



MADE
UCEMA

**Diseño de un *Balanced Scorecard* para
un Estudio Jurídico**

Martín E. Paolantonio



Índice

1. Introducción: ¿por qué un *Balanced Scorecard* para un Estudio Jurídico?
2. El *Balanced Scorecard* como herramienta de gestión
 - 2.1. *Balanced Scorecard* y *Key Performance Indicators*
 - 2.2. *Balanced Scorecard* y Tablero de Comando o Tablero de Control
 - 2.3. *Balanced Scorecard* y *Service Profit Chain*
 - 2.4. *Balanced Scorecard* y Mapas Estratégicos
 - 2.5. *Balanced Scorecard* y *Six Sigma*
 - 2.6. Críticas a la utilidad del *Balanced Scorecard*
3. Paolantonio & Legón Abogados
 - 3.1. Antecedentes y descripción general
 - 3.2. Misión y Visión
 - 3.3. Diferenciación y Posicionamiento Estratégico
 - 3.4. Mapa Estratégico
 - 3.4.1. Perspectiva Financiera
 - 3.4.2. Perspectiva del Cliente
 - 3.4.3. Perspectiva de los Procesos Internos
 - 3.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - 3.4.5. Mapa Estratégico: Objetivos, Indicadores y Representación Gráfica
 - 3.4.5.1. Objetivos e Indicadores Estratégicos para la Perspectiva Financiera
 - 3.4.5.2. Objetivos e Indicadores Estratégicos para la Perspectiva del Cliente
 - 3.4.5.3. Objetivos e Indicadores Estratégicos para la Perspectiva de los Procesos Internos
 - 3.4.5.4. Objetivos e Indicadores Estratégicos para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
4. El *Balanced Scorecard* de Paolantonio & Legón Abogados

Autor: Martín E. Paolantonio
Tutor: Alejandra Falco

Apéndice:

1. Gráficos
2. Bibliografía

1. Introducción: ¿por qué un *Balanced Scorecard* para un Estudio Jurídico?

El planeamiento estratégico y las actividades de marketing organizadas, han sido tradicionalmente, al menos hasta la década del 90, miradas con cierto desdén por los abogados, poco acostumbrados a participar en un mercado competitivo¹.

Sin embargo, la apertura económica, las privatizaciones y el mayor nivel de actividad de los que se puede calificar como *business* o *deal lawyers*, daría lugar a importantes cambios en el mercado de servicios legales.

Cabe aclarar que el análisis siguiente, y consecuentemente, el *Balanced Scorecard* objeto de este trabajo, tiene en cuenta la práctica profesional focalizada en el asesoramiento y la negociación, y sólo secundariamente, las cuestiones litigiosas, un área de actuación notablemente distinta en aspectos centrales al *management* del estudio jurídico².

Desde el lado de la oferta, la década del 90 dio a luz numerosos estudios jurídicos que focalizaron su actuación en el asesoramiento empresario, sea como escisiones de los estudios más “grandes y tradicionales”, sea como nuevas estructuras asociativas de profesionales relativamente jóvenes, con el objetivo de

¹ “Salir a buscar el cliente” era una actitud que para algunos abogados rozaba límites éticos de la profesión; baste recordar que durante mucho tiempo estuvo prohibida o fuertemente limitada la realización de publicidad por parte de estos profesionales. Así, por ejemplo, en EE.UU. las actividades de marketing estuvieron vedadas hasta el dictado del fallo *Bates v. State of Arizona*, que en 1977 declaró inconstitucionales las restricciones a la publicidad contenidas en las reglas profesionales. El ejercicio tradicional de la abogacía confiaba en la reputación, los contactos sociales y referencias de clientes existentes como fuente de ingresos futuros, y adoptaba una conducta generalmente pasiva en cuestiones de marketing. En la actualidad, como lo explicamos en el desarrollo del texto, ello ha cambiado sustancialmente, aunque las tres circunstancias apuntadas mantienen su relevancia para el éxito de la práctica profesional.

² Si bien existen siempre casos particulares que se apartan de los criterios generales, las necesidades de infraestructura, tecnología, habilidades técnicas y características de los flujos de fondos son marcadamente distintas entre ambas modalidades de práctica profesional.

participar en la lucrativa actividad de M&A (fusiones y adquisiciones de empresas), mercado de capitales y privatizaciones³.

Estas áreas de práctica prometían no sólo ingresos sustanciales, sino un plazo de realización considerablemente más corto que el habitual en la actividad litigiosa, y en muchos casos una continuidad de ingresos luego de cerrado el *deal*.

Desde el lado de la demanda, la década del 90 dio lugar a un cliente muy distinto del prototípico sujeto desinformado, supeditado a los tiempos del profesional y a los de la administración de justicia, y que en muchos casos desarrollaba un vínculo personal con el abogado que le aseguraba a éste una elevada fidelidad aunque el servicio prestado no fuere merecedor de tal premio.

En efecto, el cliente era ahora demandante de resultados en tiempos acotados por la naturaleza del negocio, y se esperaba –y se estaba dispuesto a pagar por ello– que el trabajo se realizara en horarios y jornadas antes impensables, con todos los recursos necesarios para que el *deal* se cerrara en el tiempo previsto.

Ello fue, de algún modo, la “importación” del *modus operandi* de los estudios jurídicos internacionales de EE.UU., largamente preparados para ese tipo de actuación profesional, y cuyos clientes eran actores principales de la actividad económica en la Argentina en la década del 90, quienes esperaban de sus abogados argentinos un desempeño formalmente similar al de sus pares extranjeros.

Esta “importación”, que algunos mirarán con simpatía como manifestación de la globalización y otros rechazarán con la nostalgia de tiempos pasados considerados mejores, tuvo variados impactos en la forma de prestación de los servicios y en general, en el mercado de servicios legales, que provocaron un cambio de pensamiento en la administración de los estudios jurídicos en la Argentina.

De manera sintética, pueden identificarse los siguientes:

- a. el cliente abandonó su rol tradicionalmente pasivo, exigiendo al abogado la prestación de un servicio que aquél considerara satisfactorio en tiempo, forma y resultados;

³ Algunos de estos estudios jurídicos se iniciaron aprovechando nichos de mercado para los que contaban con ventajas competitivas o una decisión estratégica adoptada con mayor celeridad que las de los estudios más grandes y burocráticos. Luego se transformarían en *full services firms*, y desplazarían incluso a muchos de los estudios “tradicionales”.

- b. la fidelidad del cliente no podía darse por descontada; su percepción era que el servicio era en muchos aspectos un *commodity* que podía obtenerse en otro estudio jurídico;
- c. la apariencia (ubicación, mobiliario, tecnología, *staff*) resultaba relevante para la ecuación de valor del cliente, lo que obligaba a inversiones antes impensadas por parte de los *deal lawyers*;
- d. las presiones para cumplir con los requerimientos del cliente se tradujeron en el crecimiento del “insumo” básico para la “fabricación” del producto: más abogados. En otras palabras, comenzó a tener sentido pensar en economías de escala en la prestación de servicios legales; y
- e. la rentabilidad del negocio no dependía de inciertos resultados futuros (sentencias favorables), sino del volumen de trabajo realizado para el cliente, primariamente a facturarse por hora: otra razón para el crecimiento del número promedio de abogados en el estudio jurídico.

Estas circunstancias sentaron las bases de un mercado mucho más competitivo, en los que la administración estratégica y el marketing dejaron de ser áreas ajenas al interés de la profesión legal, y un adecuado posicionamiento y diferenciación, factores claves para la rentabilidad del negocio.

En este contexto, aunque no hemos visto al *Balanced Scorecard* (BSC) como herramienta de análisis en estudios jurídicos en la Argentina⁴, no

⁴ El panorama internacional no es demasiado diferente, incluso en países en los que el *management* de estudios jurídicos está altamente profesionalizado y desarrollado, como Estados Unidos (www.alanet.org; www.abanet.org/lpm). En este ámbito, el BSC se ha implementado primariamente en las gerencias o departamentos de legales, pero no directamente en estudios jurídicos. Sobre el tema, se puede ver Flahardy, Cathleen, *Legal departments learn how to measure success*, “Corporate Legal Times”, mayo de 2004. Una encuesta realizada en 2002 señalaba que el 5% de la muestra utilizaba al BSC como herramienta para medir y premiar el desempeño de los departamentos de legales (“Corporate Legal Times”, julio de 2002). Tenemos noticia de la utilización de BSC en un importante estudio jurídico de Australia (www.cutlers.com.au), aunque no datos concretos de las características del BSC en este caso (“Law Society Journal” –New South Wales-, julio de 2004, p. 48). Algunos autores señalan que el BSC es utilizado en estudios jurídicos y contables “para implementar la estrategia y monitorear los objetivos”, aunque sin indicar ejemplos concretos o estadísticas de utilización (Aquila, August y Marcus, Bruce,

encontramos ninguna razón para descartar las bondades de su utilización en lo que es, en síntesis, una empresa de servicios⁵.

Aún más, el uso de un BSC, al no centrarse puramente en la *performance* financiera y considerar los –en sentido lato- intangibles de la empresa⁶, presenta un atractivo adicional para el abogado interesado en la función de *management* del estudio jurídico⁷.

2. El *Balanced Scorecard* como herramienta de gestión: cuestiones generales

La utilización del BSC como herramienta de gestión para un estudio jurídico, aunque con particularidades que se explicarán en el desarrollo posterior, se apoya en la estructura general diseñada a comienzos de la década del 90 por Robert Kaplan y David Norton.

