

¿Cómo implementar un

Modelo de Gestión en pequeñas y medianas firmas?



Índice

5 | Modelo de
Gestión:
¿Qué es?

7 | Paso a paso para
implementar un
modelo de gestión

18 | Ejemplo práctico
del Modelo de
Gestión

27 | Conclusiones



En colaboración

La investigación y redacción de este ebook estuvo a cargo del equipo Lemontech y el consultor Francisco Rouillón.

Rouillón es economista por la Universidad de Lima y MBA por la Universidad Anáhuac de México. Cuenta con más de 25 años de experiencia profesional en Banca, Operaciones, Logística y Comercialización, y en los últimos 15 años, en la industria legal en posiciones gerenciales y de consultoría de gestión para firmas de abogados.



A medida que los despachos legales empiezan a crecer, es crucial que adopten una mentalidad empresarial y enfoquen sus esfuerzos en gestionar la firma de manera eficiente. Para lograrlo, pueden implementar un **modelo de gestión efectivo** que proporcione una visión clara de su funcionamiento y de las áreas que requieren ajustes.

A pesar de contar con habilidades legales sobresalientes, es importante reconocer que ser un buen abogado no garantiza automáticamente ser un buen gerente. **Los abogados, en su formación, no suelen recibir una educación orientada a la administración y gestión empresarial.**

Sin embargo, es esencial comprender que las firmas legales son empresas en sí mismas. Para crecer y maximizar su rentabilidad, deben profesionalizar su gestión y mantener una cadena de valor optimizada.

Aunque este enfoque empresarial pueda parecer desafiante, no se requiere necesariamente de un gran equipo para mejorar la gestión de un despacho legal. Existen herramientas y recursos disponibles que pueden ser de gran ayuda para cualquier equipo de abogados en su camino hacia el crecimiento y la eficiencia en su negocio legal.



Modelo de gestión: ¿Qué es?

Estructura del Modelo de Gestión



El objetivo principal de este modelo de gestión es maximizar la rentabilidad de las firmas legales. Con su implementación, es posible optimizar el uso de los recursos y obtener una visibilidad de las principales variables del negocio.

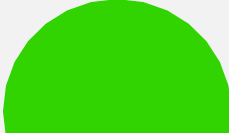
Este modelo de gestión **es de fácil implementación**, independientemente del tamaño de la firma, porque involucra pocas variables y KPI's (*key performance indicators* o *indicadores claves de desempeño*). Garantiza tener a la mano un análisis de la situación general del estudio o, de ser necesario, sobre cada una de sus áreas de práctica por separado.



Además de este uso, también se puede realizar un **análisis comparativo** (*benchmark*) de los resultados medidos en el año en curso, frente a los del año anterior o, contra las metas u objetivos trazados.

Es decir, se puede medir y controlar la variación de los indicadores en tres dimensiones: resultados del año, resultados del año anterior y frente al presupuesto.

Para concluir, podemos decir que **las decisiones estratégicas se toman con datos**. Si el estudio y sus abogados no miden cómo va el funcionamiento de su negocio, no pueden evaluar y tomar las acciones necesarias para mejorar, ni optimizar los recursos de su empresa.

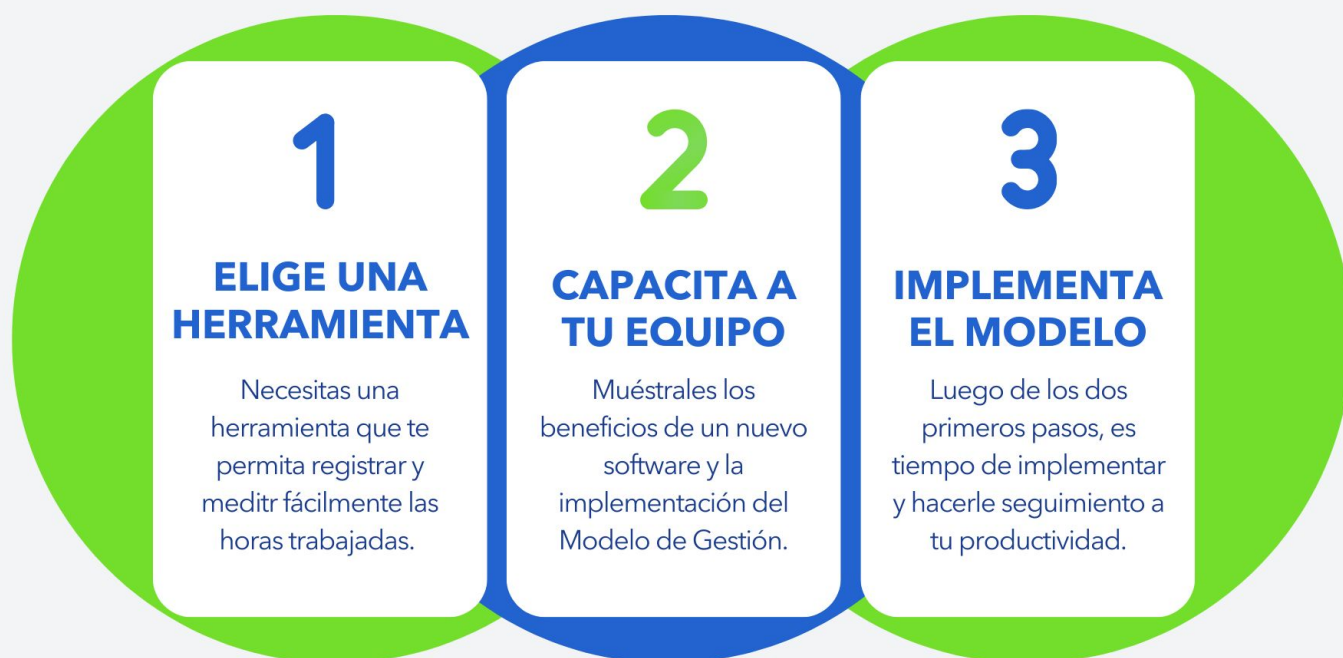


Para conocer más detalles sobre los conceptos del Modelo de Gestión, puedes leer aquí nuestro [ebook Modelo de Gestión para firmas de abogados.](#)



