

# Modelo de gestión para firmas de abogados

Indicadores que generan valor  
a las firmas legales y cómo  
medirlos.

Autor: Francisco Rouillon



# ÍNDICE

---

## 01

---

P 04  
**Introducción**

---

## 02

---

P 07  
**Indicadores que  
generan valor a  
las firmas legales  
y cómo medirlos**

---

## 03

---

P 16  
**Modelo de gestión  
para maximizar la  
rentabilidad de la  
firma**

---

## 04

---

P 24  
**La tecnología  
como herramienta  
fundamental para  
la gestión de una  
firma legal**

---

## 05

---

P 26  
**Conclusión**



---

Sobre el autor:

# Francisco Rouillon



**Francisco Rouillon** 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.

<https://www.frouillon.com/>



# 01

## Introducción:

Es muy común en las firmas legales preguntarse: ¿cómo vender más?, ¿qué hacer para ser más rentable?, ¿solamente se puede ser más rentable al cobrar más por los servicios legales?, ¿qué tarifas horarias son las adecuadas?, ¿cuál debería ser la cantidad de abogados ideal?, ¿cuáles deberían ser sus retribuciones?, entre muchas preguntas más. Todas estas interrogantes serán abordadas y trataremos de responderlas a través del **modelo de gestión para firmas legales**, en el que proponemos cuales deberían ser las variables mínimas y la relación entre ellas, que toda firma legal debiera considerar para encontrar el equilibrio y la eficiencia.





---

Consideramos que un **modelo de gestión para firmas legales debe permitir controlar y medir los indicadores que agregan valor a las firmas de abogados.** Más importante aún, permite entender la correlación e importancia de cada uno de estos, y saber cómo, a través de una eficiente gestión, se puede lograr maximizar los resultados de la firma y de los socios que la conforman.

Es por ello, que basándonos en los conceptos y KPI de **David H. Maister**, Maister, D. H. (1997). *Managing The Professional Service Firm*. (S. & Schuster, Ed.) United States: Free Press Paperbacks., analizaremos los principales **indicadores que determinan la rentabilidad de una firma legal: (I) el margen; (II) la productividad y (III) el apalancamiento**, para que a través de una buena gestión, se pueda optimizar la rentabilidad de las firmas.

**Pero, ¿qué es un modelo de gestión?** Un modelo de gestión debe ser un patrón, guía, pauta o ejemplo de administración, de dirección o de gerencia para cualquier empresa, que puede utilizarse bien sea para una que recién comienza, o para otras que pueden no estar correctamente administradas, a efectos de **viabilizar o mejorar su funcionamiento.**



---

Un modelo "(...)" hace referencia al **arquetipo** que, por sus características idóneas, es **susceptible de imitación o reproducción**", **Porto, J.P.** (2008). *Definición de modelo de gestión*. Obtenido de Definición: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>, y como tal, puede utilizarse para administrar cualquier negocio, independientemente de la industria en la que se desarrolle.

Es por ello que se hace de gran relevancia que todas **las firmas de abogados adopten un modelo de gestión**, que les permita controlar y alinear su negocio a la consecución de sus objetivos, ya sean estos, de crecimiento en ventas, de aumento de su participación en el mercado, de especialización, de fortalecimiento de su liderazgo o simplemente de maximizar su rentabilidad, que es el principal enfoque de nuestro modelo de gestión.

A través de este, se puede obtener el control sobre las principales variables que determinan la rentabilidad de una firma. Se puede apostar por cuidar el margen de ganancia, o por el contrario, se puede priorizar el aumento de la capacidad de producción, facturando mayor cantidad de horas por abogado, o facturar las horas a una mayor tarifa horaria para poner unos ejemplos. **Este control y medición, permitirá la eficiencia de la gestión.**



# 02

## Indicadores que generan valor a las firmas legales y cómo medirlos

Partiendo del objetivo general, de generar un modelo de gestión, que permita maximizar la utilidad de los accionistas de un negocio, en nuestro caso de los socios de una firma legal, identificamos tres indicadores que nos permiten alcanzar tal objetivo: el margen, la productividad y un adecuado apalancamiento de los recursos.

