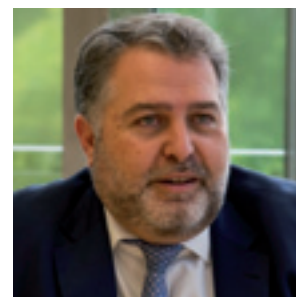




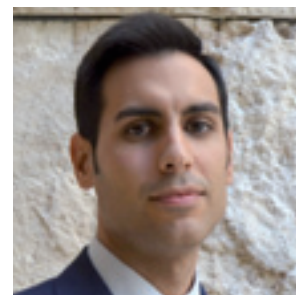
Metodología Agile y Legal Design Thinking en los despachos de abogados

Pérez-Llorca está teniendo un crecimiento sostenido durante los últimos ejercicios, tanto en facturación como en número de asuntos asesorados y en profesionales que deciden unirse a este proyecto. Esta evolución del Despacho hace obligatorio que la adaptación al cambio se deba producir con mayor rapidez que hace solo unos años dado que los procesos se quedan obsoletos con mayor inmediatez. Esta circunstancia nos obliga a reinventarnos y a plantearnos una transformación continua, lo que conlleva la adaptación de los procesos del Despacho y sus sistemas. Esto no se puede realizar sin una filosofía 'Agile' y sin estar centrados en el cliente y en conseguir su máxima satisfacción.

Pérez-Llorca has experienced sustained growth in recent years; not only in terms of revenue and the number of matters we have advised on, but also in terms of the number of professionals that have decided to join our project. This progress means that we must adapt more quickly to change compared with just a few years ago, as processes become obsolete at an increasing rate. We are therefore compelled to reinvent ourselves and to strive for continuous transformation by adapting our processes and systems. We can only achieve this by maintaining an agile philosophy, focusing on our clients and satisfying their needs.



Rafael
MADERO PARENTE
CIO (Pérez-Llorca)



Roberto Vicente
DEL CASTILLO
Responsable de
Innovación (Pérez-Llorca)


PUNTO DE PARTIDA

Pérez-Llorca es una firma de referencia en el mercado legal español. Fundada en 1983, asesora a clientes nacionales e internacionales en las principales operaciones y disputas del mercado.

En los últimos ejercicios, el Despacho ha experimentado un importante y continuado crecimiento tanto en el número de operaciones en las que participa como en el número de profesionales, lo que supone un reto para la organización ya que la adaptación al cambio en sus procesos debe ser extremadamente rápida.

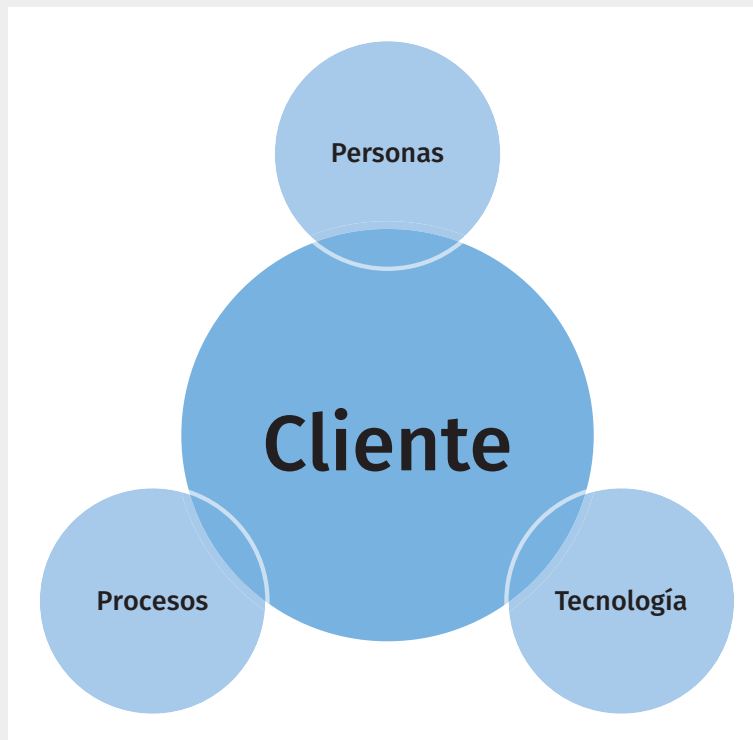
Además, aparte de en Madrid y Barcelona, la Firma está presente en Londres y Nueva York con oficinas propias y gran parte de los asuntos asesorados son *cross-border*. Esta internacionalización implica que los procesos todavía se

vuelvan más complejos de gestionar a la manera tradicional y que nos veamos obligados a adoptar una filosofía 'Agile'.