No es éste un trabajo monográfico sobre el BSC, con lo cual nos limitaremos a sintetizar las características distintivas que presenta el BSC, y su distinción respecto de otras herramientas de gestión aparentemente similares.

Client at the core. Marketing and managing today's professional services firm, Wiley, New Jersey, 2004, p. 166).

⁵ La concepción del estudio jurídico como empresa de servicios parece una obviedad, pero es necesario insistir en la idea, atento a la otrora arraigada idea de que se podía administrar sin estrategia definida, y sin aplicar herramientas de análisis a la gestión.

⁶ Para las características del BSC, véase más abajo 3.5., donde se desarrollan las diferentes perspectivas de esta herramienta en el marco de los Mapas Estratégicos.

⁷ Muy interesantes en este sentido son las reflexiones de Steven Campbell, quien expresa que “*knowledge-based workers such as lawyers are not overly motivated by a myopic management slant focused only on financial results. By definition, professionals are motivated by excellence in their work product and in their client relationships. They also want to be well supported with good technology and staff, and to ensure their long-term future by developing junior staff in the standards of their profession*” (Campbell, Steven, *Is your firm firing on all four?. Take your measurements*, “Law Practice Management”, septiembre de 2003, p. 46).

Para contestar a la pregunta ¿qué es lo que hace especial al BSC?, Kaplan y Norton proponen la siguiente síntesis⁸:

- a. es una reflexión de arriba-abajo de la misión de la empresa y su estrategia;
- b. mira hacia delante: se ocupa del presente y del futuro, no simplemente de lo que pasó sin indicar que puede hacerse para mejorar la *performance* en el próximo período;
- c. integra medidas internas y externas, ayudando a visualizar *trade-offs* entre indicadores en el pasado y asegurando que ello no ocurra inadvertidamente en el futuro; y
- d. ayuda a focalizarse: sólo se mide lo que resulta crítico para el éxito estratégico de la empresa, no miríadas de indicadores de diversa naturaleza.

Por otra parte, una característica importante del BSC es que permite superar una tradicional deficiencia en la administración: la inhabilidad de relacionar la estrategia de largo plazo con las acciones de corto plazo.

En este orden de ideas, Kaplan y Norton explican que el BSC se apoya en cuatro procesos diferentes para vincular las actividades de corto plazo con los objetivos de largo plazo⁹:

- a. traducción de la misión y visión: mediante los indicadores, se fuerza al *management* a acordar las métricas a utilizar para hacer operativa la visión;
- b. comunicación y vinculación: la difusión del BSC en la empresa hace que la estrategia sea accesible para todos, permitiendo individualmente entender como la productividad propia soporta la estrategia general¹⁰;

⁸ Kaplan, Robert y Norton, David, *Putting the balanced scorecard to work*, “Harvard Business Review”, septiembre-octubre de 1993. El marco conceptual es desarrollado con mayor amplitud en el primero de los tres libros de Kaplan y Norton vinculados al tema: *Cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998 (traducción de *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996).

⁹ Kaplan, Robert y Norton, David, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, “Harvard Business Review”, enero-febrero de 1996.

¹⁰ Este es un punto muy importante para las empresas de servicios profesionales, donde la implementación “de arriba-abajo” de una estrategia, de manera compulsiva, choca con el hecho de que en

- c. planificación del negocio: el planeamiento estratégico y presupuestario no se tratan como cuestiones aisladas, sino integradas de modo que el presupuesto financiero apoye los objetivos estratégicos; y
- d. *feedback* y aprendizaje: proveyendo un mecanismo para *feedback* y revisión, el BSC ayuda a la empresa a lograr un tipo de aprendizaje muchas veces malogrado: la habilidad para reflexionar sobre las inferencias y ajustar teorías sobre relaciones de causa-efecto.

El BSC, como marco para describir estrategias destinadas a la creación de valor, opera desde cuatro perspectivas vinculadas causalmente:

- a. la financiera, indicador de resultado final acerca del suceso de una estrategia;
- b. la del cliente, que determina la propuesta de valor para los segmentos *target*;
- c. la de los procesos internos, o cómo se producirá y entregará la propuesta de valor y se mejorará la productividad; y
- d. la de aprendizaje y crecimiento, que vincula los activos intangibles con la estrategia.

En el Gráfico I del Apéndice incorporamos un gráfico que muestra de manera general el esquema del BSC. Consideraciones adicionales sobre estas perspectivas serán realizadas más abajo al diseñar el BSC objeto de este trabajo.

Ahora, establecidas las ideas principales vinculadas a las características del BSC, y en tanto existen múltiples herramientas de gestión basadas en mediciones o indicadores, pasaremos revista a algunas de ellas, con el objeto de, vía diferenciación, dejar mejor explicitado el concepto de BSC

2.1. Balanced Scorecard y Key Performance Indicators

muchas ocasiones quienes deben ejecutar la estrategia impuesta son los dueños del negocio (socios). De allí que, con referencia a las empresas de servicios profesionales, se ha señalado que “*for strategy to be effective, it must be understood by the professionals and they must be prepared to execute it*”; ...”*implementing strategy requires clear, consistent articulation and a sense of ownership of the strategy by the professionals*” (Nanda, Ashish, *Strategy and positioning in professional service firms*, “Harvard Business School”, Note 9-904-060, rev. en mayo de 2004).

La relación entre el BSC y los denominados *key performance indicators* (KPI)¹¹ no es necesariamente de oposición sino, en la medida que éstos sean utilizados de una manera determinada, de complementariedad.

De hecho, el BSC está conformado por KPI, pero que no son interpretados de una manera aislada sino integrada y coherente con las características del BSC, esto es, considerando sus relaciones de causa-efecto.

2.2. *Balanced Scorecard* y Tablero de Comando o Tablero de Control

La distinción entre BSC y el Tablero de Comando o Tablero de Control puede ser meramente semántica (esto es, producto simplemente de variantes en la traducción del concepto de BSC o Cuadro de Mando Integral), o más sustantiva, cuando el Tablero de Comando o Tablero de Control se agotan en la puesta a disposición de información relevante de diferentes sectores de la empresa, a efectos de la toma de decisiones pertinente.

En esta última hipótesis, la diferencia pasa por el proceso de diseño, siendo los indicadores o métricas esencialmente vinculados con la estrategia de la empresa, con la lógica causa-efecto que guía un modelo de negocio desde los recursos materiales y las personas hasta la creación de valor¹².

2.3. *Balanced Scorecard* y *Service Profit Chain*

El modelo de *Service Profit Chain*, desarrollado por Heskett, Passer y Schlesinger¹³, sostiene que existen directas y fuertes relaciones entre ganancias, crecimiento, lealtad y

¹¹ Los KPI pueden definirse como mediciones con parámetros preacordados de los factores críticos de una empresa (o proyecto, o gerencia, según corresponda). En otros términos, se ha señalado que los KPI constituyen métricas, financieras o no, utilizadas para reflejar los factores críticos del éxito de una organización, diferentes en cada organización (<http://en.wikipedia.org/wiki/kpi>).

¹² Ver sobre el tema Dávila, Antonio, *El Cuadro de Mando Integral*, “Revista de Antiguos Alumnos”, IESE, 1999, p. 34. El trabajo de Dávila distingue claramente el concepto de BSC, puntualizando la utilización, aún décadas atrás, de métricas financieras y no financieras sin llegar a conformarse un BSC, o de un tablero de control para hacer el seguimiento de procesos clave, como el implementado por General Electric en la década de 1960.

¹³ Heskett, James, Sasser Jr., W. Earl y Schlesinger, Leonard, *The service profit chain*, The Free Press, New York, 1997.

satisfacción del cliente, el valor de los bienes y servicios entregados a los clientes; y la capacidad, satisfacción, lealtad y productividad de los empleados.

La lógica de este modelo, al igual que el BSC, supone la existencia de relaciones causales relevantes entre tangibles e intangibles, respecto de la rentabilidad de la empresa.

Así, los eslabones de la “cadena” (*chain*) son los siguientes: las ganancias y el crecimiento son estimulados primariamente por la lealtad del cliente. La lealtad del cliente es el resultado directo de su satisfacción. La satisfacción es largamente influenciada por el valor de los servicios entregados. El valor es creado por empleados satisfechos, leales y productivos. Por su parte, la satisfacción del empleado deviene principalmente de la existencia de sistemas de apoyo de alta calidad y políticas que habilitan la entrega de resultados por parte de los empleados¹⁴.

Los creadores del modelo SPC señalan que éste representa un ejemplo de BSC para una empresa de servicios, que debe ser ajustado caso por caso¹⁵.

Claro que, en cualquier caso, la herramienta del BSC presenta un alcance más amplio, no limitado a las organizaciones de servicios o a la prestación de éstos aun en empresas ajenas al sector servicios.

2.4. *Balanced Scorecard* y Mapas Estratégicos

El BSC y los Mapas Estratégicos (ME) no son herramientas diferentes sino complementarias.

¹⁴ Heskett, James, Jones, Thomas, Loveman, Gary, Sasser Jr., W. Earl y Schlesinger, Leonard, *Putting the service-profit chain to work*, “Harvard Business Review”, marzo-abril de 1994.

¹⁵ Heskett, Sasser Jr. y Schlesinger, *The service...*, p. 36. En una línea de pensamiento similar, se lee en el sitio web de la *American Society for Quality* que tanto el BSC, como el *service-profit chain* y los premios Malcom Baldrige y *European Quality* tienen en común que “*each embraces the principles of organizational leadership, internal processes and activities, employee commitment and productivity, customer value and loyalty, and financial results are inextricably connected, and that no organization or enterprise can thrive unless it successfully manages all the links in this organizational value chain*” (www.asq.org/on-site-training/topics/balancedscore.html, visitado por última vez el 2 de agosto de 2005).