Rentabilidad

=

Margen

×

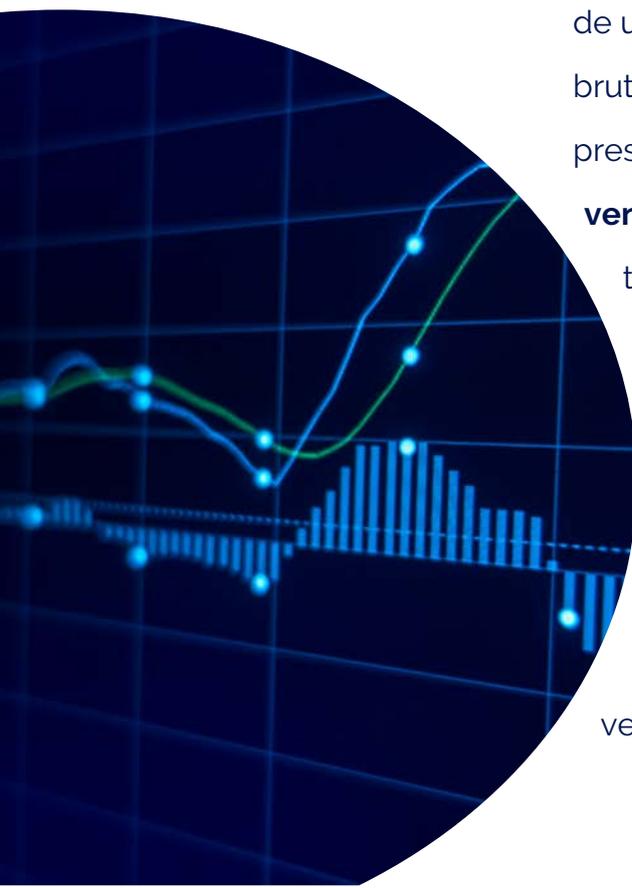
Productividad

×

Apalancamiento

El **margen** es un ratio que nos permite medir la ganancia de una firma de abogados, y es el equivalente al margen bruto en un estado de ganancias y pérdidas de una empresa. Este margen, representa la **diferencia entre la venta y el costo de venta** y se expresa como un porcentaje de la venta. En una firma de abogados, el costo de venta, está representado principalmente por las remuneraciones de los abogados y cualquier otro costo relacionado para la prestación de los servicios.

Cuanto mayor es el **margen**, mayor es la eficiencia de la firma, considerando que genera una mayor venta en proporción al costo de venta para generarla,





y además, le permite tener una mayor holgura para cubrir los gastos administrativos y operativos.

La **productividad** en una firma de abogados está relacionada con el monto de ingresos generados por la cantidad de recursos disponibles, en este caso, el número de abogados. Una forma rápida para medir la productividad de una firma, se obtiene al determinar su facturación per cápita, es decir, el monto que factura en promedio cada abogado.

Otra forma de medir la **productividad** de la firma se obtiene al multiplicar su capacidad de producción, reflejada en la **cantidad** de recursos disponibles (cantidad de abogados y la cantidad de horas facturables de toda la firma), por el **precio** de los honorarios (relacionados a una tarifa horaria).





La **capacidad de producción** de una firma (facturación potencial) está relacionada a la cantidad de abogados con los que cuenta y con la cantidad de horas que puede facturar a un determinado precio (tarifa horaria), y su **productividad** estará dada en función a la óptima combinación entre la cantidad y el precio involucrado en sus servicios.

El **apalancamiento**, en inglés *leverage*, es un concepto utilizado en la industria que sirve para medir la cantidad de recursos con los que cuentan las firmas para generar sus ingresos. El apalancamiento es definido por la **cantidad de abogados con los que cuenta cada socio** para la prestación de sus servicios. Es la división de la cantidad de abogados entre la cantidad de socios de la firma.





---

Es el indicador que mide la capacidad para **“apalancarse”** o apoyarse con una determinada cantidad de abogados para prestar eficientemente sus servicios. Los diferentes roles, categorías y jerarquías, expresados en las líneas de carrera de las firmas, reflejan su capacidad de organización y división de funciones para ser más eficientes.

Para medir los indicadores del modelo: **margen, productividad y apalancamiento**; utilizaremos ciertos KPI. Empecemos por definirlos, para entender claramente su utilidad e importancia en la gestión de una firma legal.

KPI es un acrónimo formado por las iniciales de los términos: *Key Performance Indicator*. La traducción válida en castellano de este término es: indicador clave de desempeño o indicadores de gestión. **“Los KPI son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño con base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad”**. Espinosa, R. (2016). *Indicadores de gestión: ¿qué es un KPI?*. Obtenido de Roberto Espinosa: <https://robertoespino-sa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>.



