

Gestión: **Las nuevas realidades de la abogacía**



Todos los Derechos Reservados. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir (en su totalidad o alguna parte de esta publicación) en cualquiera de los siguientes medios: digital, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etcétera, sin el permiso previo de los titulares de los Derechos de Propiedad Intelectual.

Copyright © 2024, LexLatin

www.lexlatin.com

Gestión: Las nuevas realidades de la abogacía

Índice

Introducción	05
1. La importancia de adaptar el ejercicio profesional legal al desarrollo tecnológico	08
2. ESG como una prioridad para los despachos legales	12
3. ¿Abogado en una firma o de una empresa? La formación de los nuevos abogados	18
4. El futuro de la abogacía	21
5. El perfil profesional ideal: Los tipos de abogados según sus habilidades blandas	24
6. Uso de inteligencia artificial en despachos de abogados: adaptarse para sobrevivir	28
7. General counsel: La revolución imparable de las asesorías jurídicas	32
8. ¿Cómo lograr que las y los abogados de una firma sean embajadores de marca?	37
9. Tres ratios financieros que toda firma de abogados debe analizar	41
10. Reportaje: Funnel de ventas, ¿cómo funciona el embudo de ventas para las firmas legales?	45
Referencias	51

Introducción

Introducción

El ejercicio de la abogacía ha estado evolucionando en los últimos años, a pesar de que por siglos se mantuvo relativamente inamovible. Al final, la modernidad está alcanzando a la práctica jurídica, aun cuando queda un camino importante por recorrer.

Como antes —o quizá más—, los abogados deben prepararse en distintas áreas legales, pero tienen la necesidad de añadir a su ejercicio una serie de habilidades que, además de mejorar su práctica, le brindan apoyo en su tarea de prestar sus servicios a la medida de los requerimientos de sus clientes.

En LexLatin, a través de Gestión, hemos repasado la importancia de adaptar el ejercicio profesional legal al desarrollo tecnológico para mejorar la eficiencia, rentabilidad y competitividad de las y los abogados y de sus firmas.

El enfoque de los mercados ahora no solo demanda interés por los asuntos financieros y de rentabilidad, sino también en la responsabilidad social, la adopción de criterios ESG y en las inversiones requeridas para incorporar herramientas tecnológicas, además de entender la necesidad de invertir en la formación de sus profesionales.

Todo esto ha dado pie a trabajar en la formación de un nuevo tipo de abogado, uno con competencias y habilidades novedosas, distintas a las tradicionales, basadas en la adopción de conocimientos en tecnología, análisis de data, trabajo en equipo, colaboración, habilidades comunicacionales en mercadeo y venta de los servicios para el desarrollo de negocio, por mencionar algunas.

También ha dado pie a incursionar en la transformación digital, que ha traído a la práctica jurídica innovaciones como la Inteligencia Artificial generativa y —eventualmente— la predictiva.

Es innegable que los despachos legales y sus gerentes han empezado a adoptar la IA y otras innovaciones para aprovechar sus beneficios de gestión, o al menos uno de ellos: la habilidad para analizar grandes conjuntos de datos de manera rápida y eficiente, mediante la automatización del análisis de la información. Esta práctica, finalmente, le da a los gerentes la capacidad de identificar las áreas susceptibles de perfeccionamiento de su negocio y, a la postre, de entender mejor dónde reside el rendimiento de sus firmas.

Ya no es necesario ser solamente un *rainmaker*, con la capacidad de atraer clientes, sino también la industria demanda individuos que sepan integrar las habilidades blandas, y, en cuanto a los despachos, estos deben ser ahora entornos dedicados a formar a sus profesionales en estas.

Esta semana, **Gestión LexLatin** cumple un nuevo aniversario enfocándose en los temas más relevantes para la práctica jurídica, por esto publicamos este *e-book* que reproduce los 10 artículos más leídos durante 2023, que exponen asertiva y sucintamente las nuevas realidades que están contribuyendo a mejorar nuestra profesión. Los invitamos a leerlo y agradecemos su preferencia.