Guía práctica: Paso a paso para implementar un modelo de gestión

La implementación de un Modelo de Gestión puede ser muy sencilla. En este caso, la resumimos en tres pasos esenciales que facilitarán su adecuación:



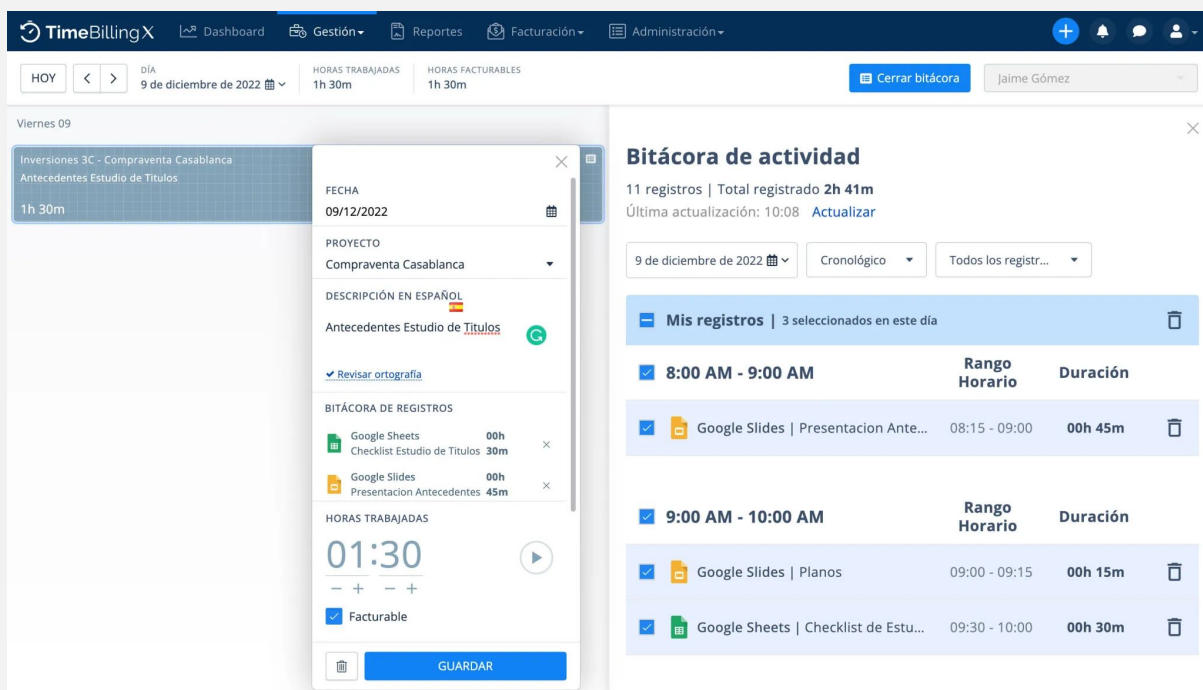
Veamos a continuación el detalle de cada punto, para lograr la **implementación de un Modelo de Gestión exitoso**

1.- Elige una herramienta para la recolección de datos

El **primer paso** para la implementación de un modelo de gestión será la **elección de un software** que permita medir el tiempo fácilmente.

Principalmente, porque el registro de horas es el principal insumo para administrar las variables, ya que te permite cuantificar la productividad de los miembros del despacho.

Por ejemplo, con **TimeBillingX, un software de productividad y facturación**, es posible gestionar clientes y proyectos, y de esta forma asistir en el seguimiento de horas trabajadas y actividades del despacho.



The screenshot displays the TimeBillingX web application interface. At the top, there is a navigation bar with options like Dashboard, Gestión, Reportes, Facturación, and Administración. Below this, a date selector shows '9 de diciembre de 2022' and a 'Cerrar bitácora' button. The main content area is split into two panels. The left panel shows a project overview for 'Compraventa Casablanca' with a total of 1h 30m worked. A modal form is open over this, allowing the user to log a new activity. The form includes fields for 'FECHA' (09/12/2022), 'PROYECTO' (Compraventa Casablanca), and 'DESCRIPCIÓN EN ESPAÑOL' (Antecedentes Estudio de Titulos). It also features a 'BITÁCORA DE REGISTROS' section with a list of previous activities: Google Sheets (00h), Checklist Estudio de Titulos (30m), Google Slides (00h), and Presentacion Antecedentes (45m). A large digital clock shows '01:30' and a 'Facturable' checkbox is checked. The right panel, titled 'Bitácora de actividad', shows a summary of 11 records for a total of 2h 41m. It includes a table of activity logs with columns for 'Rango Horario' and 'Duración'. The table lists activities like 'Google Slides | Presentacion Ante...' (08:15 - 09:00, 00h 45m) and 'Google Slides | Planos' (09:00 - 10:00 AM, 00h 15m).



Gracias a la información que registra el sistema, de esas horas, clientes y proyectos gestionados, **las firmas pueden generar reportes con información relevante**, que facilitan la toma de decisiones estratégicas (como la rentabilidad de los clientes o de los propios abogados).

Además de lo anterior, TimeBillingX cuenta con dos funcionalidades muy valiosas que te permitirán agilizar la carga de horas y evitar el tedio de hacerlo manualmente una por una:

- **Está integrado con los calendarios de Google y Outlook**, lo que permitirá añadir las horas que tengas en tu agenda, que requieras agregar para tu conteo de trabajos facturables.
- Cuenta con **TimeMemory**, una opción que te ayuda a detectar las actividades en la computadora de forma automática, y que luego podrás agregar como horas facturables.