Según [Florencio Solís](#): Un KPI es solo una métrica que está vinculada a un objetivo. Normalmente, un KPI representa en qué medida la métrica es superior o inferior a un objetivo predeterminado. Los resultados del KPI se suelen mostrar como la relación entre el valor real y valor del objetivo. El resultado del KPI y su indicador están diseñados para que el usuario del negocio compruebe fácilmente si los resultados son próximos o no al objetivo sin necesidad de realizar ningún cálculo.

En nuestro modelo, los utilizaremos para medir el resultado de cada uno de nuestros indicadores: **margen, productividad y apalancamiento**, buscando maximizar el objetivo general de la firma, que es el de aumentar la rentabilidad de los socios que la conforman.

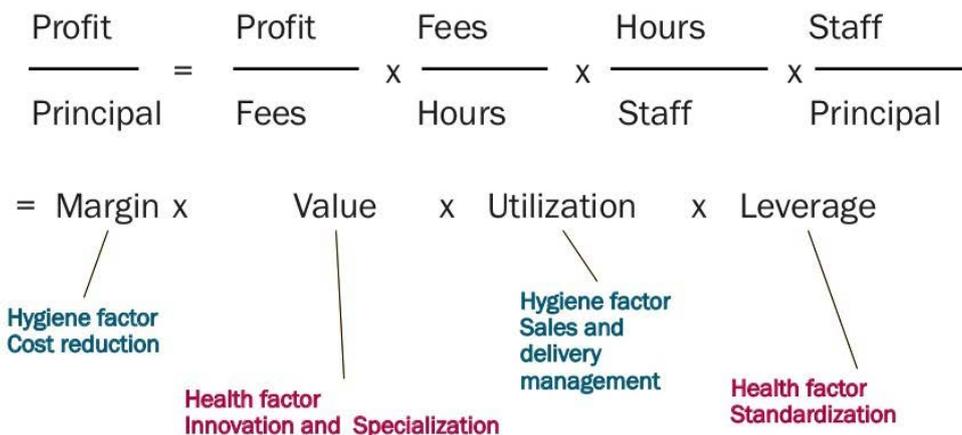
Antes de definir cada uno de los 6 KPI de nuestro **modelo de gestión para firmas legales**, revisemos los KPI definidos por *David H. Maister* en la siguiente gráfica de Transentis Consulting. **Consulting, T.** (2012). *Key KPIs for professional service firms* (MAISTER KPIs). Obtenido de: <https://www.slideshare.net/transentis/key-performance-indicators-in-professional-service-firms>.





En dicha ecuación **se explica cómo la rentabilidad de una firma o de cada socio que la conforma depende de diferentes variables**, como lo son el margen de los honorarios, el valor de las horas facturadas, la utilización y apalancamiento de los recursos, considerados en la cantidad de horas trabajadas y la proporción de abogados por socio de la firma.

### KEY KPI'S FOR PROFESSIONAL SERVICE FIRMS („MAISTER KPI'S“)



D. Maister, Managing the Professional Service Firm



# A CONTINUACIÓN, LOS SEIS KPI DEL MODELO DE GESTIÓN:

**RENTABILIDAD:**

**UTILIDAD / SOCIO**

**MARGEN:**

**UTILIDAD / VENTA**

**FACTURACIÓN PER CÁPITA:**

**VENTA / ABOGADOS**

**PRECIO:**

**VENTA / HORAS**

**UTILIZACIÓN:**

**HORAS / ABOGADOS**

**APALANCAMIENTO:**

**ABOGADOS / SOCIOS**



---

## Rentabilidad:

### Utilidad generada por socio.

Es la utilidad total generada por la firma, dividida entre el número total de socios. El ratio refleja la utilidad promedio generada por cada socio. Se expresa en monto (USD o la moneda en la que se vende).

## Margen:

### Utilidad bruta (Venta – costo de venta) / Venta.

Es el margen de utilidad generado por la firma. Es la proporción (cuánto representa) de la ganancia en relación a la venta. Se expresa en porcentaje (%).

## Facturación per cápita:

### Facturación por abogado.

Es el promedio facturado por cada abogado, al dividir el total de la venta entre el total de abogados de la firma. Se expresa en monto (USD o la moneda en la que se vende).