Fernando Peláez-Pier

1

La importancia
de adaptar el
ejercicio profesional
legal al desarrollo
tecnológico

La importancia de adaptar el ejercicio profesional legal al desarrollo tecnológico

Por Jordi Estalella

La eficiencia es la primera consecuencia directa de la aplicación de la tecnología.

Piense el lector en lo que está leyendo en este instante. Piense en el medio a través del cual la información está viajando hacia sus ojos y es procesada por su cerebro. Lo más seguro es que ese medio sea la pantalla de un ordenador, un dispositivo móvil o una tableta. A continuación, deténgase un momento en pensar qué utiliza para redactar, corregir y archivar una demanda o un contrato, buscar sentencias y normas, emitir una factura o comunicarse con su cliente. A pesar de tratarse de tareas distintas, todas tienen en común que para realizarlas se está sirviendo de la tecnología.

Ahora, el lector que acumule veinte o más años en el ejercicio de la abogacía rememore los inicios de su carrera profesional. Los procesadores de texto no se habían popularizado, las bases de datos de jurisprudencia y legislación no existían, y hallar la sentencia aplicable al caso suponía espigar entre voluminosos tomos. Las cartas de papel y el fax eran los medios habituales de comunicación.

Imagine el lector más joven que pasaría si en su trabajo diario no tuviera internet ni correo electrónico, no dispusiera de un programa de gestión de expedientes o careciera del procesador de textos similar al que estoy utilizando para escribir estas líneas.

En apenas un cuarto de siglo, las y los abogados han adaptado su trabajo a internet, utilizan programas de software y dispositivos electrónicos como el móvil, herramientas inconcebibles años atrás, y lo han hecho por una razón: porque facilita su labor. Utilizando la expresión técnica, “mejora su eficiencia”.

Eficiencia

La eficiencia es la primera consecuencia directa de la aplicación de la tecnología. El procesador de textos, el correo electrónico, la mensajería instantánea o las bases de datos digitales reducen el tiempo que dedica el abogado a numerosas tareas. Basta comparar lo que tardaba en localizar y fotocopiar una sentencia en los citados tomos y lo que obtiene actualmente con solo pulsar un par de hipervínculos.

La eficiencia lleva anexa una segunda consecuencia: la rentabilidad.

Rentabilidad

Conviene recordar que el abogado se enfrenta a una imposibilidad física. Este impedimento radica en el hecho de que su capacidad de producción está limitada a un número determinado de horas. La máquina en una cadena de producción trabaja sin descanso y produce invariablemente una cantidad de piezas. Los abogados no, y su capacidad depende de factores como la complejidad de la tarea, la situación personal y familiar o su resistencia física y psicológica.

Debido a esa limitación consustancial resulta imprescindible que los abogados inviertan cada hora de su tiempo en las tareas más valiosas para sus casos y clientes. Las fracciones de tiempo que no cumplan este criterio son irrecuperables, pérdida que no se compensa con una reducción de gastos del negocio (empleados, alquiler, suministros, etc.), puesto que estos permanecen constantes. En este punto el costo de prestar el servicio será mayor que los ingresos y el despacho habrá transgredido el umbral de la rentabilidad.

La eficiencia ganada con la tecnología repercute directamente en la rentabilidad, porque al reducir el tiempo de ejecución de ciertas tareas, normalmente recurrentes, el abogado puede invertir el tiempo “sobrante” en otras tareas de mayor valor. A la eficiencia y rentabilidad se suma una tercera razón por la que los abogados deben abrazar la tecnología: la competitividad.

Competitividad

La ventaja competitiva de la tecnología tiene dos manifestaciones. La primera es interna: al mejorar la rentabilidad el margen de beneficio del despacho (diferencia entre ingresos y gastos) aumenta.

La segunda manifestación es de carácter externo y deriva de la primera: un margen de beneficio superior permite ampliar las posibilidades de negociar los honorarios con el cliente y situarse en una posición preeminente respecto a los competidores.

