y las establecidas en su proceso presupuestario. La realización es la relación entre el valor del tiempo trabajado y el efectivo real recaudado o la llamada realización general, que sería la relación entre las tarifas facturadas y las tarifas cobradas en última instancia. Esto le ayudará a analizar los problemas de facturación y la ineficiencia.

Utilización de abogados: se refiere al tiempo que un abogado invierte entre las actividades facturables y no facturables. La utilización efectiva se define generalmente como el tiempo dedicado a generar ingresos. Las cifras de utilización ayudan a la toma de decisiones con respecto a la contratación, reestructuración o separación de abogados.

Leverage (apalancamiento): representa la capacidad de los socios de la firma de abogados de proporcionar un servicio de calidad, mientras delegan la mayor parte del trabajo en otros abogados para su conclusión.

Expense (control de gastos): las dos partidas de gastos más grandes en la mayoría de las firmas de abogados son los costos de remuneración y los gastos de uso de espacio que incluye los servicios básicos. Las firmas de abogados incurren en pocos gastos fijos. La mayoría de los costos aumentan y disminuyen dependiendo del número de abogados. Conocer el costo total de remuneración y sus gastos operativos totales es fundamental para la gestión de la firma de abogados.

Speed (velocidad en facturación y cobros): esta estadística mide el número de días desde el momento en que se registren las horas en sistema hasta la fecha en que se recibe el pago de estas. El costo del dinero en el tiempo.

PRESUPUESTO E INFORMES FINANCIEROS

Los presupuestos son un método para monitorear y medir las metas y objetivos de una empresa. Se utilizan para comparar lo que realmente sucedió contra lo que la empresa creía que sucedería. También genera datos para el proceso de toma de decisiones, define estándares para las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, obliga a una planificación, fomenta la motivación, comunicación y colaboración.



El presupuesto y los informes deben estar bien preparados y ser fáciles de entender. Hay tres elementos claves utilizados en la presentación de informes en una firma de abogados:

- 1) **informes de situación financiera:** son los que comúnmente conocemos, balance general, estado de resultado y el estado del flujo de efectivo, normalmente presentados en comparación con periodos anteriores.;
- 2) **resultados reales contra resultados presupuestados:** muestran los ingresos y gastos del año en comparación con los montos presupuestados, y
- 3) **estadísticas operativas que incluyen RULES:** se generan por cada abogado individualmente, grupos de práctica, clientes, asuntos específicos y distintas ubicaciones, ejemplo en caso de más de una oficina, etc. Correctamente configurados, sistemas especializados en la industria pueden proporcionar estas informaciones.

El análisis de los estados financieros es importante para determinar la rentabilidad, la efectividad y la eficiencia.

La rentabilidad puede analizarse en función de diferentes componentes o centros de beneficio. Los centros de beneficio varían según la firma, pueden ser por área de práctica del socio, abogados, grupo de abogados, cliente, caso, en fin, cada firma determina su propio método de medición.

Sea cual sea el sistema o el método, debe ser consistente y continuo; solo así puede proporcionar datos objetivos para la toma de decisiones oportunas en el tiempo y con visión estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- American Bar Association, www.americanbar.org, Uniform Task-Based Management System.
- Association of Legal Administrators, ALA, www.alanet.org.
- DOE, Charly, GALLEGOS, Tracey, MACHARONI, Frank A. Jr., McCORMACK, Daniel. *Study Guide for the CLM Exam*, Association of Legal Administrators, 2018.
- Financial Statement Analysis*, Association of Legal Administrators, ALA www.alanet.org.
- GITMAN, Lawrence. *Principio de administración financiera*, 10.ª ed.: México, 2003, ISBN 970-26-0428-1.
- Hazelton Linda, *Following the RULES for Law Firm Profitability*, The Journal of Legal Marketing, 2004.
- Illina Rejeva, *Law Firm's Guide to Alternative Fee Arrangements*, Legal Trek, 2015.
- MICHAEL, Ehrhardt y BRIGHAM, Eugene. *Finanzas corporativas*, 2.ª ed.: 2009, ISBN 13-978-970-686-594-6.
- Patrick Lamb, Law Practice Division, *Alternative Fees for Litigators and their clients*, 2016.