De hecho, los ME son la contribución final de Norton y Kaplan para una implementación exitosa de un BSC¹⁶, constituyendo esencialmente un marco visual de los objetivos de la organización en cada una de las cuatro perspectivas del BSC.

Como representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, los ME proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporcionando el eslabón faltante entre la formulación de la estrategia y su implementación¹⁷.

Los ME se basan en varios principios¹⁸:

- a. la estrategia equilibra fuerzas contradictorias (el *trade-off* entre corto y largo plazo);
- b. la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente, cuya claridad es la dimensión más importante de la estrategia;
- c. el valor se crea mediante procesos internos de negocios;
- d. la estrategia consta de temas simultáneos y complementarios; y
- e. la alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

No sólo no se puede gestionar lo que no se puede medir (el enfoque básico del BSC)¹⁹, sino que no se puede medir lo que no se puede describir²⁰ (área de incumbencia de los ME).

¹⁶ *Having trouble with your strategy? Then map it*, de Robert Kaplan y David Norton, publicado en "Harvard Business Review", septiembre-octubre de 2000, fue la base del libro posterior *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, 2004, traducido recientemente al español (*Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Symnetics y Gestión 2000.com, Barcelona, 2004).

¹⁷ Kaplan y Norton, *Mapas...*, p. 38.

¹⁸ Kaplan y Norton, *Mapas...*, ps. 38 y ss.

¹⁹ Sobre este punto, se ha señalado como uno de los principales problemas en el planeamiento estratégico de un estudio jurídico es la falta de uso de métricas que midan intangibles, como la calidad del servicio (Wessemann, H. Edward, *The first great myth of legal management is that it exists*, Author House, 2004, p. 13), lo que claramente es solucionado por la implementación de un BSC.

²⁰ Kaplan y Norton, *Mapas...*, p. 14. La representación gráfica genérica de los ME se incorpora como Gráfico II del Apéndice.

2.5. *Balanced Scorecard y Six Sigma*

*Six Sigma*²¹ es una herramienta para el mejoramiento de procesos cuyo contexto de aplicación es más restringido que el del BSC (esencialmente, requerimiento de procesos repetitivos, donde puede asumirse la distribución normal de los errores).

En general, toda vez que exista lo que se conoce como *knowledge worker*, con organizaciones basadas en activos intangibles y servicios muchas veces únicos, carecerá de sentido medir los defectos, o centrar la estrategia de la organización en reducir los errores²².

Sin embargo, para aquéllos casos en que la calidad y la ausencia de errores, en el contexto organizacional adecuado, sean significativos para los objetivos estratégicos, el foco de *Six Sigma* en los procesos se complementa adecuadamente como herramienta en el diseño e implementación del BSC. De hecho, las ventajas potenciales de un enfoque combinado entre el BSC y *Six Sigma*²³ han sido objeto de diferentes desarrollos en la reciente literatura sobre ambas herramientas de gestión²⁴.

²¹ *Six Sigma* es, en términos sencillos, una metodología para eliminar defectos en procesos de producción de bienes o servicios. En términos estadísticos, se pretende la presencia de no más de 3,4 defectos por cada millón de oportunidades de medición; para procesos con sólo un límite (alto o bajo), ello resulta en seis desviaciones estándar respecto de la media; de ahí el nombre *Six Sigma* (http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma).

²² <http://www.balancedscorecard.org/FAQs/#q13>

²³ *Six Sigma* es, en términos sencillos, una metodología para eliminar defectos en procesos de producción de bienes o servicios. En términos estadísticos, se pretende la presencia de no más de 3,4 defectos por cada millón de oportunidades de medición; para procesos con sólo un límite (alto o bajo), ello resulta en seis desviaciones estándar respecto de la media; de ahí el nombre *Six Sigma* (http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma).

²⁴ Ver por ejemplo Gupta, Praveen, *Six Sigma Business Scorecard*, Mc-Graw Hill, New York, 1993; Horn, Alistair, *Linking Balanced Scorecard and Six Sigma to drive breakthrough business performance*, disponible en http://www.onesixsigma.com/experience/white_papers/whitepaper_pages/linking_balanced_scorecard.php, visitado por última vez el 2 de agosto de 2005.

2.6. Críticas a la utilidad del *Balanced Scorecard*

El uso del BSC como herramienta de gestión valiosa en la implementación de la estrategia de la organización ha sido generalmente aceptado, o al menos no abiertamente criticado en la literatura de la teoría organizacional o de la empresa.

Sin embargo, autores de la talla de Michael Jensen²⁵ han criticado abiertamente, desde su posición en cuanto a los objetivos de la empresa²⁶, al BSC.

Según Jensen²⁷, la fijación múltiple de objetivos que propone el BSC, impide la adopción de decisiones racionales, que requieren justamente la existencia de un propósito unidimensional.

En este orden de ideas, señala Jensen que la ausencia de una especificación de los *tradeoffs* entre los diversos indicadores provoca la falta de un rasero adecuado para valorar la gestión del *management*.

Sin embargo, la objeción de Jensen no es tanto respecto del BSC como herramienta que ayude a comprender el proceso de creación de valor, sino a su utilización para medir la *performance*.

En este punto, según Jensen, los objetivos múltiples llevan necesariamente a la confusión, conflicto, ineficiencia y falta de foco²⁸.

Sin embargo, Jensen parece exacerbar los riesgos potenciales del BSC al no percibir que los múltiples objetivos medidos por los indicadores no son independientes, sino vinculados a un único propósito y estrategia.

²⁵ La trayectoria de Jensen como teórico y docente en tópicos organizacionales es bien conocida, y puede verse en <http://www.people.hbs.edu/mjensen/>.

²⁶ En la concepción de Jensen, el objetivo de la empresa es maximizar el retorno de la inversión de los accionistas y acreedores financieros, rechazando abiertamente los desarrollos de las diversas variantes de *stakeholder's theories*, que proponen que el *management* debe considerar los intereses de todos los sectores involucrados (empleados, comunidad, clientes, etc.) en la toma de decisiones. Ver sobre el tema Clarkson, Max (ed.), *The corporation and its stakeholders*, University of Toronto Press, Toronto, 1998.

²⁷ Jensen, Michael, *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, "Business Ethics Quarterly", v. 12, No 1, 2001, 2001; disponible en http://ssrn.com/abstract_id=220671

²⁸ Jensen, *Value...*, cit.

En este orden de ideas, Kaplan y Norton expresan que “si se considera al BSC como veinticinco indicadores independientes, claramente será demasiado complicado para una empresa y sus empleados; pero ésta es una forma equivocada de pensar en el BSC. El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un *Balanced Scorecard* bien construido proporcionan la instrumentación de una *sola* estrategia”²⁹.

Por otra parte, el BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final de las empresas comerciales³⁰, lo que despeja la objeción relacionada con la existencia de intenciones múltiples, potencialmente contradictorias entre sí.

3. Paolantonio & Legón Abogados

Ni el BSC ni los ME pueden ser considerados como simples formularios en los que, completando ciertos blancos, se obtendrá como resultado una receta estratégica adecuada.

En otras palabras, tanto el BSC como el ME son esencialmente dependientes de una estrategia concreta, desarrollada para una empresa con características propias, y en un contexto competitivo determinado.

Por ello, es necesario, previo a la explicación del diseño del BSC y ME para Paolantonio & Legón Abogados (P&L), explicitar las características propias de P&L como organización de servicios en un entorno competitivo, tarea que efectuaremos en los apartados siguientes³¹.

3.1. Antecedentes y descripción general

Paolantonio & Legón Abogados (P&L) es un estudio jurídico que comenzó sus actividades en 2005, con el objetivo de posicionarse como una alternativa diferente en el mercado de servicios legales corporativos.

²⁹ Kaplan y Norton, *Mapas...*, p. 85.

³⁰ Por oposición a las *non profit* y a las empresas públicas, cuyo objetivo no se vincula, lógicamente, con parámetros de rentabilidad.

³¹ Parte sustancial del desarrollo está tomado del Plan de Marketing 2005, con algunas adaptaciones y la supresión de cierta información cuantitativa que se considera confidencial. El Análisis FODA no se ha incluido en la versión final de este trabajo por la limitación de espacio determinada por la UCEMA.

Los clientes *target* son empresas pequeñas o medianas, en lo que hace a asesoramiento corporativo de rutina, ubicadas en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para los servicios de valor agregado vinculados a estructuras de financiamiento o reestructuración de pasivos, el área se extiende a ciudades del interior. También se apunta, para trabajos particulares, a empresas del sector financiero, sea en actividades de financiamiento directo, o en operaciones de M&A en sus diferentes estructuras.

Las grandes empresas que requieren una importante estructura para la prestación de tareas de asesoramiento están excluidas del mercado objetivo de P&L, sin perjuicio de una eventual atención en asuntos particulares cuando ello pudiera ser requerido³².

P&L no se posiciona como una *boutique* de servicios legales, estrategia de nicho que no se considera rentable en la actualidad.

P&L ofrece sus servicios de asesoramiento legal en diversas áreas vinculadas a la actividad empresarial³³. Muchos de sus clientes actuales han sido asesorados por los socios de P&L durante varios años, exhibiendo una fidelidad importante en un mercado que tiende a competir cada vez más por precio y no por valor percibido o recibido³⁴.

La relación entre cliente y abogado en los segmentos en que actúa P&L está basada

³² Por ejemplo, en casos de conflictos de intereses que impidan la actuación de sus asesores habituales.