Desde hace cinco años observamos la eclosión de la segunda generación de herramientas tecnológicas en el sector legal. Estas han sido reconocidas con el neologismo “legaltech”, mérito del que no gozaron sus predecesoras veinte años atrás. Esta segunda generación coloca el epicentro de su desarrollo en la automatización, el procesamiento masivo de datos y el lenguaje natural, combinación que suele denominarse “Inteligencia Artificial”.

Las nuevas herramientas rebasan a sus antecesores tecnológicos en potencia de cálculo y funcionalidades, ampliando su aplicación a tareas para las que antes no existía ninguna opción de automatización. Los flujos de procesos, las actas mercantiles o los contratos son solo algunos ejemplos de trabajos que se han automatizado. No obstante, el desarrollo y

aparición de esas nuevas tecnologías, igual que ocurrió antaño con las otras, continúa justificándose por la necesidad de mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la competitividad, razones inmutables por las que el abogado contemporáneo debería considerar seriamente adaptarse al cambio tecnológico.

.....

• **Jordi Estalella** es socio de LOIS y profesor del curso de Legal Operations y Legaltech de ESADE. **E-mail:** jordiestalella@loiscounsel.com

2

ESG como
una prioridad
para los despachos
legales

ESG como una prioridad para los despachos legales

Por Fernando Peláez-Pier y Juan Carlos Luna

Los criterios ESG están empezando a generar un importante cambio para el mundo de los abogados.

Los criterios ESG están empezando a generar un importante cambio para el mundo de los abogados. Las iniciales representan tres factores que, en conjunto, evalúan cómo una organización impacta en el medio ambiente y en la sociedad. En concreto, su objetivo se enfoca a la necesidad de que las empresas miren más allá de sus intereses financieros y de rentabilidad y se avoquen a atender, con responsabilidad social, los problemas que ponen en riesgo la sustentabilidad y el desarrollo.

Los criterios ESG amplían la idea de responsabilidad corporativa para incluir los valores, intereses y necesidades de empleados, proveedores, clientes y comunidades afectadas, en resumen, de todas las partes interesadas en el desarrollo del negocio de las empresas.

Por definición, todo lo que impacta a la sociedad y a sus jugadores es tema de atención y de acción para los abogados. Tan es así que los despachos de abogados son parte relevante de la categoría de proveedores corporativos, trabajando con sus clientes para incorporar la 'S' en iniciativas significativas de impacto social, la 'G' en todos los aspectos de su gobierno corporativo y la 'E' en acciones medibles para disminuir su huella de carbono corporativa.

Son muchas las aristas que se generan a partir de esta nueva realidad y de este movimiento que motiva, justifica y requiere la participación de la industria legal en su conjunto.

Relevancia

La importancia de los ESG para las corporaciones es evidente. Su vinculación con factores financieros, económicos, de negocios, de control de riesgos, de procura y regulatorios, entre otros, es cada vez más relevante y necesaria.

Sin embargo, hasta hace poco este enfoque no se veía con la importancia que la propia tendencia ameritaba en el mundo legal, a juzgar por su tratamiento en varios informes de la industria legal en 2022, se destaca:

- El acrónimo ESG no aparece en el ‘Informe 2022 sobre el estado del mercado legal’, Thomson Reuters Institute con Georgetown Law Center on Ethics and the Legal Profession.
- En ‘2022 Client Advisory’, de Citi Private Bank y Hildebrandt Consulting LLC, ESG se menciona en una oración bajo las “oportunidades y desafíos de crecimiento por área de práctica”: “Datos / tecnología / ciberseguridad y medio ambiente, social y gobernanza (ESG) serán áreas de práctica a observar”.
- En ‘2022 The Future of the Legal Industry’, de Bloomberg Law, ESG se menciona en una oración bajo “Tendencias de los departamentos legales internos”. Bajo “De asesor legal a socio comercial estratégico”, la última oración dice: “Avanzando como socios estratégicos, también se espera que los departamentos legales internos prioricen los programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) y las iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), ya que estos problemas se están volviendo de importancia crítica para las organizaciones”.