Además, dispone de una app móvil con la que puedes registrar tiempos y actividades desde cualquier lugar donde te encuentres.



2.- Capacita a los equipo

El proceso de implementación de *software* en un despacho de abogados comienza con la capacitación de los profesionales. El cambio en los procesos y la introducción de herramientas tecnológicas pueden encontrar resistencia debido a la familiaridad con métodos tradicionales.

La formación debe ir más allá de la simple enseñanza de cómo utilizar el software. **Debe incluir el "por qué" detrás del cambio y cómo este puede mejorar la eficiencia**, precisión y capacidad para ofrecer un servicio de mayor calidad a los clientes.

Luego de este paso, se requiere trabajar en tres puntos clave para que la implementación y el cambio de mentalidad se mantenga:



Monitorea continuamente y comparte mejores prácticas

Una vez que el *software* está en uso, el monitoreo continuo es fundamental. ¿Cómo se está adaptando el equipo? ¿Qué desafíos están enfrentando?

Al establecer un ambiente donde los abogados puedan discutir y compartir sus experiencias con el software, se crea un espacio para la colaboración y la resolución de problemas. La incorporación de alertas basadas en datos, puede proporcionar señales tempranas de posibles dificultades y ayudar a mantener el rumbo.

Evalúa los resultados

Una herramienta no sólo agilizará procesos, también brinda la oportunidad de recopilar y analizar datos significativos. Identificar el tiempo dedicado a tareas específicas y proyectos permite una asignación más eficiente de recursos.



La revisión mensual del registro, incluyendo la productividad y las horas facturadas, te entrega una instantánea y valiosa vista del desempeño del despacho.

Toma acciones

En última instancia, la implementación de *software* en un despacho de abogados es una inversión en la mejora continua. La gestión del cambio, la capacitación efectiva, el monitoreo constante y la toma de decisiones basada en datos son pilares fundamentales para el éxito de esta transición.

Evaluar regularmente los resultados y ajustar la estrategia será siempre necesario. Con esto, los despachos pueden lograr una mayor eficiencia, una mejor productividad y una ventaja competitiva en un panorama legal en constante evolución.



3.- Implementa el modelo con TimeBillingX

A continuación, usaremos un caso práctico donde cuantificaremos las variables, **indicadores y KPI's** de una firma de abogados, para luego explicar detalladamente la implementación del modelo de gestión.

VARIABLES DEL MODELO

- **Facturación:** venta neta (facturación sin IVA)
- **Costo:** valor bruto de las remuneraciones (sin descuento de cargas sociales y/o impuestos)
- **Cantidad de profesionales:** número de socios y abogados
- **Cantidad de horas:** horas facturables de abogados