³³ Información sobre las áreas de práctica se omite para no fatigar la lectura. El interesado podrá encontrar datos adicionales en www.pyla.com.ar.

³⁴ La tendencia intrínseca del mercado de servicios legales a competir por precio puede explicarse, entre otros factores, porque gran parte de los costos de los estudios jurídicos son fijos (sueldos, alquileres, etc.). Asimismo, la competencia por precio se explica por la presencia de estudios jurídicos con estructuras que quedaron parcialmente ociosas en la época de la recesión más aguda, prefiriendo estos estudios cotizar trabajos por abajo de sus costos o valores de mercado para no "achicarse" y estar preparados para tiempos de mayor actividad económica. Por otro lado, la competencia por precio se ha utilizado como herramienta para la retención de clientes cuyos resultados económicos y financieros se vieron seriamente afectados por la crisis económica. Aunque es conocido que la competencia por precio termina destruyendo valor para los oferentes de bienes o servicios, su presencia es habitual como "primera solución" ante presiones competitivas.

primariamente en la confianza y en la percepción de una respuesta adecuada a los requerimientos del cliente, quien normalmente identifica al estudio jurídico con las personas que atienden sus asuntos.

Suelen existir clientes cuyas necesidades suponen una dedicación especial por su personalidad o nivel de exigencia, y es muy común en el ámbito del asesoramiento corporativo la presencia de conflictos con clientes que no perciben una respuesta adecuada a sus necesidades. El desafío es reducir al máximo posible esas situaciones, que desgastan las relaciones y pueden poner en peligro la continuidad del cliente. El objetivo es que el cliente perciba siempre una respuesta adecuada de P&L, siendo su percepción del servicio recibido al menos igual, y preferentemente superior, a sus expectativas.

3.2. Misión y Visión

La misión de P&L es ser una empresa de servicios legales rentable y con un ambiente de trabajo que propicie el crecimiento individual.

Se considera que el asesor legal debe ser percibido por el cliente como un aliado para los negocios y una solución para los problemas de la empresa. Se ofrece al cliente el beneficio de la tranquilidad para realizar sus actividades en el marco legal y contractual más apto a sus fines, conociendo sus riesgos y ventajas.

P&L pretende ser percibido como una organización que presta servicios de calidad, con profesionales altamente capacitados, interesados en el éxito de los negocios de los clientes, y en conocer lo que éstos hacen. No se ignora que los servicios legales son un costo, pero se pretende ser un "costo con beneficios perceptibles", tangibles para el cliente. Se persigue dar el mejor resultado posible para la ecuación de valor de nuestros clientes.

3.3. Diferenciación y Posicionamiento Estratégico

La diferenciación (esto es, la respuesta desde la perspectiva del cliente a ¿por qué P&L?) es un factor clave en la estrategia de cualquier organización que quiera desarrollarse en un mercado competitivo.

La diferenciación exitosa permite³⁵:

- a. cobrar un precio más alto por el producto;
- b. incrementar las ventas unitarias (porque las características de diferenciación atraen a compradores adicionales); o
- c. ganarse la lealtad de los compradores hacia la marca (porque algunos compradores se sienten fuertemente atraídos hacia las características de diferencias y establecen vínculos con la compañía y sus productos).

Es sabido que lograr la diferenciación es difícil en general, y más para los proveedores de servicios profesionales. No es sencillo distinguir una auditoría, un contrato, o una escritura. Además, aunque se preste un servicio realmente diferente de los competidores, es muy difícil conseguir que los clientes adviertan y reconozcan las diferencias reales³⁶.

Ello no quita, sin embargo, importancia al tema, y existen diversos factores de diferenciación que incluyen la ubicación, la calidad, las tecnologías, el precio, y los modales de los empleados³⁷.

En P&L se adoptaron diferentes criterios que persiguen una diferenciación y posicionamiento competitivo³⁸:

- a. tecnología de primer nivel para la prestación del servicio con todas las facilidades y prestaciones de los tiempos actuales;

³⁵ Thompson Jr., Arthur y Strickland, A.J., *Administración estratégica. Textos y casos*, 13ª ed., Mc-Graw Hill, México, 2004, p. 165.

³⁶ Kotler, Philip, Bloom, Paul y Hayes, Thomas, *El marketing de servicios profesionales*, Paidós, Bs. As., 2004, p. 32.

³⁷ Kotler et al, *El marketing...*, p. 205. Para otra presentación de la cuestión, basada en diferentes preguntas respecto de la prestación del servicio (¿quienes?; ¿dónde?; ¿qué?; ¿cómo?; ¿por qué?), se puede ver Furman, Ricardo, *Gestión comercial de servicios profesionales*, Bs. As., 2002, ps. 30 y ss.; un enfoque similar, con los interrogantes ¿quién?; ¿cómo?; ¿qué? y ¿a quién?, presenta Nanda, *Strategy...*, cit.

³⁸ El que puede definirse como el arte de desarrollar y comunicar las diferencias significativas entre los servicios propios y de los competidores que sirven en el mismo mercado objetivo: Kotler et al, *El marketing...*, p. 157.

- b. inversión en obra y ubicación de oficinas acordes con el posicionamiento buscado;
- c. flexibilidad para acordar con los clientes esquemas de pago de honorarios ajenos al paradigma de facturación horaria;
- d. compromiso de los integrantes de P&L con la calidad del servicio profesional; y
- e. dedicación de un socio principal para la atención directa a los clientes que valoren esta circunstancia.

3.4. Mapa Estratégico

La herramienta del ME y su capacidad para describir la estrategia de una empresa permite, como lo indicamos más arriba, dar un marco visual que facilita el diseño del BSC.

Es necesario entonces, abordar concretamente la estrategia³⁹ de P&L desde las cuatro perspectivas características de este enfoque, incorporándolas descriptivamente en los apartados siguientes, para luego presentar gráficamente el ME y continuar con el desarrollo de los indicadores en el concreto marco del BSC.

3.4.1. Perspectiva Financiera

Suele subestimarse la complejidad de la perspectiva financiera, en tanto pareciera obvio que “las empresas pueden ganar más dinero (1) vendiendo más y (2) gastando menos. Todo lo demás es música de fondo”⁴⁰.

Sin embargo, la conclusión precedente sólo puede aplicarse sin mayores consideraciones adicionales a las empresas que buscan maximizar las utilidades, característica que no siempre puede predicarse respecto de los estudios jurídicos⁴¹.

³⁹ Para aclarar el significado del término estrategia, frecuentemente utilizado en este trabajo, cabe remitirse a la clásica definición de Porter: “*strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities*” (Porter, Michael, *What is strategy*, “Harvard Business Review”, noviembre-diciembre de 1996). El concepto reproducido corresponde a la denominada “escuela de posicionamiento”, cuyas características, así como las de otras corrientes de pensamiento, se pueden ver en Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph, *Safari a la estrategia*, Granica, Buenos Aires, 2003.

⁴⁰ Así, Kaplan y Norton, *Mapas...*, p. 67.

Está claro que la persecución de una finalidad lucrativa genérica es propia de la actividad profesional, sea ésta ejercida individualmente o en sociedad⁴². Pero ello no significa, necesariamente, un objetivo de maximización de utilidades, el que, por otra parte, no es un imperativo legal sino –en la visión más ortodoxa- de eficiencia económica.

De hecho, si repasamos la Misión y Visión de P&L ⁴³, se utiliza –y no inadvertidamente- el término “rentable”, el que no es equiparable a “lo más rentable posible”.

Es que la elección de los socios de P&L, quienes comprometen el activo más específico posible –su capital humano individual-, ha sido equilibrar los intereses profesionales con los personales, de modo que los resultados financieros no sean el único norte de la actividad conjunta.

Con ello se vincula también la opción tomada de apartarse de una estructura interna basada en el “apalancamiento humano”, modelo tradicional del estudio jurídico mediano o grande, donde la rentabilidad se maximiza mediante un elevado ratio de “abogados empleados” (eufemísticamente denominados a veces “asociados”) respecto de los “abogados socios”, y la mayor carga de trabajo posible a cargo de aquéllos, en un sistema sostenido primariamente por la facturación del

⁴¹ En este orden de ideas, Wesemann (*The first...*, ps. 9 y 10) expresa que: “*it sounds silly to say a law firm doesn't know why it is in business, yet many law firms struggle with this core issue. In any business the primary objective is to increase shareholder value. But when the shareholders all come to work at the business everyday, a whole new set of cultural values comes into play which may or may not be compatible with profit objectives*”. En una aproximación similar, Nanda señala, respecto de las empresas de servicios profesionales que: “*some aim for longevity and survival, others seek quality of life for partners and collegiality within the firms, yet other wish to have a lasting impact on public life or improve social welfare* (Nanda, Ashish, *Profitability drivers in professional services firms*, “Harvard Business School”, Note 9-904-064, revisado en marzo de 2004).

⁴² Sobre el tema, y la finalidad lucrativa como elemento esencial de la sociedad profesional, Campins Vargas, Aurora, *La sociedad profesional*, Cívitas, Madrid, 2000, ps. 105 y ss.

⁴³ *Supra*, 3.2.

servicio por hora trabajada y la promesa implícita de asociación para los abogados más “productivos”⁴⁴.

Ahora bien, ello no significa, por supuesto, la inexistencia de un fin lucrativo, sino que éste ha de medirse y consensuarse conforme la pauta de equilibrio mencionada.

En la práctica, ello puede importar rechazar ganancias que exigieran una desmesurada “inversión” del capital humano propio, o la atención de clientes cuyo perfil ético o empresarial no se considerara consistente con los valores de los socios.