Resulta evidente que la industria legal ha tomado nota y está reaccionando ante las exigencias de sus clientes, así como a la cada vez mayor presencia del tema ESG en proyectos de toda índole y en todos los sectores. Queda claro que estamos viendo solo el inicio de esta reacción que crecerá exponencialmente, ya que los retos no son fácilmente atendibles sin estrategias, conocimientos y nuevas habilidades y especialidades.

De ahí que abordemos este tema bajo tres simples postulados:

1. Los clientes quieren que sus abogados tomen el camino ESG

Cada día es más evidente el llamado de los clientes para que sus asesores externos aborden los temas ESG desde todos sus ángulos y estén calificados para poder asistirlos en el cumplimiento de las directrices y regulaciones impuestas en esta materia. Un impulso externo fundamental para comprender ESG proviene de las empresas que quieren y necesitan del conocimiento y de las habilidades de sus asesores externos para implementar los objetivos ESG.

Por otra parte, un impulso interno clave es la actual necesidad que tienen los despachos de atraer y retener talento de nuevas generaciones. Estas entienden y asumen de forma más natural los temas ESG en su vida diaria, es decir, reconocer y atender la necesidad de que el liderazgo de las empresas y los despachos de abogados aborden el interés de los trabajadores en los valores compartidos.

Los clientes actuales y los posibles clientes quieren ver a los despachos de abogados metidos de lleno en el tema. Es decir, no esperan que solo entiendan la magnitud de los retos que el ESG impone a una empresa y que estén capacitados para asistirlos, sino que esperan que sus asesores externos vayan más allá: esperan que sus asesores legales los implementen

y que cumplan en sus despachos con las exigencias impuestas, sobre todo en lo social y en sus políticas de diversidad e inclusión.

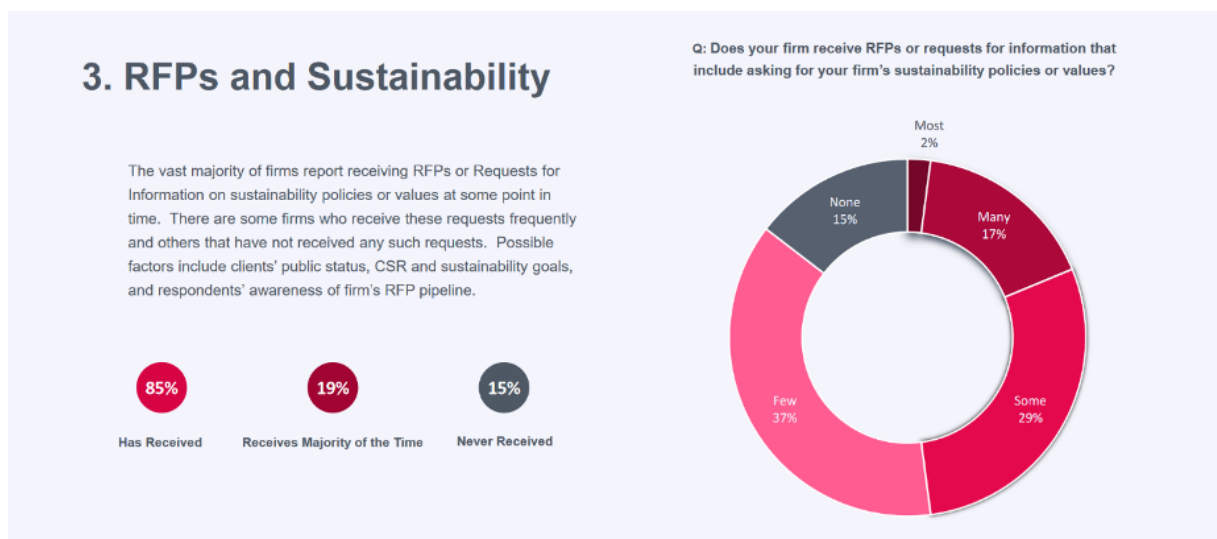
Para los despachos de abogados asistir a sus clientes implica no solo conformar una nueva área de práctica, sino un cambio de cultura, que integre conocimientos y amplíe el nivel de colaboración y de coparticipación entre los propios recursos y los recursos externos.