## Precio:

### Valor de los honorarios facturados en relación a las horas incurridas.

Es el valor total de la venta generada por la firma, dividida entre las horas incurridas por todos los abogados, expresado en una tarifa horaria promedio. Se expresa en monto (USD o la moneda en la que se vende).



## Utilización:

### **Tiempo incurrido (facturado) en horas por abogado.**

Es la capacidad de producción de la firma, expresada en cantidad de horas registradas y facturables por abogado. Se expresa en monto (cantidad de horas).

## Apalancamiento (*leverage*):

### **Cantidad de abogados por cada socio.**

Es la proporción de abogados con los que se apoya cada socio para prestar los servicios. Se expresa en monto (cantidad de abogados).





# 03

## Modelo de gestión para maximizar la rentabilidad de la firma.

Como hemos revisado en el capítulo anterior, es importante que toda firma de abogados identifique –dentro de tanta información disponible– los indicadores más importantes que les permita controlar y medir el negocio de una manera relativamente sencilla. Por supuesto, concentrarse en algunos pocos, no quiere decir dejar de lado información, que puede ser muy útil para una adecuada administración y gestión de la firma.

Considerando que el **foco de nuestro modelo es maximizar la rentabilidad de la firma**, analizaremos la correlación que existe entre los indicadores del modelo y esta última. De manera general, un mayor margen de ganancia, o una alta productividad y un adecuado nivel de apalancamiento, deberían reflejarse en un aumento de la rentabilidad, sin embargo, esto será válido, en la medida en que exista un **equilibrio y una proporcionalidad** entre ellos.





## MODELO DE GESTIÓN:



Para explicar el funcionamiento del modelo, utilizaremos como ejemplo la siguiente información de una firma legal a la que llamaremos **Abogados Asociados (AA)**:

Abogados Asociados es una firma conformada por 35 profesionales (25 abogados y 10 socios) que genera una facturación anual de USD 5MM y un margen bruto de 40%, es decir, el total de las retribuciones de sus profesionales suman USD 3MM, lo que les permite lograr una utilidad bruta anual de USD 2MM.

Asimismo, AA exige a sus profesionales cargar como mínimo 120 horas facturables al mes (aproximadamente 5.5 horas diarias), que representa una capacidad de producción de 36,000 horas facturables al año.



### Información de Abogados Asociados:

Variables	Valores
Ingresos anuales	USD 5,000,000
Utilidad bruta anual	USD 2,000,000
Margen bruto	40%
Cantidad socios	10
Cantidad abogados	25
Horas mes x abogado	120
Horas año x abogado	36,000

Indicadores	KPI
1. Rentabilidad	1. Rentabilidad x socio
2. Margen	2. Margen bruto
3. Productividad	3. Facturación per cápita
	4. Precio
	5. Utilización
4. Apalancamiento	6. <i>Leverage</i>

**Rentabilidad** = **Margen** × **Productividad** × **Apalancamiento**

<b>Utilidad Socio</b>	<b>Utilidad Venta</b>	<b>Venta Abogados</b>	<b>Abogados Socio</b>
	USD 2,000,000 / USD 5,000,000	USD 5,000,000 / 25	25 / 10

**Rentabilidad x socio** = **Margen bruto** × **Facturación per cápita** × **Apalancamiento**

**USD 200,000** = **40%** × **USD 200,000** × **2.50**

(Precio)	(Utilización)
USD 5,000,000 / 36,000	36,000 / 25

**USD 200,000** = **40.00%** × **USD 139** × **1,440** × **2.50**



---

Como puede desprenderse del ejemplo anterior, la firma Abogados Asociados con las variables consideradas, podría generar una rentabilidad por socio de US 200M al año, la cual es resultado de multiplicar el **margen** (40%); por la **productividad**, medida por la facturación per cápita (USD 200,000) o medida también por el precio (USD 139) por la **utilización** (1,440 horas al año por abogado); multiplicados por el **apalancamiento** (2.5 abogados por cada socio).

El **margen** de 40% generado por AA, está directamente relacionado a las retribuciones de los abogados. En el ejemplo, estas representan el 60% de la venta generada, por lo tanto, es muy importante tener un control sobre la cantidad de abogados y las retribuciones que se les paga, dado que el equilibrio en estas, permitirá lograr el margen previamente establecido por la firma. La cantidad de abogados y sus retribuciones no deberían justificarse por la carga de trabajo ni por lo que paga la industria, sino en función al objetivo del margen que se quiere lograr.