En un mundo en constante cambio, la reacción no es válida como estrategia y las organizaciones deben estar en una continua interrogación para poder anticiparse a sus propias necesidades y a las de sus clientes. La proactividad es clave y fundamental para el triunfo y la supervivencia de las corporaciones y la planificación es una herramienta imprescindible para la consecución de los objetivos.  IMAGEN 1

La cultura de la inmediatez en la que estamos inmersos hace que los procesos a los que las compañías estaban acostumbrados se queden obsoletos con una gran rapidez. El reto de las empresas pasa por reinventarlos, mejorarlos,

 IMAGEN 1



LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

adaptarlos y adecuarlos al tiempo actual, pero siempre teniendo presente cuál es la filosofía de esa compañía, sobre qué valores se sustenta y cuál es su cultura.

Las personas juegan un papel fundamental en esta transformación y deben ser el eje sobre el que gire esta filosofía 'Agile' que nos hará más competitivos en un mercado legal donde las fronteras cada vez son más difusas y donde es fundamental conseguir destacar y distinguirse de la competencia.

El cliente debe ser el centro para la mejora o adecuación de todos los procesos

Todo ello con el foco en el cliente, ya que el objetivo de adoptar una filosofía 'Agile' en la empresa es mejorar la experiencia de sus clientes con ella. El cliente debe ser el centro para la mejora o adecuación de todos los procesos, de todos los esfuerzos que la Firma realiza con el fin de prestar el mejor servicio.

Las transformaciones empresariales se han venido apoyando siempre en tres pilares fundamentales: las personas, los procesos y los sistemas que los sustentan. La diferencia con la actualidad es que antes las compañías se preocupaban por poner en marcha grandes proyectos de reingeniería de procesos globales que se dilataban muchos meses en el tiempo. Sin embargo, ahora estos rediseños son ágiles acorde a la velocidad con los cambios que se producen en la organización y en el mercado.

Por poner un ejemplo, en el pasado, cuando se realizaba la implantación de un ERP, se aprovechaba para que la dirección diera una visión *top-down* de cómo deberían ser esos

procesos y, por tanto, los sistemas. Estos proyectos faraónicos llevaban entre 10 y 18 meses de implantación. Ahora mismo, estos plazos son impensables y en Pérez-Llorca hace tiempo que no serían viables estas actuaciones.

DESPACHO AGILE

En Pérez-Llorca, lo que se define hoy, en un año está obsoleto. Nuevas áreas, nuevos enfoques, nuevo software y nuevas necesidades de nuestros clientes hacen que vivamos continuamente adaptándonos al cambio y actualizándonos, lo que nos obliga a adoptar una estrategia diferente, más ágil. Se trata de reducir el alcance del tema a tratar o replantearse, poniendo el foco en una parte concreta del proceso y adaptarlo a la nueva situación lo antes posible. Hay que priorizar entre todas las posibles acciones las que más valor aportan al Despacho aumentando el valor del servicio que proporcionamos a nuestros clientes y permitiéndonos ser más ágiles.

1. Las personas

El punto de partida para hacer esta transformación es hacer consciente a cada uno de los miembros de la organización de la importancia y relevancia de su aportación en los procesos de mejora continua. Cada miembro de una compañía sabe, mejor que nadie, cuáles son los puntos de fricción y los puntos de mejora de cada proceso y, por tanto, nadie mejor que él o ella para definir nuevas formas de trabajar.

Sin embargo, debemos ser conscientes de que nadie trabaja solo, todos somos parte de un todo multidisciplinar que fluye a lo largo de lo que llamamos procesos. Por eso es importante ser capaces de identificar e involucrar a todos los actores que participan en la parte concreta del proceso que nos planteamos modificar para mejorar, para que aporten su visión y sientan la implicación de todos en el proceso. Esto es fundamental ya que permite a la organización conseguir una mayor involucración en el desa-

rollo de ese proceso porque los implicados en él lo sienten como suyo, lo que, además, implica una mayor responsabilidad en la ejecución. Así, la visión de cada miembro de la organización es más amplia y se extiende más allá de las tareas que uno realiza en su día a día y del área a la que pertenece.