Para brindar el apoyo profesional que el cliente requiere, hay que entender que se necesita un equipo multidisciplinario y, por tanto, desarrollar entre los profesionales del despacho una cultura de colaboración.

Es lógico que los clientes estén haciendo preguntas sobre las prácticas ambientales del despacho, igual que ya hace algún tiempo respecto de los temas pro bono, de minorías, de no discriminación y que son parte de la 'S' en el acrónimo ESG, pero también sobre cuestiones relacionadas con sus políticas o guías de ética —anticorrupción, adquisiciones, alianzas, gobierno corporativo, diversidad, inclusión, bienestar emocional—, que son también temas ESG.

La tendencia de que los clientes quieren contratar abogados que trabajen con criterios ESG en sus propias firmas para ayudarlos a crear las estructuras y políticas ESG de sus empresas es una realidad que va en aumento.

Para muestra un botón:



Encuesta realizada por la Red de Sostenibilidad de Bufetes de Abogados – 2021.

Esto es solo representativo de que lo que procede será la profundización en estos temas. Los despachos deben entender que hoy en día el cliente quiere evidencias sobre el cumplimiento del despacho y no solo conocimientos.

Muchos despachos de abogados ya cuentan con algunas piezas del rompecabezas del ESG, por ejemplo: esfuerzos de diversidad, trabajo social en favor de la comunidad, trabajo pro bono e incluso, antes de expandir sus iniciativas ESG, los despachos de abogados pueden demostrar a sus clientes corporativos sus esfuerzos en planes y estrategias de sustentabilidad.

2. Se necesita integrar grupos de práctica ESG

Las grandes empresas internacionales están conformando grupos de práctica multidisciplinarios con representantes de sus distintos departamentos y de la alta gerencia para guiar a sus clientes internos, así como para dar respuesta a todas las partes interesadas en el cumplimiento del número cada vez mayor de regulaciones nacionales e internacionales.

Esto ha hecho que un número importante de firmas de abogados, principalmente sajonas y europeas, formen sus propios grupos de práctica enfocados en asesorar a sus clientes en el cumplimiento de regulaciones relacionadas con ESG. La gran mayoría lo ha hecho en los últimos 2 años.

Es necesario notar que existen dos grandes vertientes en la filosofía que adoptan los despachos en este tema:

- Un modelo es aquel que integra sus áreas ya existentes y que se vinculan con temas que impactan al ESG y las coordinan de forma que su trabajo sea colaborativo sumando las distintas áreas ya existentes.
- Otra es en el que se crea, de la nada, un área nueva para asistir las necesidades ESG, al igual que existen otras áreas con distintos enfoques.

Los impactos reputacionales de implementar los criterios ESG están creciendo también para los despachos de abogados, es por eso que ahora deben planear estrategias para medir e informar sobre sus propias iniciativas ESG.

Ventajas competitivas

A menudo se piensa que los ESG son un problema para ciertas industrias como la energética, manufacturera y de transporte, sin embargo, una regla que aplica a las empresas de servicios profesionales es que se pueden obtener importantes beneficios y ventajas competitivas, entre las que destacan las siguientes:

- Mayor capacidad para reclutar y retener talento.

Un informe reciente de Thomson Reuters sobre el sector legal indicó que la rotación de asociados alcanzó un récord el año pasado. Con las firmas perdiendo casi el 25 % de sus asociados en comparación con el 18,7 % en 2019, el escenario es de una guerra costosa y competitiva por dicho talento.

Los asociados dijeron que la cultura de una firma de abogados, incluidos los acuerdos de trabajo flexibles eran el principal impulsor de sus decisiones, más allá de la compensación. Los profesionales más jóvenes, en particular, buscan empresas que se alineen con sus valores y ahí juegan un papel importante todos los temas sociales y de responsabilidad derivados del ESG.

- Mejor alineación con los clientes que también invierten en ESG.