Como se ha explicado anteriormente, la **productividad** puede medirse de dos formas: (I) a través de la facturación per cápita, la cual es una alternativa directa de dividir el total de la facturación entre el total de abogados que la generaron; o (II) a través del Precio por la **utilización**, es



---

decir por la tarifa hora en la que se facturan los honorarios, multiplicada por la cantidad de horas facturables por abogado.

Se desprende entonces, que una firma de abogados, puede diferenciarse de otra, a través de su productividad, la cual está íntimamente relacionada a los Precios a los que facturan sus honorarios (o la tarifa hora promedio a los que los factura), así como a la Utilización de sus recursos, reflejados en su capacidad de producción u horas facturables que genera. Es por ello que la facturación per cápita es un benchmark usualmente usado en la industria y de fácil aplicación, para medir la productividad de las firmas.

Por otro lado, la ratio de **Apalancamiento** o *Leverage* (o ratio socio-asociado) de la firma Abogados Asociados es de 2.5 abogados por cada socio. Se dice que un alto grado de apalancamiento, debería reflejarse en los ingresos generados por el socio. Otro beneficio de un alto apalancamiento, es la capacidad para delegar el trabajo y disminuir la presión de los socios. Según [Accounting Tools](#). "La mayoría de las firmas de abogados mantienen una proporción de **0.5 a 2 abogados por cada socio**", y de **3.6 en promedio en las principales firmas de abogados de Perú**. Rouillon, F. (2019). *Ranking abogados Perú 2019*. Obtenido de: <https://blog.lemontech.com/ranking-abogados-peru-2019/>.



Es muy común suponer que **la rentabilidad de las firmas está en relación directa con las ventas**, es decir, que si estas aumentan, siempre lo hará la rentabilidad. Esta última relación, no es necesariamente cierta en todos los casos. Por eso es importante tener claro en qué dirección y proporción se mueven todas las variables del modelo. Las ventas pueden aumentar, pero no necesariamente la rentabilidad, al considerar que la proporción en la que aumenta el costo de venta (remuneraciones) o el número de abogados es mayor al incremento de los ingresos.

En nuestro ejemplo, las ventas de AA podrían aumentar a US 5.5MM, pero el margen disminuiría a 35% si se contratan a 10 nuevos abogados, reduciéndose también la productividad a US 157M de facturación per cápita, y al mismo tiempo aumentándole el apalancamiento a 3.5 abogados por cada socio. Por el contrario, la rentabilidad





---

podría aumentar si se aumenta el margen o la productividad, o solo una de ellas, sin necesariamente incrementar-se la venta.

La aplicación del modelo es útil para la gestión de la firma en su conjunto, y también para cada práctica o área individualmente. Con el control y medición de las variables recomendadas, se puede identificar distorsiones que puede presentar cada área, y así hacer los ajustes necesarios para alinearlas al objetivo de rentabilidad de todo el negocio. Hay áreas que podrían tener un margen de ganancia o productividad menores al promedio, como consecuencia de un exceso de abogados (en cantidad y costo), por poner un ejemplo, que de no corregirse oportunamente, podría afectar la rentabilidad de la firma en su conjunto.

**La contribución de un modelo de gestión como el propuesto, con relativamente pocas variables y KPI de medición, es principalmente su fácil aplicación.** Permite al administrador o al managing partner gestionar eficientemente la firma, a través del control y medición de variables claves del negocio, identificando claramente los indicadores o prácticas que pueden estar fallando y así realizar oportunamente los ajustes necesarios, lo que podrá generar una mejora continua y entregar un valor agregado a la gestión.



## Modelo de gestión para firmas de abogados.

Indicadores que generan valor a las firmas legales y cómo medirlos.





# 04

## La tecnología como herramienta fundamental para la gestión de una firma legal.

Los abogados, por su formación, siempre han estado y estarán siempre cerca de muchos libros y papeles. Se dice que no se llevan muy bien con la tecnología, que no está en su ADN. Que prefieren siempre leer el documento impreso y tocarlo, que se sienten más seguros al guardar sus expedientes físicamente. Generalmente, no les gusta desechar casi nada y son muy celosos y preocupados por la seguridad. En mi opinión, son un poco reacios a la tecnología, al cloud computing y al cambio de forma generalizada en esta materia. Sin embargo, todos evolucionamos, y por supuesto, los abogados no son la excepción. **Cada día son más los que están más cerca del cambio tecnológico** y los que se adecúan a las nuevas herramientas y se sienten más seguros y cómodos al utilizarlas en su día a día.