INDICADORES DEL MODELO

Rentabilidad
Margen
Productividad
Índice de apalancamiento

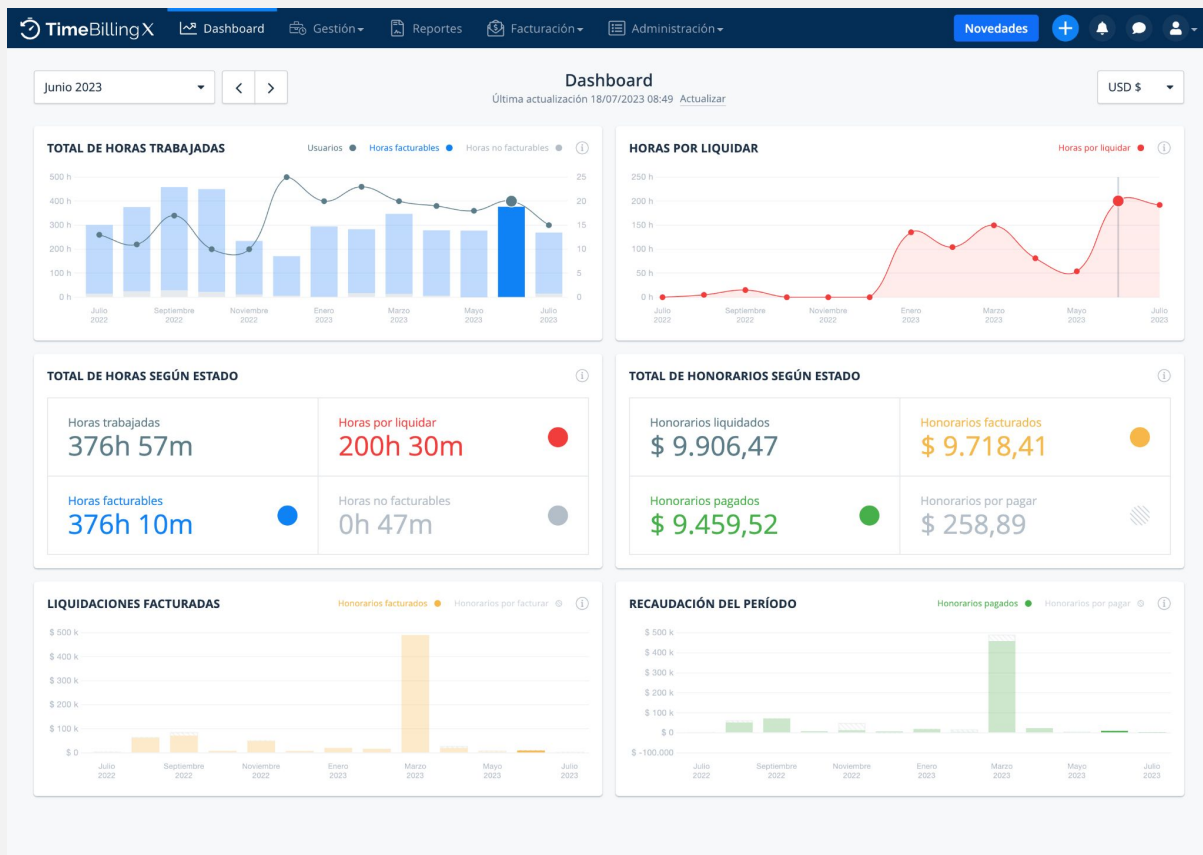
KPI'S DEL MODELO

- **Rentabilidad por socio:** Utilidad bruta por socio
- **Margen bruto (sobre la facturación)**
- **Facturación per cápita:** Facturación por profesional
- **Precio:** Tarifa hora
- **Utilización:** Horas facturables por abogado
- **Leverage:** Proporción de abogados por cada socio

Aunque puede parecer abrumante el seguimiento de variables y KPI's, **la implementación del modelo de gestión no tiene por que ser una tarea complicada.**

Tal como explicamos anteriormente, utilizando herramientas como **TimeBillingX** podrás conocer tu **facturación general (venta neta)**, por mes o año, lo que te permitirá agregar esta variable dentro de tu modelo de gestión.



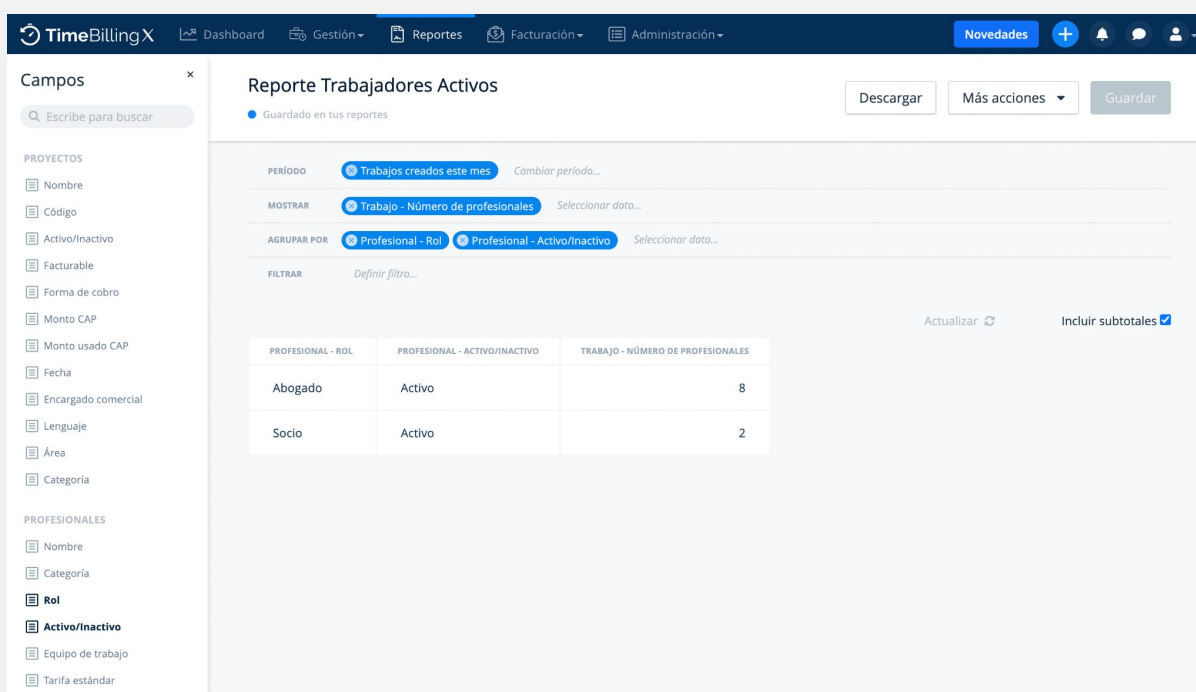


Con TimeBillingX, podrás medir indicadores como el margen o la productividad de tu firma, identificar la ganancia de tu despacho o si existen elementos que están reduciendo su rendimiento y que, por ende, deberías ajustar.

Además, es posible obtener la cantidad de horas totales trabajadas. Es decir, esas horas facturables de los abogados, que complementarán el indicador de productividad anterior.



Ahora, para generar el **índice de apalancamiento**, recomendamos aplicar **reportes como el de Utilización o Producción**, disponibles dentro del módulo de Reportes, que podrían definir la cantidad mensual (mes a mes) de socios y abogados.



TimeBillingX Dashboard Gestión Reportes Facturación Administración

Reporte Trabajadores Activos

Guardado en tus reportes

Descargar Más acciones Guardar

PERIODO: Trabajos creados este mes *Cambiar periodo...*

MOSTRAR: Trabajo - Número de profesionales *Seleccionar data...*

AGRUPAR POR: Profesional - Rol Profesional - Activo/Inactivo *Seleccionar data...*