2. Procesos

El punto de partida en esta transformación es el mapeo de los procesos. Con los procesos “pintados”, quedan representadas en un gráfico que toda la organización conoce y hace suyo todas las funciones de las personas y sistemas implicados. Una vez que el conjunto de la compañía tiene claro cómo trabaja, hay que poner el foco en el proceso o subproceso que se identifica como menos ágil o que se aleja más del objetivo principal de estar centrados en el cliente. A continuación, se organiza un pequeño “sprint” (mini proyecto), en el que se definen los objetivos que se persiguen, se hace partícipes a todas las personas involucradas y se realiza un análisis de los puntos de fricción y de mejora. Este grupo de personas que deben ser multidisciplinarias, procedentes de todas las áreas de la organización implicadas en la reingeniería de este proceso, acuerda cuáles son las cinco acciones de mejora prioritarias.

Los resultados de este trabajo serán pequeños *quick-wins* en aplicaciones, procesos o funciones que conseguirán mantener a los procesos alineados con los objetivos del Despacho de forma continua.

3. Sistemas

Es evidente que el tercer pilar en el que apoyar la transformación es la tecnología. Esta en los últimos años está ofreciendo infinidad de oportunidades que otros sectores ya están utilizando: *Machine Learning*, Inteligencia Artificial, *Cloud*, etc. y el sector legal no puede ser menos. Lo difícil es encontrar el caso de uso real y no dejarnos llevar por las teorizaciones que nos pueden llevar a perder,

no solo dinero, sino lo que es más valioso, tiempo.

Ese tiempo es fundamental para mantener en la carrera por dotar a nuestros abogados de herramientas y dispositivos que les permitan tener una mayor agilidad, movilidad y control en sus asuntos. Esto nos lleva a desarrollar junto al abogado nuevas herramientas que le permita optimizar su tiempo y centrarse en aportar valor al cliente.

Desarrollamos junto al abogado nuevas herramientas que le permitan optimizar su tiempo y centrarse en aportar valor al cliente

CASOS PRÁCTICOS

1. Optimización en el proceso de apertura de asuntos

El Despacho detectó que uno de los procesos susceptibles de agilizar y optimizar de cara al cliente era la admisión de asuntos. Un proceso de gran importancia en el Despacho y que es especialmente sensible, ya que requiere información de muchas partes implicadas.

IMAGEN 2

Se organizó una sesión de reingeniería de procesos aplicando metodología LEAN para detectar los puntos de fricción y proponer puntos de mejora. La sesión contó con socios de diferentes prácticas y con diversos perfiles de las áreas de apoyo del Despacho, consiguiendo así que todas las personas implicadas aportaran su visión y tuvieran poder de decisión, independientemente de su rol en el Despacho.

LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR LEGAL

Gracias a esta sesión, se consiguió, tanto aplicar cambios en todos los puntos de fricción que se detectaron, como una optimización del proceso, lo que se tradujo en una mejor interlocución de todos los actores del proceso y, por supuesto, en un mejor servicio al cliente.

2. Sesión Design Thinking para el desarrollo de una herramienta creada ad hoc

En el sector legal existen diferentes herramientas generalistas que ayudan al abogado en sus tareas administrativas, pero hay pocas que realmente le ayuden en su práctica jurídica. Pérez-Llorca está enfocando todos sus esfuerzos en codiseñar aplicaciones de la mano de sus abogados que les ayuden a prestar un servicio al cliente más ágil. Para ello realizamos sesiones de *design thinking* en las que diseñamos nuevas herramientas o evolucionamos las existentes. El “café para todos” no existe y creemos que debemos dar respuestas específicas a problemas concretos con herramientas, aplicaciones o plataformas creadas ad hoc para solventar estas necesidades.

Un ejemplo de ello es el replanteamiento que realizamos junto con los abogados de Corporate, después de probar varias aplicaciones del mercado que, *a priori* podían funcionar en nuestro caso pero que, tras analizarlas y bajarlas a la práctica, detectamos que eran insuficientes para las necesidades concretas de nuestro Despacho y de nuestros clientes.

La experiencia adquirida en esos años de pruebas nos llevó a acumular el suficiente conocimiento como para saber cómo debería ser esa herramienta. En realidad, no era necesario cargar todo el peso en la Inteligencia Artificial como nos prometía el mercado, sino que la clave era completar esta tecnología con procedimientos y otras innovaciones ya testadas.

Tras ese análisis, fruto de dos sesiones de dos horas de duración con los abogados que iban a utilizar estas herramientas, hemos sido capaces de conceptualizar toda una solución que estamos desarrollando y que en la actualidad nos tiene ilusionados.

IMAGEN 2