Actualmente, es prácticamente imposible, gestionar un negocio sin el uso de la tecnología. **Se requiere información, prácticamente en línea, para tomar decisiones de forma más rápida y más informada.** En cualquier empresa de servicios, en particular en las firmas legales, es



crítico tener pleno control y conocimiento de sus recursos, en este caso, de las horas de sus abogados.

Como hemos descrito, los KPI de nuestro modelo permitirán medir los objetivos previamente definidos por la firma, en cuanto a margen, productividad y apalancamiento se trata. Para ello, se requieren "insumos básicos" para determinar los **precios y la utilización** de recursos, **ambos relacionados a las horas trabajadas y registradas**. En este sentido, es de vital importancia registrar y gestionar el tiempo de los abogados. **No solamente en los casos en el que los honorarios son cobrados por horas, sino siempre**, dado a que el correcto registro de horas permite evaluar la rentabilidad de cada asunto y cliente, la carga y el balance de trabajo de los abogados en la firma, y en general, es la información que permite medir la eficiencia y la productividad de todos los actores.

Si la firma legal no cuenta con las adecuadas herramientas para el registro de las horas de sus abogados, estará imposibilitada de tener un eficiente control y gestión sobre su principal recurso: **las horas de sus profesionales**. Es aquí donde contar con un **software de gestión** de horas de abogados se hace indispensable.





# 05

## Conclusión

Como sabemos, los precios en esta industria se determinan, en la mayoría de los casos, en función a la cantidad de horas involucradas y a una determinada tarifa horaria. Existen honorarios profesionales por horas, retainer fee o por montos o hitos, pero estos últimos, siempre relacionados de alguna forma a la cantidad de horas que se invertirán. De acuerdo a una reciente entrevista a **Matthias Lichtblau**, director ejecutivo global de CMS: "Todo trabajo que hacemos es calculando cuál es el tiempo y el valor, así se fija el precio. Lo que cambia es el uso de la tecnología."

Por lo indicado, es fundamental contar con una **herramienta de gestión de horas para firmas de abogados** como la mencionada, que permita entre las principales funcionalidades:

- Registrar fácilmente las horas de los abogados (que incluso permita registrar el tiempo a través de apps para *smartphones* o *tablets*).
- Diferenciar las horas facturables y las no facturables. Identificar las horas registradas por clientes y por cada asunto de cada cliente.



- 
- Identificar las horas y honorarios facturados, y los pendientes de liquidar y facturar (WIP o *Work in Progress*).
  - Determinar la cantidad de horas registradas por cada categoría de profesionales.
  - Determinar la cantidad de horas registradas por cada práctica o áreas relacionadas a cada socio.
  - Generar reportes flexibles (para evitar el uso de Excel) que permitan el análisis y gestión de toda la información disponible.
  - Contar con *dashboards* que permitan tener una visión general y rápida de los principales indicadores del negocio.

En general, es imprescindible contar con una herramienta tecnológica que permita **aprovechar toda la información disponible de una manera ordenada, suficiente y oportuna**. La industria legal está recuperando el tiempo, incorporándose cada vez más rápido al cambio tecnológico y a la transformación digital. Será cada vez más común ver más firmas empleando métodos como [machine learning o inteligencia artificial](#) en su práctica. **El uso de la tecnología no es una decisión, es una necesidad. ¿Te sumarás a la transformación digital?**

# CONTÁCTANOS

## CHILE



Headquarters

Los Militares 4777, piso 19,  
oficina 1904, Las Condes, Santiago,  
Región Metropolitana.

+56 2 3223 9990

ventas@lemontech.com

## PERÚ



Av. Alberto del Campo 411,  
piso 10, San Isidro,  
Lima, Perú.

+51 9 1088 0419

ventas@lemontech.com

## MÉXICO



Lago Zurich 219, torre 2,  
piso 12, oficina 2014.  
Ampliación Granada, Ciudad de México.

+52 55 2810 8792

ventas@lemontech.com