FILTRAR: *Definir filtro...*

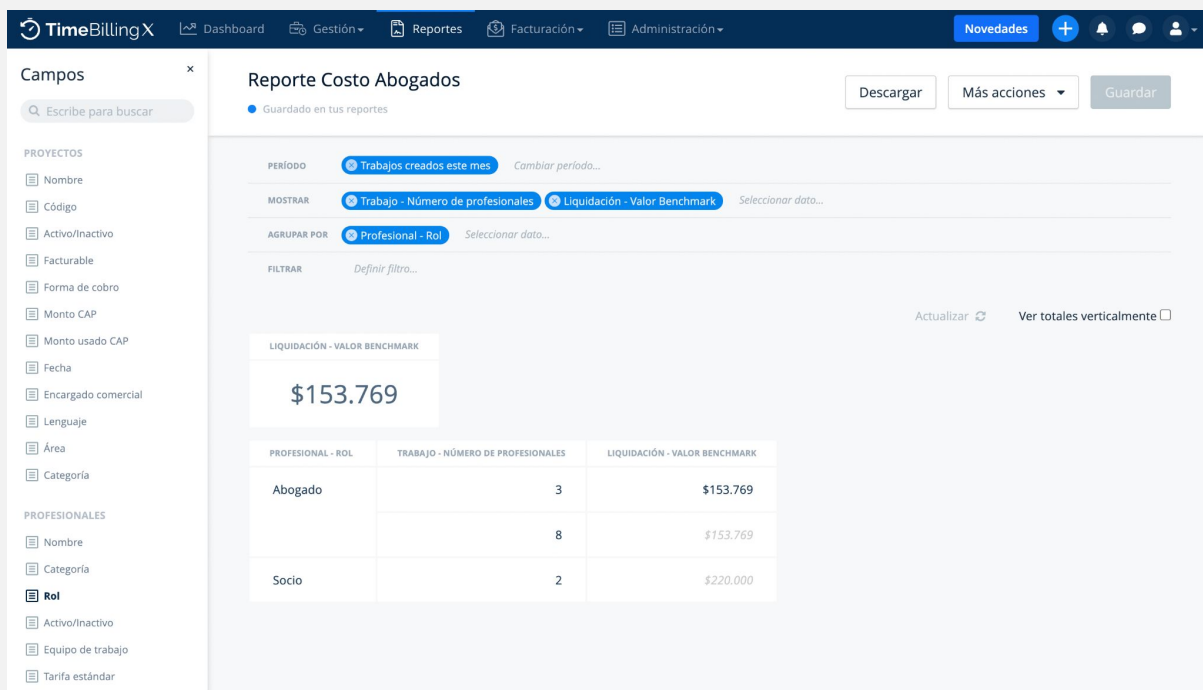
Actualizar Incluir subtotales

PROFESIONAL - ROL	PROFESIONAL - ACTIVO/INACTIVO	TRABAJO - NÚMERO DE PROFESIONALES
Abogado	Activo	8
Socio	Activo	2

Esto revelará tu índice de apalancamiento y te permitirá valorar, si se requiere incrementar el número de abogados debido a la carga de trabajo.



Por último, en el caso del **costo o valor bruto de los salarios** (sin descuento de cargas sociales o impuestos), podrías personalizar un reporte con distintos ítems dentro de la plataforma para obtener este dato.



Reporte Costo Abogados

Guardado en tus reportes

PERÍODO: Trabajos creados este mes *Cambiar período...*

MOSTRAR: Trabajo - Número de profesionales, Liquidación - Valor Benchmark *Seleccionar dato...*

AGRUPAR POR: Profesional - Rol *Seleccionar dato...*

FILTRAR: *Definir filtro...*

Actualizar Ver totales verticalmente

LIQUIDACIÓN - VALOR BENCHMARK

\$153.769

PROFESIONAL - ROL	TRABAJO - NÚMERO DE PROFESIONALES	LIQUIDACIÓN - VALOR BENCHMARK
Abogado	3	\$153.769
	8	\$153.769
Socio	2	\$220.000

Además, para las remuneraciones por abogado, **es posible preparar una tarifa benchmark para cada usuario de TBX**, que te permita obtener un costo asociado promedio de su trabajo.



Ejemplo práctico del Modelo de Gestión

Para el ejemplo, se tomaron en cuenta los siguientes valores para cada variable:

- **Facturación mensual** de USD 50,000
- **Costo mensual de las remuneraciones** de todos los profesionales USD 30,000
- **Cantidad de profesionales** representada por 2 socios y 6 abogados
- **Cantidad de horas (sólo abogados)** que registran 120 horas facturables mensuales.

Evaluar regularmente los resultados y ajustar la estrategia será siempre necesario. Los despachos pueden lograr una mayor eficiencia, una mejor productividad y una ventaja competitiva en un panorama legal en constante evolución.



Por otro lado, los indicadores de rentabilidad, margen, productividad e índice de apalancamiento, medidos a través de sus respectivos seis KPI son los siguientes:

- **Utilidad por socio** de USD 10,000 mensual (recordemos que el objetivo del modelo es maximizar su rentabilidad)
- **Margen bruto** de 40% sobre lo facturado
- **Facturación per cápita** de USD 6,250 mensual
- **Precio (o tarifa hora)** de USD 69
- **Utilización** (o cantidad de horas facturables por abogado) de 120 hrs
- **Leverage (o proporción de abogados por cada socio)** de 4.0 abogados.



Variables, Indicadores y KPI de una firma de 10 abogados:

Variables		Mensual	Anual
(a) Facturación		USD 50.000	USD 600.000
(b) Costo		USD 30.000	USD 360.000
(a) - (b) = Utilidad bruta (u)		USD 20.000	USD 240.000
(c) Socios		2	2
(d) Abogados		6	6
(e) Cantidad profesionales		8	8
(f) Cantidad horas abogados		720	8.640

Indicadores	KPI	Mensual	Anual
Rentabilidad	(u) / (c) = Utilidad por socio	USD 10.000	USD 120.000
Margen	(u) / (a) = Margen bruto	40%	40%
Productividad	(a) / (e) = Facturación per cápita	USD 6.250	USD 75.000
Productividad	(a) / (f) = Precio	USD 69	USD 69
Productividad	(f) / (d) = Utilización	120	1.080
Apalancamiento	(d) / (c) = Leverage	4,0	4,0

El modelo de gestión aplicado a una firma de 10 abogados:

Rentabilidad	=	Margen	x	Productividad	x	Apalancamiento
Utilidad Socio		Utilidad Facturación		Facturación Profesionales		Profesionales Socio
		USD 240.000 USD 600.000		USD 600.000 8		8 2
Rentabilidad x socio USD 120.000	=	Margen bruto 40,00%	x	Facturación per cápita USD 75.000	x	Apalancamiento 4,00
				(Precio) x (Utilización)		
				USD 600.000 8.640		8.640 8
USD 120.000		40,00%	x	USD 69	x	1.080
					x	4,00



De acuerdo al modelo de gestión aplicado, esta firma de 8 abogados, genera una rentabilidad por socio de USD 120,000 anualmente. Las variables que la determinan, son el Margen, la Productividad y el Índice de Apalancamiento. Entonces, para maximizar la rentabilidad (objetivo principal del modelo), se debe controlar y optimizar estas tres variables o alguna de ellas. Como veremos en la simulación de escenarios siguiente, las tres vías para incrementar la rentabilidad, pasan por controlar o aumentar cada una de estas variables.

Simulación de escenarios para maximizar la rentabilidad de la firma:

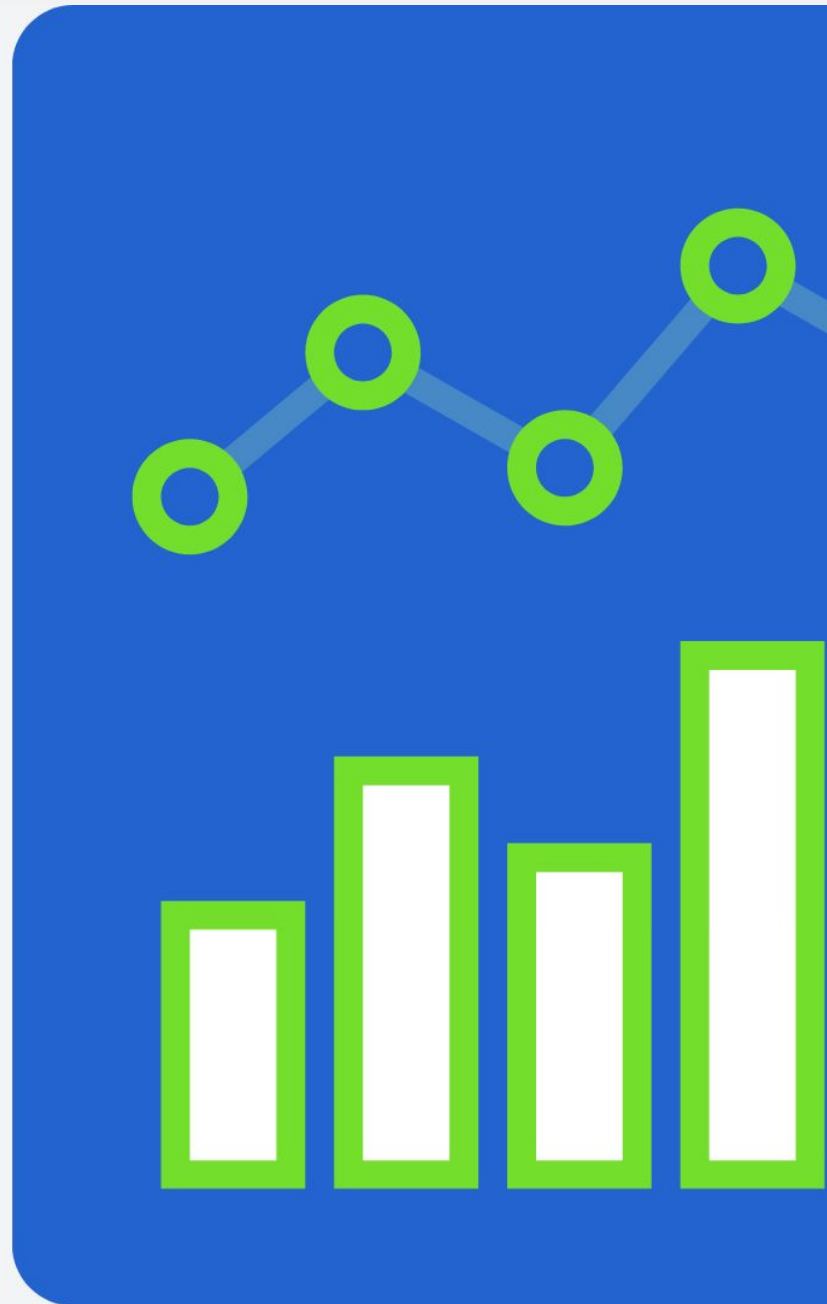
Escenario 1. Si se aumentara el Margen de 40% a 50% (manteniendo la Productividad y el Índice de Apalancamiento iguales), la rentabilidad crecería de USD 120,000 a USD 180,000.

Escenario 2. Si se aumentara la Productividad (manteniendo el Margen y el Índice de Apalancamiento iguales), pasando de una facturación per cápita de USD 75,000 a USD 82,500, la rentabilidad crecería a USD 150,000.

Escenario 3. Si se aumentara el Índice de Apalancamiento (manteniendo el Margen y la Productividad iguales), pasando de una proporción de 4.0 a 4.5 abogados por socio, la rentabilidad crecería a USD 135,000.



Cómo se desprende de los escenarios anteriores, **se puede maximizar la rentabilidad de las firmas, haciendo un seguimiento mensual a estas tres variables**, tomando oportunas acciones correctivas de ser el caso, a través de un Panel de Control (*dashboard*).