No se nos escapa que el criterio de equilibrio puede ser difícil de determinar en concreto, y que pueden surgir problemas de monitoreo o *free riding*, en tanto el *output* tiene naturaleza conjunta. Ello, de todos modos, se vincula con mecanismos de control interno ajenos a este trabajo⁴⁵.

No obstante las consideraciones previas, la perspectiva financiera sigue siendo relevante, y para P&L importa la fijación periódica de objetivos de facturación – estrategia de crecimiento-, que reflejen los costos de la empresa más el costo de oportunidad individual de cada uno de los socios; y mejoras de productividad – primariamente, acotamiento de gastos⁴⁶ -.

Es relevante recordar que, de los tres *drivers* centrales para la rentabilidad de las empresas de servicios profesionales –margen, productividad y apalancamiento⁴⁷,

⁴⁴ Nuevamente, analizar en detalle esta modalidad de organización de los estudios jurídicos excede el ámbito de nuestro desarrollo. Remitimos al interesante trabajo de Galanter, Marc y Palay, Thomas, *Tournament of lawyers*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991. Para una crítica en forma de ficción (o no tanto, según su autor) de estos esquemas, Stracher, Cameron, *Double billing: a young lawyer's tale of greed, sex, lies and the pursuit of the swivel chair*, Harper, New York, 1999.

⁴⁵ Básicamente, monitoreo entre pares, pasando por reducción en la participación de ganancias y hasta la exclusión del socio.

⁴⁶ Es importante señalar que el espacio para incrementar la rentabilidad operando sobre los costos es bastante limitado, suponiendo que no existe desperdicio manifiesto de recursos. En este sentido, Maister señala que perseguir una estrategia de reducción de costos sólo mira al corto plazo, no siendo una estrategia inteligente para el largo (Maister, David, *Managing the professional services firm*, Free Press, 1997, ps. 34 y 35).

⁴⁷ Ver el desarrollo de las ecuaciones y relaciones empíricas correspondientes utilizando herramientas estadísticas en Nanda, *Profitability...*, cit.

P&L ha optado por desarrollar un modelo de negocio en el cual el apalancamiento tiene un espacio reducido.

3.4.2. Perspectiva del Cliente

La clave de la perspectiva del cliente es el diseño de una propuesta de valor acorde al *target* perseguido.

Cabe pues recordar, en materia de servicios, el rol central que toma la denominada ecuación de valor, que expuesta de una manera llana puede representarse como⁴⁸:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Valor Percibido (Prestaciones + Feeling)}}{\text{Precio + Incomodidades + Inseguridades}}$$

O si se prefiere la presentación de los creadores del *service profit chain*⁴⁹:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados Producidos para el Cliente + Calidad del Proceso}}{\text{Precio + Costos de Adquisición del Servicio}}$$

Todos los elementos de la ecuación son significativos a efectos de presentar los atributos que el cliente espera recibir del servicio adquirido.

Así, es necesario⁵⁰:

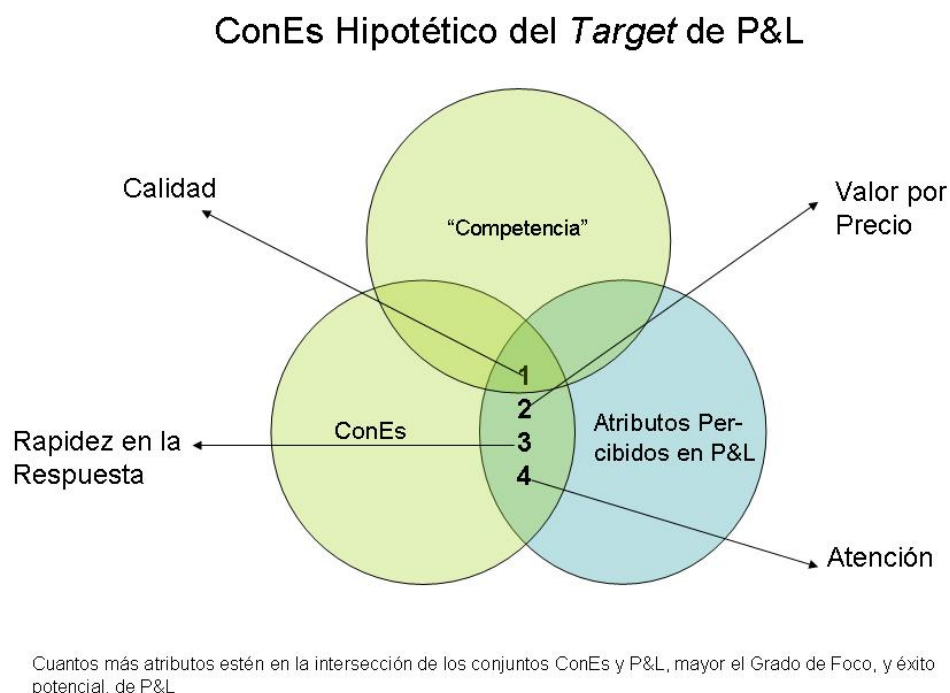
⁴⁸ Huete, Luis, *Servicios & Beneficios*, Deusto, Bilbao, 1997, p. 115.

⁴⁹ Heskett-Sasser-Schlesinger, *The Service...*, p. 40

⁵⁰ El desarrollo siguiente adapta la muy clara explicación de Alberto Levy, que aunque enfocada a un producto masivo, juzgamos igualmente aplicable y relevante para los servicios (Levy, Alberto, *Mayonesa. La esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo*, Granica, Bs. As., 1998, ps. 104 y ss.

- a. conocer el conjunto esperado (ConEs) o la estructura ideal de atributos del cliente; esto es, como éste considera que debe ser el “servicio ideal”; y
- b. conocer cómo el cliente percibe las diferentes propuestas de valor representadas por las ofertas de servicios disponibles, elemento clave para cualquier estrategia de posicionamiento y diferenciación.

El siguiente gráfico ilustra y complementa lo dicho⁵¹:



Desde el punto de vista del diseño de la propuesta de valor, cuantos más atributos esperados (ConEs) por el *target* sean parte del servicio, más chances existirán para la empresa oferente.

Pero debe tenerse en cuenta que aquellos atributos que integran la intersección de los diagramas de Venn (esto es, los que también tiene la “competencia”), si bien son necesarios, no alcanzan para motivar la elección del potencial cliente.

Ahora bien, ¿cómo se incorpora esta cuestión en el ME?

⁵¹ Por razones de simplicidad, se supone que los *target* tienen un ConEs idéntico, lo que no necesariamente es cierto. Los atributos del gráfico son puramente hipotéticos, y no pretenden reflejar la realidad del mercado de servicios legales, sino ejemplificar un modo de diseñar la propuesta de valor al cliente.

De manera sencilla, al menos desde la arista del diseño: determinando los atributos adecuados para el *target* en cuanto a precio, calidad, disponibilidad, etc., y generando los procesos atinentes a esos atributos.

3.4.3. Perspectiva de los Procesos Internos

De los procesos de gestión de operaciones significativos⁵², los vinculados a la producción y distribución del servicio son los relevantes para P&L.

Los procesos de innovación y los reguladores y sociales tienen, al menos en la etapa inicial de operaciones, una importancia secundaria.

Y en lo que respecta a los procesos de gestión de clientes, pueden identificarse cuatro procesos genéricos⁵³:

- a. selección de clientes, vía segmentación y diseño de la propuesta de valor;
- b. adquisición de clientes, mediante la comunicación al mercado y la realización de clientes potenciales (conversión de prospectos en clientes);
- c. retención de clientes, entregando la propuesta de valor correspondiente y transformando a los clientes existentes en “apóstoles”⁵⁴; y
- d. desarrollar relaciones con los clientes, para conocerlos y aumentar la participación en la compra de los clientes objetivo.

La segmentación y diseño de la propuesta de valor parten de un criterio de conductas⁵⁵, pudiendo identificarse⁵⁶:

⁵² Ver Kaplan y Norton, *Mapas...*, ps. 95 y ss.

⁵³ Con algunas modificaciones en la redacción, se sigue a Kaplan y Norton, *Mapas...*, ps. 141 y ss.

⁵⁴ El término apóstoles es propio del modelo de *service profit chain* mencionado más arriba; se trata de la categoría de clientes cuyo nivel de satisfacción hace que recomienden el servicio a otros (Sasser Jr., W. Earl, y Jones, Thomas, *Why satisfied customers defect?*, “Harvard Business Review”, noviembre-diciembre de 1995).

⁵⁵ Recuérdese que ya existe una segmentación inicial al determinarse el *target* de cliente empresa, con las características descriptas más arriba, 3.2.

⁵⁶ Kotler, *El marketing...*, ps. 189 y 190.

- a. compradores de calidad, menos sensibles al precio y que buscan profesionales con los mejores antecedentes y reputación;
- b. compradores de valor, que pretenden un servicio acorde al precio pagado, no requieren los mejores profesionales, pero insisten en una atención considerable por parte del profesional; y
- c. compradores ahorrativos, sumamente sensibles al precio, capaces de recurrir a “idóneos”, incluso no profesionales, con tal de minimizar su costo⁵⁷.

Lógicamente, ésta última categoría de clientes es la que menos atractivo presenta para P&L⁵⁸, y existen diferentes métodos para detectar (*screen*) esta modalidad de clientes⁵⁹.

La adquisición de clientes resulta clave para P&L, que inicia sus operaciones con clientes de alguno de sus socios, con la necesidad de generar nuevos ingresos para obtener un rápido *break-even* y luego rentabilidad.