Los clientes de hoy no siempre eligen a abogados externos basándose solo en sus habilidades, capacidad o precio. Los clientes que son líderes en temas ESG van a evaluar a sus abogados con las mismas expectativas, en términos de su desempeño en torno a ESG.

Existe una realidad que no se puede negar y que se resume en que las tecnologías emergentes —como blockchain, los gemelos digitales, la inteligencia artificial, Big Data y la computación en la nube, entre otras— van en aumento y su influencia crecerá en forma exponencial para todo lo relacionado con los retos y oportunidades del tema ESG.

Camino a la reacción adecuada

En particular, la industria legal tendrá que reaccionar para implementar soluciones legaltech que aporten valor ante la exigencia de brindar asesoría e implementar programas con enfoque hacia el desarrollo sostenible en todas sus aristas (social, empresarial, legal, financiero, regulatorio, etc.). Hay y seguirán construyéndose soluciones legaltech para atender los temas ambientales, sociales y de gobernanza. Estamos ante una nueva realidad y ante una oportunidad gigantesca.

Entre los beneficios de adoptar una perspectiva ESG están el incremento en la valuación del negocio, el acceso al capital y mejores condiciones de financiamiento, la gestión adecuada de riesgos materiales, la capacidad para atraer y retener talento, el posicionamiento favorable con los grupos de interés (stakeholders) y el desarrollo de una cultura de cumplimiento integral.

Dada la amplitud de las materias que comprenden los criterios ESG (ej. cambio climático y uso de recursos naturales; diversidad, equidad e inclusión; protección de derechos humanos por las empresas; transparencia y combate a la corrupción, entre muchos otros), los esfuerzos e iniciativas deben estar distribuidos entre las distintas áreas o funciones de una empresa y de un despacho de abogados, no puede ser de un solo departamento o área. De hecho, para ser exitoso, un enfoque ESG debe ser multidisciplinario y transversal.

Es momento de multiplicar la colaboración de distintos perfiles profesionales y de sumar distintas áreas legales, para poder estar al nivel de las nuevas exigencias de los clientes en estos temas tan relevantes.

.....

• **Fernando Peláez-Pier** es CEO y editor Gestión LexLatin y **Juan Carlos Luna** es socio y fundador del Grupo Lawit.

3

¿Abogado
en una firma o
de una empresa?
La formación
de los nuevos
abogados

¿Abogado en una firma o de una empresa?

La formación de los nuevos abogados*

Por Eugenia Navarro

Más vale reconocer las diferencias y los requisitos de hacer carrera en firmas o en las empresas.

No es ningún secreto que las carreras de los abogados internos están más limitadas en cuanto a crecimiento jerárquico y mejora de la retribución económica anual que las carreras de los abogados externos.

Las carreras de los abogados en los modelos piramidales de las firmas tienen crecimiento anual, según la mejora de la facturación de la firma, del área y del individuo.

La carrera a socio de cualquier abogado dentro de una firma viene marcada por su capacidad de generar negocio. Esto supone un cambio profundo de lo que se espera de un abogado, pues el 'abogado tradicional' puede no cumplir las expectativas. Por tanto, se añaden al perfil profesional nuevos conocimientos (de marketing y comunicación para el desarrollo de negocio, por ejemplo) y nuevas competencias y habilidades.

En este escenario corresponde a las facultades de Derecho saber cuán importante es formar en estas disciplinas a sus estudiantes, para ayudar a la evolución de la carrera de las y los abogados como oficio, con un aprendizaje que requiere conocer el entorno, la tecnología y el mundo digital, más allá del mero conocimiento legal técnico.

No obstante, el mercado ha generado nuevos modelos de prestación de servicios legales (cada vez menos alternativos) para que el abogado se dedique a ser un excelente abogado técnico, cambiando el concepto de 'asunto' por el de 'proyecto', formando equipos multidisciplinarios. En estos, las tareas relacionadas con la venta son asumidas por personal preparado para ello.

La carrera en los despachos está altamente pautada y, aunque el lockstep (modelo piramidal) se ha convertido en meritocrático, los pasos están medidos, así como las reglas del juego suelen estar muy claras, combinando años de experiencia con capacidad de generar negocio.