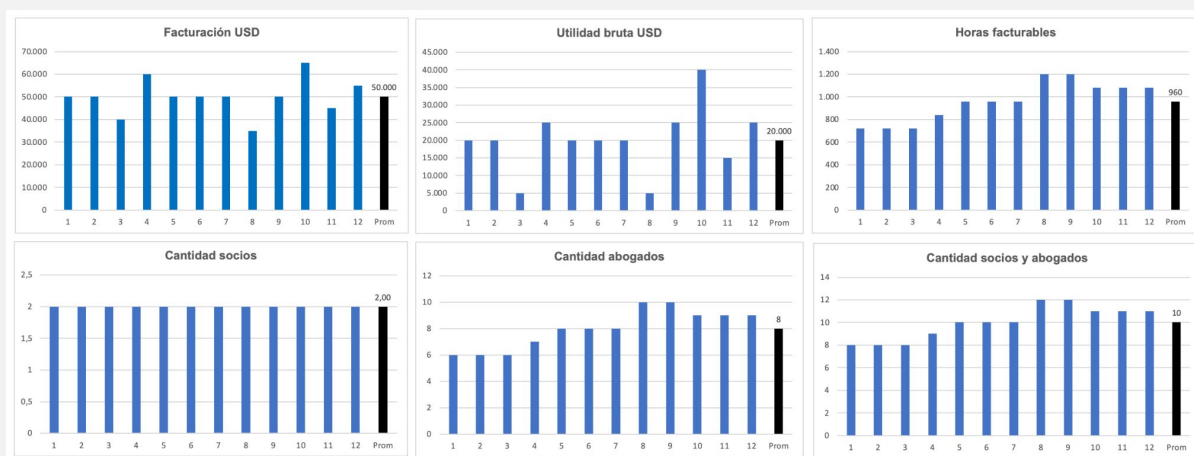


Panel de Control (*dashboard*) para el seguimiento de las principales variables y KPI del modelo de gestión.

Un *dashboard* es una herramienta de gestión de información que monitoriza, analiza y muestra de manera visual los indicadores clave de desempeño (KPI), métricas y datos fundamentales para hacer un seguimiento del estado de una empresa, un área o un proceso específico.

A través del panel de control, **se puede hacer el seguimiento y control mensual a todas las variables, indicadores y KPI del modelo**, advirtiendo fácilmente cualquier desviación de estas métricas y hacer los ajustes necesarios.

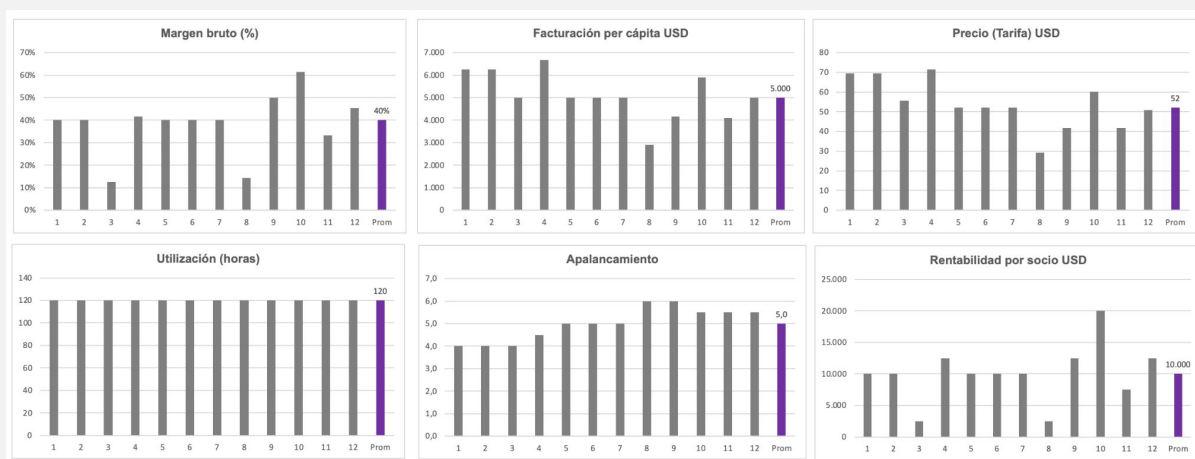
Variables



(*) Ejemplo de dashboard con las variables del modelo por mes Facturación, Utilidad Bruta, Horas Facturables, Cantidad de Socios, Cantidad de Abogados y Cantidad de Socios y Abogados.



Indicadores - KPI



(*) Ejemplo de dashboard con los indicadores del modelo por mes: Margen bruto, Facturación per cápita, Precio, Utilización, Índice de Apalancamiento y Rentabilidad por Socio.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, este panel de control, a fin de que sea de mayor utilidad y sirva de *benchmark*, se puede complementar con la información del año anterior (LYTD) y con las metas o presupuesto del año en curso (YTDB).



Otras variables que pueden medir con

TimeBillingX

Además de las variables mencionadas antes, **TimeBillingX puede ayudar a monitorear distintos elementos importantes de la firma**, que directamente influyen en su funcionamiento.