Se trata aquí de generar las actividades de promoción para que P&L sea incorporado en una potencial contratación de servicios legales, mediante acciones directas (reuniones con prospectos, *mailings* limitados) o indirectas (aparición en medios, participación en seminarios, publicaciones). Importa la cantidad de ocasiones generadas, así como la tasa de realización.

La relevancia de la retención de clientes no es necesario desarrollarla. No sólo es más económico mantener un cliente que conseguir otro, sino que el cliente convertido en “apóstol” es una herramienta de marketing de elevado valor⁶⁰.

⁵⁷ Una variante de esta poco apetecible categoría es el cliente “abogado frustrado”, que redacta sus propios documentos y pretende luego una revisión profesional de su contenido.

⁵⁸ La regla puede tener algunas excepciones, cuando las características del asunto permiten suponer que los honorarios los pagará un tercero (la contraparte); por ejemplo, una ejecución hipotecaria. Pero para el foco de práctica de P&L –el asesoramiento–, el principio indicado es válido.

⁵⁹ Por ejemplo, pedido de anticipo de honorarios. Una mala selección de clientes o asuntos puede afectar la rentabilidad de la empresa de servicios profesionales, generando cuentas incobrables y costos de oportunidad cuando el abandono del cliente pudiera provocar algún tipo de responsabilidad profesional.

⁶⁰ Así, en la web de P&L se lee “creemos que un cliente satisfecho es la mejor herramienta de marketing disponible, y nos esforzamos para que cada uno de ellos experimente un nivel de satisfacción superior a

Encuestas de satisfacción, análisis de incidencias, determinación del origen de los clientes, son todos mecanismos que permiten controlar esta variable.

Por último, la mayor participación en la compra de los clientes existentes es para P&L, al menos en la etapa inicial de sus operaciones, la parte menos significativa de la perspectiva del cliente. El tamaño de la empresa *target* hace que frecuentemente se tenga sólo un asesor legal “multipropósito”, por lo que el desarrollo de las relaciones con los clientes se subsumirá normalmente en las políticas de retención.

3.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La importancia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no puede ser enfatizada demasiado: es clave en cualquier organización de servicios en general, y más aún en los servicios profesionales⁶¹.

Las tres dimensiones de esta perspectiva (capital humano, capital de información y capital organizacional) deben ser cuidadosamente desarrolladas para alinearlas a la estrategia.

Las características de P&L (estructura acotada en personas, apalancamiento en tecnología⁶²), hacen que exista una relación muy estrecha entre las dimensiones de capital humano y capital de información.

sus expectativas. Nos enorgullece que muchos de nuestros clientes actuales provengan de recomendaciones de otros clientes” (<http://www.pyla.com.ar/institucional.htm>).

⁶¹ Sobre el tema, Maister (*Managing...*, ps. 155 y 156), expresa que “*managers in professional services firms spend a lot of time worrying about marketing and selling their services. But few give much thought to developing the product that the firm is trying to induce its clients to buy: the knowledge and skill of its staff...Like all skillful arts, a professional craft is learned through apprenticeship. Clearly, it is in the firm’s interest to ensure that this apprenticeship process works effectively and speedily. By developing the skills of its junior members, the firm adds to the only resource it has to sell: professional judgment and talent*”.

⁶² El concepto de apalancamiento en tecnología reemplaza estratégicamente al habitual apalancamiento en personal, con un alto ratio de asociados respecto de socios (*equity partners*) y una amplia delegación de temas en abogados de menor *seniority*. Para una utilización del apalancamiento en tecnología, aunque en un mercado con otras dimensiones, DeLong, Thomas y Nanda, Ashish, *Venture Law Group (A)*, “Harvard Business School”, Case 9-800-065.

Respecto del capital humano, P&L requiere que sus abogados persigan una permanente actualización de conocimientos en los ámbitos de la actuación profesional, así como una clara identificación y compromiso con el cliente, demostrado mediante una consistente prestación de un servicio de excelencia.

En lo que tiene que ver con el capital de información (sistemas, bases de datos, bibliotecas y redes que ponen los conocimientos a disposición de la organización⁶³), aunque *prima facie* parecería un tema poco significativo para un estudio jurídico, no lo es para P&L.

La posibilidad de brindar un servicio de excelencia con un capital humano acotado requiere contar con la mejor tecnología disponible para permitir, entre otras cosas:

- a. un acceso remoto integral a todos los archivos electrónicos, no simplemente al correo;
- b. el menor tiempo posible para la generación de documentos iniciales para los temas en curso, mediante una base de datos adecuada;
- c. la gestión más eficiente de cuestiones administrativas de los asuntos en trámite (carga de datos, facturación, registro de actividades realizadas, etc.).

De allí la realización de importantes inversiones en el rubro tecnología dentro del presupuesto del *start-up*, y la necesidad de un adecuado monitoreo de la evolución del estado de actualización y uso de las herramientas incorporadas.

El capital organizacional es, si cabe la expresión, el más intangible de los intangibles. Ello, sin embargo, no disminuye en nada su importancia en la estrategia organizacional, aunque puede presentar un desafío especial para el diseño de los indicadores adecuados.

Cuatro elementos constituyen el capital organizacional⁶⁴: cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo.

Respecto de la cultura, la convicción a sostener y comunicar permanentemente, en todos los niveles de la organización, es la necesidad de focalizarse en el cliente, entender su negocio y sus necesidades.

⁶³ Kaplan y Norton, *Mapas...*, p. 295.

⁶⁴ Kaplan y Norton, *Mapas...*, p. 325.

En la dimensión inicial de la estructura, no existe necesidad de liderazgos adicionales al general existente, aunque el desarrollo de habilidades de liderazgo individuales pueda en el futuro tomar otra relevancia.

3.4.5. Mapa Estratégico: Objetivos, Indicadores y Representación Gráfica

En los apartados precedentes se describieron, con alguna generalidad, las diferentes perspectivas del ME para P&L, aunque sin entrar de manera directa en los objetivos e indicadores estratégicos susceptibles de ser utilizados.

Corresponde ahora abocarnos a esa tarea, para luego presentar visualmente el ME y culminar el trabajo con el diseño del BSC para P&L.

3.4.5.1. Objetivos e Indicadores Estratégicos para la Perspectiva Financiera

Obtener Rentabilidad Esperada (F1): obtener una rentabilidad o ganancia luego de impuestos que genere ingresos estimados previamente como adecuados para cada uno de los socios

Indicadores para F1:

- EBIT (considerando retiros mínimos como gastos)

Incrementar Ingresos (F2): incrementar los ingresos según las tasas de crecimiento establecidas anualmente por decisión de los socios⁶⁵.

Indicadores para F2:

- Honorarios percibidos
- Honorarios devengados
- Ingresos de nuevos clientes o temas
- Pérdida de ingresos regulares

Incrementar Productividad (F3): controlar el nivel de gastos en el escenario de crecimiento previsto, y utilizar el menor tiempo posible en la prestación del servicio, manteniendo los parámetros de calidad y excelencia⁶⁶.

⁶⁵ Nótese que, normalmente, el ingreso esperado de un profesional independiente tiene una correlación positiva con la experiencia y conocimientos acumulados. De allí la referencia a tasa de crecimiento. De todos modos, el esquema no es incompatible con la adopción de un objetivo de crecimiento neutro (tasa cero).

Indicadores para F3:

- Egresos (valores absolutos)
- Gastos/Facturación

3.4.5.2. Objetivos e Indicadores Estratégicos para la Perspectiva del Cliente

Satisfacer las Necesidades de los Clientes (C1): lograr una calificación de 4 o 5 en encuestas de calidad de servicio

Indicadores para C1:

- Resultados de la encuesta de calidad de servicio
- Cantidad de quejas o reclamos de clientes

Comunicar la Propuesta de Valor al Target (C2): generar los mecanismos de comunicación de la propuesta de valor

Indicadores para C2:

- Apariciones no pagas en medios
- Participación en seminarios o conferencias
- Publicaciones de doctrina
- Newsletters

3.4.5.3. Objetivos e Indicadores Estratégicos para la Perspectiva de los Procesos Internos

Seleccionar Potenciales Clientes según Target (P1): seleccionar potenciales clientes mediante una adecuada segmentación del mercado y comunicación de la propuesta de valor

Indicadores para P1:

- Nuevos contactos o clientes potenciales
- Porcentaje de ingresos de clientes ajenos al *target*

Retener y Fidelizar Clientes (P2): incrementar la retención y fidelización de los clientes existentes

Indicadores para P2:

⁶⁶ Como lo señalamos más arriba (3.4.1.), la reducción de gastos no es normalmente una palanca adecuada para el incremento de la rentabilidad en la prestación de servicios profesionales. De allí que en el caso de la perspectiva financiera, utilizamos la distinción entre objetivo primario y secundario.