Habilidades de abogados de empresas

Un requisito indispensable, común para cualquier práctica, es la excelencia técnica pero, dependiendo del ámbito, no es el único requisito.

La carrera en las empresas no está tan pautada ni supone un avance anual. Lo que sí: el mercado ha comprendido la importancia de la función jurídica dentro de las empresas y lo relevante que es tener un buen equipo interno. Esto se ha trasladado con un movimiento hasta hace unos años inusual de posiciones de abogados internos entre compañías.

El problema de hacer una carrera interna en una empresa es que, a pesar de ser muy enriquecedora a nivel empresarial, está muy limitada comparada con la de los despachos. Las posiciones de general counsel o director del departamento legal son muy estables y, como en otros departamentos de las empresas, la carrera jerárquica es más complicada al no haber tanta rotación.

Dentro de los propios departamentos legales existen diferentes perfiles de profesionales. Están, por un lado, los expertos técnicos para quienes su disciplina es la base de su trabajo (regulatorio, contratos muy específicos, etc.) y, por otro lado, los que incluyen en sus competencias las habilidades directivas que les convierten en gerentes exportables a otras áreas de la empresa, incluso a posibles directores generales de compañías.

Los abogados de empresa han abandonado su papel reactivo y aportan su criterio en decisiones de negocio, contribuyendo a la estrategia de la compañía.

Su manera de asesorar es diferente y han incorporado la eficiencia como una pieza clave en la entrega de valor. La excelencia técnica no es suficiente, se necesita además la operativa (procesos y mejora continua). De hecho, respondiendo a estas necesidades hemos asistido, recientemente, al nombramiento de responsables de departamentos de operaciones internas en compañías españolas.

Los abogados in house requieren de itinerarios formativos en sus carreras que les permitan flexibilizar sus responsabilidades y trabajar en estructuras matriciales, con responsabilidades por proyectos. Por ejemplo, los abogados son líderes de los proyectos de automatización de contratos en los que están envueltos, negocio, IT y compras.

Entre los dos colectivos existe un problema común y es la necesidad de talento joven y de poder satisfacer unas necesidades de crecimiento continuo ante jóvenes sobradamente preparados, que imaginan sus trayectorias fulgurantes. Los jóvenes exigen que se les cuide y, a la vez, tiempo libre. Seguramente esto revierta en algo bueno para todos, pero la realidad empresarial es diferente especialmente en el sector legal.

.....
• **Eugenia Navarro** es socia de Lois y profesora en ESADE, Barcelona, España. Además, es codirectora del MIT Educación Profesional en Español. **Email:** eugeniavarro@loiscounsel.com

* Artículo originalmente publicado en Expansión, España, en el blog "Fuera de la Ley".

4

El futuro de la abogacía

El futuro de la abogacía

Por Javier Cuairán García

La importancia de saber entender un cambio.

Kodak fue la empresa líder en fotografía durante la mayor parte del siglo pasado, pero cayó en bancarrota por no adaptar su modelo de negocio a la era digital que ya se asomaba. Nokia, organización finlandesa, dominó cómodamente el mercado de telefonía móvil desde finales de los 90, hasta que en 2007 un tal Steve Jobs presentó el primer teléfono íntegramente táctil. Google es actualmente el buscador web monopolístico por excelencia y Silicon Valley el centro de innovación soñado para los más codiciados tecnólogos, pero la Inteligencia Artificial (IA) de OpenAI y Chat GPT ya amenazan este último reinado.

La transformación digital no se ha considerado una prioridad para el sector legal por su carácter eminentemente “artesanal”. Tradicionalmente, el abogado ha venido gestionando y supervisando de manera enteramente personal cada una de sus tareas, con la ayuda, en el mejor de los casos, de uno o varios compañeros para descargar parte de sus labores.