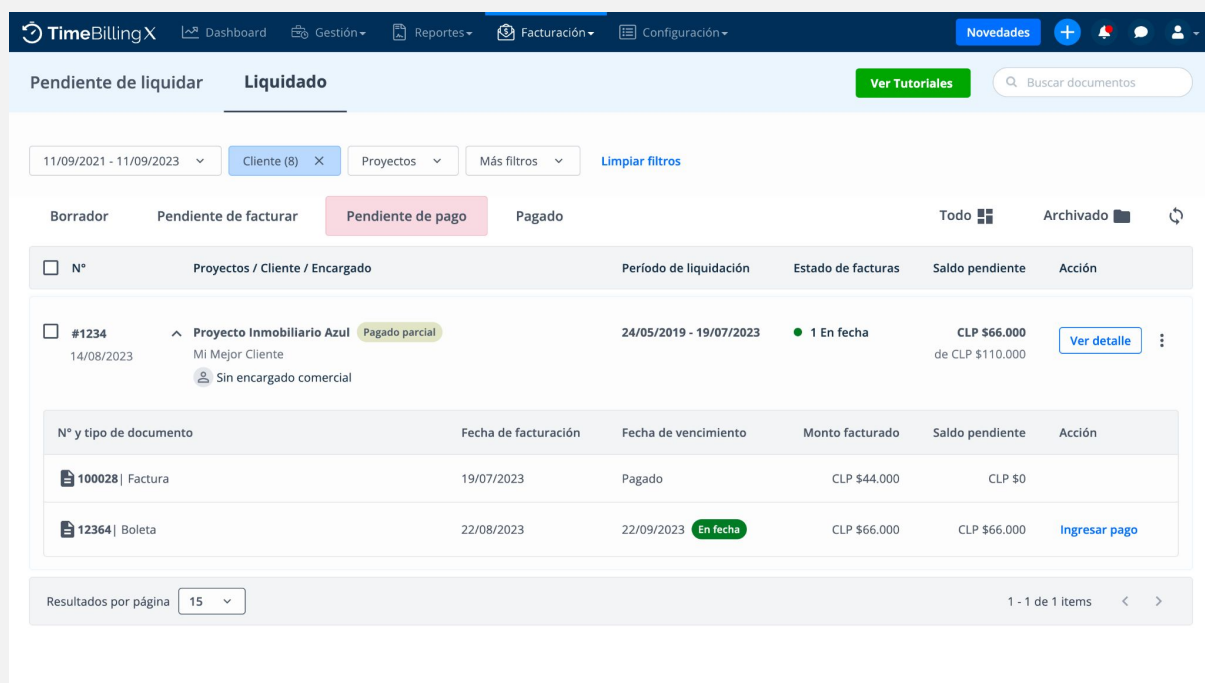
Por ejemplo, con la herramienta no solo es posible visualizar las horas trabajadas, horas facturables y no facturables, si no que también es posible monitorear:

- **Horas por liquidar:** Cantidad de horas cobrables que aún no forman parte de un proceso de cobro y tienen el potencial de serlo.
- **Horas liquidadas:** Cantidad de horas cobrables que forman parte de un proceso de liquidación o cobro.
- **Honorarios liquidados:** Honorarios que pertenecen a una liquidación.

Incluso, en Lemontech, se ha identificado que manejar este tipo de métricas ha hecho posible que estudios con la ayuda de TimeBillingX, reportan un crecimiento promedio en su facturación de 30%, en solo 6 meses.



Desde la perspectiva de seguimiento de proyectos permite revisar que se encuentra en progreso y que tareas están completadas. A su vez, **el módulo de facturación habilita tener una vista general y en detalle de la facturación, cobranza y pagos relacionados a una liquidación (o pre-factura)**. Qué se encuentra en fecha, próximo a vencer y vencido para su cobro y qué está parcialmente facturado o pagado completamente.



The screenshot shows the 'TimeBillingX' interface with the 'Facturación' (Billing) module selected. The main view is titled 'Liquidado' (Liquidated) and shows a summary for a project with 8 clients. The summary table is as follows:

N°	Proyectos / Cliente / Encargado	Período de liquidación	Estado de facturas	Saldo pendiente	Acción
#1234 14/08/2023	Proyecto Inmobiliario Azul Mi Mejor Cliente Sin encargado comercial	24/05/2019 - 19/07/2023	1 En fecha	CLP \$66.000 de CLP \$110.000	Ver detalle

Below the summary is a detailed table of invoices and payments:

N° y tipo de documento	Fecha de facturación	Fecha de vencimiento	Monto facturado	Saldo pendiente	Acción
100028 Factura	19/07/2023	Pagado	CLP \$44.000	CLP \$0	
12364 Boleta	22/08/2023	22/09/2023	CLP \$66.000	CLP \$66.000	Ingresar pago

De la misma forma, se pueden establecer objetivos y evaluar el estado de tu meta de horas trabajadas y meta de horas facturables.



Conclusiones

La creciente competitividad del sector legal, invita a eficientar continuamente la gestión para diferenciarse. De no hacerlo, las consecuencias pueden ser importantes: pérdida de clientes, ganancias disminuidas y caída del prestigio en el mercado.

En el caso de las firmas de abogados, el valor del tiempo y los recursos no debe tomarse a la ligera. Este es su principal insumo, junto al *expertise*, para entregar un servicio de calidad. **Clientes satisfechos, despacho en crecimiento.**

Si sumas a estos puntos el apoyo de herramientas que ayudan a medir mejor la productividad de los abogados, esto se convierte en una fórmula potente para mejorar el rendimiento de la firma.

Contar con un **software de productividad y facturación como TimeBillingX**, es fundamental para el análisis de la rentabilidad y por la versatilidad como herramienta de gestión.



Llegado a este punto, **no hay mejor momento para la implementación del Modelo de Gestión que ahora**. Cuanto antes las firmas puedan implementar un sistema que les ayude a eficientar sus procesos y lograr mayor productividad, mejor será su rendimiento en el corto y mediano plazo.

Decidir entre la implementación o no de un modelo de gestión, puede ser el paso decisivo para crecer y entregar el valor agregado que necesita el despacho. Ante la alta competitividad del sector, y el continuo avance de la tecnología en los negocios, la profesionalización y eficiencia del despacho pueden marcar la diferencia.





TimeBilling X

by Lemontech

Si te interesan las funcionalidades de un **software de productividad y facturación**, contacta a nuestro equipo:

marketing@lemontech.com

Para más información sobre nuestro software, visita:

<https://www.timebillingapp.com/es/home>



¿Te gustaría agendar una demostración guiada? [Rellena este formulario](#) y te contactaremos.