- Pérdida de clientes
- Adquisición de clientes por referencias de clientes existentes
- Porcentaje de clientes que recomendarían nuestros servicios a terceros

3.4.5.4. Objetivos e Indicadores Estratégicos para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Capacitar(se) Permanentemente (A1): capacitación permanente para todos los integrantes de P&L

Indicadores para A1:

- Horas de estudio o investigación (incluyendo capacitación externa)

Mantener la Infraestructura Tecnológica (A2): mantenimiento de infraestructura tecnológica de primera línea, cumpliendo los planes anuales y revisiones periódicas

Indicadores para A2:

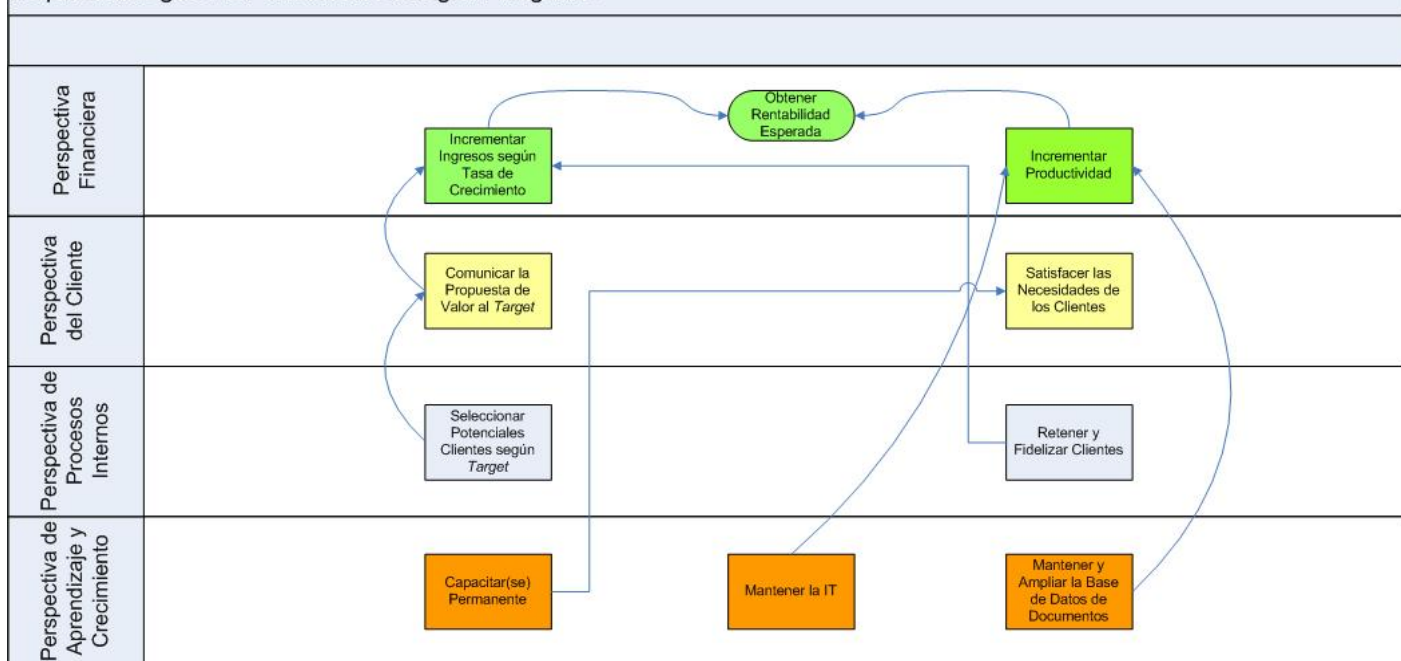
- Adquisición de nuevas tecnologías (hardware o software)
- Existencia de nuevas versiones de software no adquiridas

Generar y Mantener una Base de Datos de Documentos de Trabajo (A3): mantenimiento y ampliación de base de datos de documentos utilizados en la práctica profesional, con el objetivo de minimizar el tiempo de respuesta al cliente

Indicadores para A3:

- Número de documentos en base de datos
- Incorporaciones a base de datos

El gráfico siguiente representa el ME descripto:



4. El *Balanced Scorecard* de Paolantonio & Legón Abogados

Definidos los objetivos estratégicos e indicadores, y hecha la representación gráfica en el ME, cabe ahora el paso final del diseño concreto del BSC, para su posterior implementación.

Indicadores para F1: Obtener Rentabilidad Esperada



EBIT menos 5% (o más) del Target

EBIT igual o +/- 5% respecto del Target

EBIT más 5% Target

Medición Bimestral y Semestral

Indicadores para F2: Incrementar Ingresos



Honorarios Percibidos menos 5% (o más) del Target

Honorarios Percibidos igual o +/- 5% respecto del Target

Honorarios Percibidos más 5% del Target



Honorarios Devengados menos 5% (o más) del Target

Honorarios Devengados igual o +/- 5% respecto del Target

Honorarios Devengados más 5% del Target



Ingresos de nuevos clientes o temas menos 5% Target

Ingresos de nuevos clientes o temas igual o +/- 5% respecto del Target

Ingresos de nuevos clientes o temas más 5% Target

Medición Bimestral y Semestral



Pérdida > 10% de ingresos regulares

Ingresos regulares igual período anterior

Ingresos regulares adicionales nuevos, contando tasa de crecimiento anual

Medición Semestral

Indicadores para F3: Incrementar Productividad



Gastos mensuales 5% (o más) sobre Presupuesto



Gastos mensuales iguales o inferiores a Presupuesto



Gastos (sin computar retiros) superiores al X % de la facturación

Gastos (sin computar retiros) equivalentes al X % de la facturación

Gastos inferiores al X% de la facturación

Medición Trimestral



Ratio Ingresos Clientes no Horarios / Horas Trabajadas menos 5% de X

Ratio Ingresos Clientes no Horarios / Horas Trabajadas igual o +/- 5% de X

Ratio Ingresos Clientes no Horarios / Horas Trabajadas más 5% X

Medición Semestral

Indicadores para C1: Satisfacer las Necesidades de los Clientes



Promedio de la Encuesta de Calidad de Servicio inferior a 3,5

Promedio de la Encuesta de Calidad de Servicio superior a 3,5 e inferior a 4

Promedio de la Encuesta de Calidad de Servicio superior a 4



Más de X quejas o reclamos de clientes

Entre Y y X quejas o reclamos de clientes

Menos de Y quejas o reclamos de clientes

Medición Anual

Indicadores para C2: Comunicar la Propuesta de Valor al *Target*



Menos de X apariciones no pagas en medios

Entre Y y X apariciones no pagas en medios

Más de Y apariciones no pagas en medios



Menos de X participaciones en seminarios o conferencias

Entre Y y X participaciones en seminarios o conferencias

Más de Y participaciones en seminarios o conferencias



Menos de X publicaciones de doctrina

Entre Y y X publicaciones de doctrina

Más de Y publicaciones de doctrina



Menos de X Newsletters o Memos distribuidos

Entre Y y X Newsletters o Memos distribuidos

Más de Y Newsletter o Memos distribuidos

Medición Semestral

Indicadores para P1: Seleccionar Potenciales Clientes según *Target*



Menos de X Potenciales Clientes seleccionados

Entre Y y X Potenciales Clientes seleccionados

Más de Y Potenciales Clientes seleccionados



Ingresos de clientes fuera del Target superior al X%



Ingresos de clientes fuera del Target igual o inferior al X%

Medición Trimestral

Indicadores para P2: Retener y Fidelizar Clientes



1 o más clientes se alejan de P&L



0 clientes se alejan de P&L



Menos de 2 clientes incorporados por referencias de clientes existentes



Dos o más clientes incorporados por referencias de clientes existentes



Menos del 80% de los clientes recomendaría nuestros servicios (según Encuesta de Calidad de Servicio)



Al menos el 80% de los clientes recomendaría nuestros servicios (según Encuesta de Calidad de Servicio)

Medición Anual

Indicadores para A1: Capacitar(se) Permanentemente



Menos de X Horas de Estudio o investigación

Entre Y y X Horas de Estudio o investigación

Más de Y Horas de Estudio o investigación

Medición Trimestral y Semestral

Indicadores para A2: Mantener la Infraestructura Tecnológica



Relevamiento de mercado y análisis según Planificación Anual no realizado o incompleto



Relevamiento de mercado y análisis realizado según Planificación Anual



Software o nueva tecnología analizada, aprobada y no adquirida



Software o nueva tecnología analizada, aprobada y adquirida

Medición Anual

Indicadores para A3: Generar y Mantener una Base de Datos de Documentos de Trabajo



Menos de X incorporaciones mensuales a la base de datos

Entre Y y X incorporaciones a la base de datos

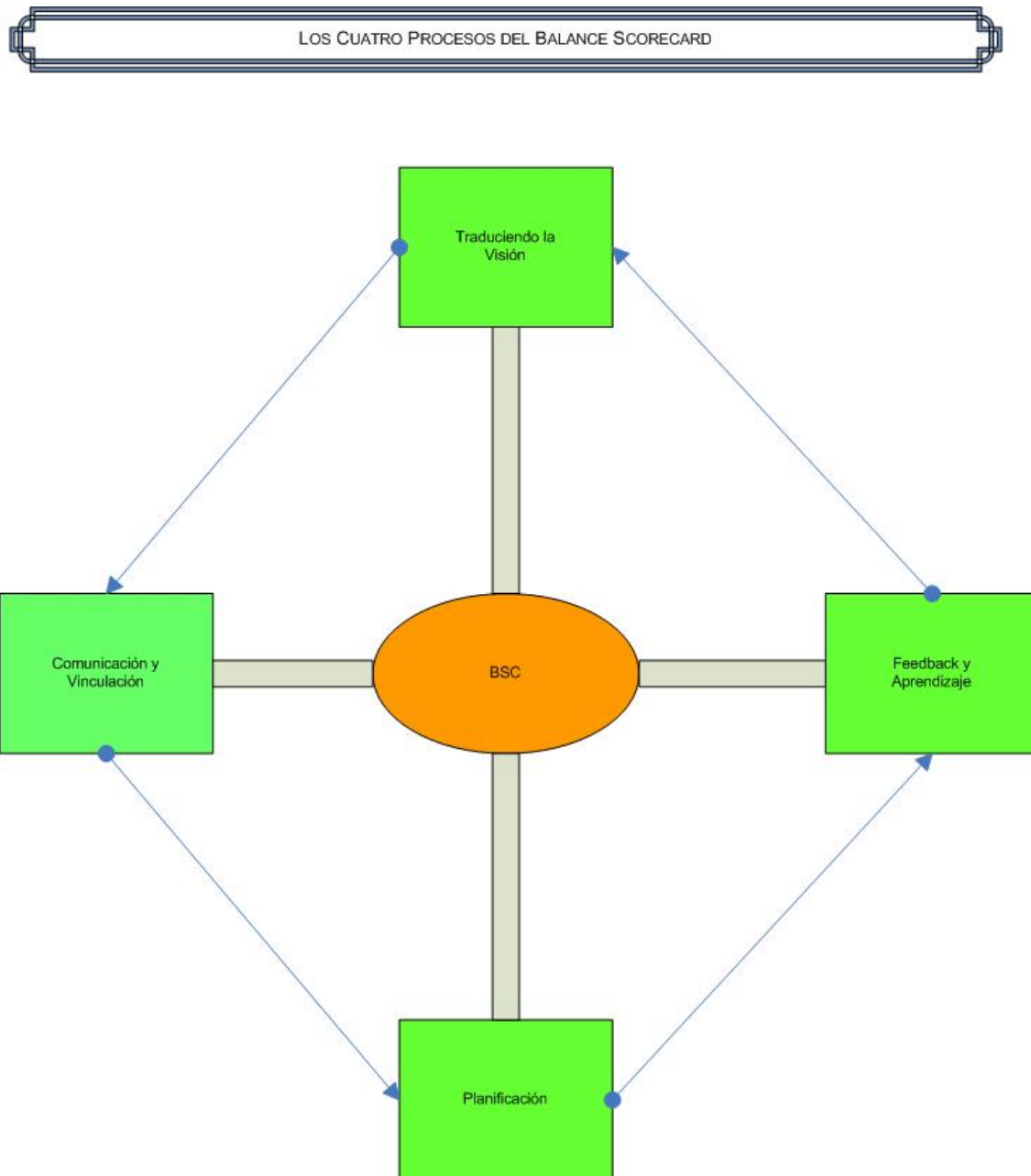
Más de Y incorporaciones a la base de datos

Medición Bimestral y Semestral

Apéndice

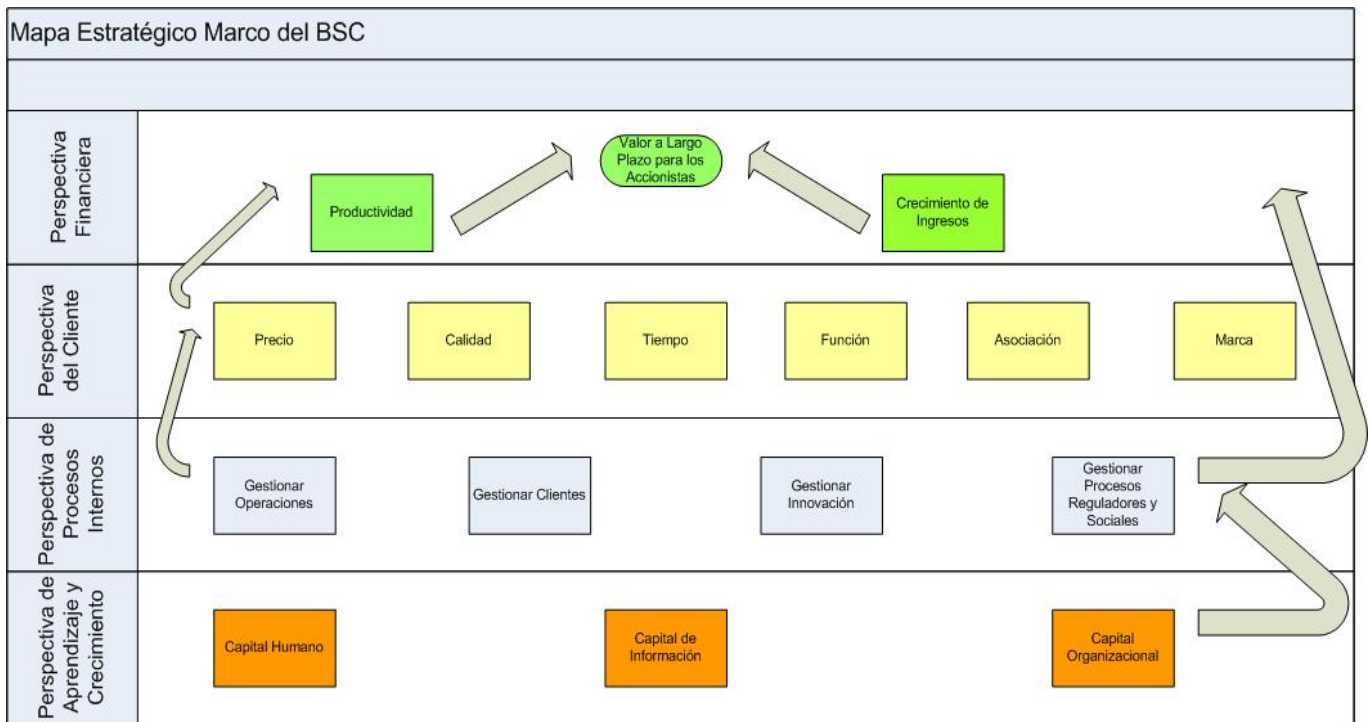
Gráficos

Gráfico I: Los Cuatro Procesos del BSC⁶⁷



⁶⁷ Adaptado de Kaplan, Robert y Norton, David, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, "Harvard Business Review", enero-febrero de 1996.

Gráfico II: Mapa Estratégico Marco del BSC⁶⁸



⁶⁸ Adaptado de Kaplan, Robert y Norton, David, *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Symnetics y Gestión 2000.com, Barcelona, 2004.

Bibliografía Utilizada

Aquila, August y Marcus, Bruce, *Client at the core. Marketing and managing today's professional services firm*, Wiley, New Jersey, 2004, p. 166.

Campbell, Steven, *Is your firm firing on all four?. Take your measurements*, "Law Practice Management", septiembre de 2003, p. 46.

Campins Vargas, Aurora, *La sociedad profesional*, Cívitas, Madrid, 2000.

Clarkson, Max (ed.), *The corporation and its stakeholders*, University of Toronto Press, Toronto, 1998.

DeLong, Thomas y Nanda, Ashish, *Venture Law Group (A)*, "Harvard Business School", Case 9-800-065.

Flahardy, Cathleen, *Legal departments learn how to measure success*, "Corporate Legal Times", mayo de 2004.

Furman, Ricardo, *Gestión comercial de servicios profesionales*, Bs. As., 2002.

Galanter, Marc y Palay, Thomas, *Tournament of lawyers*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991.

Gupta, Praveen, *Six Sigma Business Scorecard*, Mc-Graw Hill, New York, 1993

Horn, Alistair, *Linking Balanced Scorecard and Six Sigma to drive breakthrough business performance*, disponible en http://www.onesixsigma.com/experience/white_papers/whitepaper_pages/linking_balanced_scorecard.php.

Heskett, James, Jones, Thomas, Loveman, Gary, Sasser Jr., W. Earl y Schlesinger, Leonard, *Putting the service-profit chain to work*, “Harvard Business Review”, marzo-abril de 1994.

Heskett, James, Sasser Jr., W. Earl y Schlesinger, Leonard, *The service profit chain*, The Free Press, New York, 1997.

Huete, Luis, *Servicios & Beneficios*, Deusto, Bilbao, 1997.

Jensen, Michael, *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, “Business Ethics Quarterly”, v. 12, No 1, 2001.

Kaplan, Robert y Norton, David, *Cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998.

Kaplan, Robert y Norton, David, *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Symnetics y Gestión 2000.com, Barcelona, 2004.

Kaplan, Robert y Norton, David, *Having trouble with your strategy? Then map it*, “Harvard Business Review”, septiembre-octubre de 2000.

Kaplan, Robert y Norton, David, *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.

Kaplan, Robert y Norton, David, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, Robert y Norton, David, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, “Harvard Business Review”, enero-febrero de 1996.

Kotler, Philip, Bloom, Paul y Hayes, Thomas, *El marketing de servicios profesionales*, Paidós, Bs. As., 2004.

Levy, Alberto, *Mayonesa. La esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo*, Granica, Bs. As., 1998.

Maister, David, *Managing the professional services firm*, Free Press, 1997.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph, *Safari a la estrategia*, Granica, Buenos Aires, 2003.

Nanda, Ashish, *Profitability drivers in professional services firms*, “Harvard Business School”, Note 9-904-064.

Nanda, Ashish, *Strategy and positioning in professional service firms*, “Harvard Business School”, Note 9-904-060.

Porter, Michael, *What is strategy*, “Harvard Business Review”, noviembre-diciembre de 1996.

Sasser Jr., W. Earl, y Jones, Thomas, *Why satisfied customers defect?*, “Harvard Business Review”, noviembre-diciembre de 1995.

Stracher, Cameron, *Double billing: a young lawyer's tale of greed, sex, lies and the pursuit of the swivel chair*, Harper, New York, 1999.

Thompson Jr., Arthur y Strickland, A.J., *Administración estratégica. Textos y casos*, 13^a ed., Mc-Graw Hill, México, 2004, p. 165.

Wesseman, H. Edward, *The first great myth of legal management is that it exists*, Author House, 2004.