Sin embargo, la incorporación de las herramientas de IA a las rutinas de trabajo de los despachos —capaces de leer y comprender ingentes volúmenes de expedientes y documentos jurídicos en apenas unos segundos, extrayendo la información relevante y discriminando aquella que se aparta de los patrones previamente definidos—, tendrá un efecto “democratizador” en el ejercicio de la profesión, permitiendo que los despachos más pequeños puedan competir con los grandes en asuntos antes impensables, al tiempo que disminuirá la demanda de abogados para las tareas analíticas de gran volumen y de menor valor añadido. Nos adentraremos en la era de la “comoditización” de los servicios jurídicos básicos.

Pero la IA no se quedará ahí. Transformará también la abogacía hacia un modelo “predictivo”. El abogado conocerá la probabilidad estadística de ganar un caso y también sabrá cómo aumentar matemáticamente dichas probabilidades. Herramientas como Blue J. Legal, Lex Machina, Premonition o Legaloptics ya extraen patrones de información relevante sobre cada una de las variables estratégicas de los litigios (asunto, jueces, abogados y partes). Lo que sigue es la irrupción de un nuevo perfil profesional híbrido, que cabalgará entre el Derecho y la tecnología.

Ya contamos con antecedentes que nos advierten de este cambio de mentalidad. El caso más reciente y más sonado es el que ocurrió durante febrero pasado: DoNotPay, una plataforma

americana de *legal question answering* basada en IA, solicitó a un Juzgado de Estados Unidos que uno de sus prototipos de IA defendiera en juicio a un particular al que habían impuesto una multa de estacionamiento. Este chatbot era capaz de ofrecer respuestas jurídicamente argumentadas en lenguaje natural a cuestiones legales en materia de reclamaciones de tráfico (“online robot lawyer”). Finalmente, no pudo llevarse a cabo por la falta de previsión legal en aquel país.

Si bien DoNotPay ha alcanzado la automatización absoluta en los procesos legales más sencillos, lo cierto es que en la actualidad no existe ningún software de IA capaz de resolver controversias jurídicas de cierta complejidad, en las que quepa extraer más de una interpretación posible en Derecho. El “motor de inferencia” de la IA, al día de hoy, carece de un nivel de rendimiento que le permita interpretar los hechos que han sido introducidos por su usuario, razonarlos y sacar todas las posibles conclusiones que sean lógicas y plausibles desde un punto de vista estrictamente jurídico.

Cuando llegue ese momento se plantearán nuevas interrogantes que obligarán a definir la eventual responsabilidad, caso por caso, en la que puedan incurrir los entes de IA por los errores cometidos. ¿Qué pasará si estos entes de IA contienen en su programación algún tipo de sesgo o prejuicio —por razón de sexo, religión o ideología— que los lleve a alcanzar conclusiones parciales o injustas con respecto a una de las partes? Y, en ese caso, ¿quién será responsable de los daños producidos por una decisión errónea de la que se derive algún tipo de perjuicio? ¿Cabrán entonces hablar de la responsabilidad jurídica de los entes de IA por las decisiones autónomas que estas tomen en un contexto distinto de aquel para el que fueron programadas?

Por estos y otros motivos urge establecer una serie de pautas que respondan a principios éticos fuertemente arraigados en nuestra sociedad, para que esta tecnología se emplee y siga desarrollándose de una manera segura y responsable.

Pero, ¿y quién está legitimado para construir la ética de un algoritmo de IA?

Por su enorme potencial, este sigue siendo uno de los desafíos pendientes más importantes de la IA, que deberá procurar el más amplio consenso de la comunidad internacional. La incorporación masiva de sistemas de IA al mercado traerá consigo la aparición de nuevos conflictos y disputas legales en todos los órdenes que hasta el momento no han sido abordados, pero a los que ineludiblemente habrá que dar respuesta para garantizar la seguridad jurídica a nivel global de todos los fabricantes y consumidores de estos sistemas de inteligencia artificial que, más temprano que tarde, inundarán nuestra vida cotidiana y, en lógica consecuencia, también nuestra profesión.

.....
• **Javier Cuairán García** es abogado de ONTIER, integrante del Departamento de Penal Económico.

5

El perfil profesional ideal: Los tipos de abogados según sus habilidades blandas

El perfil profesional ideal: Los tipos de abogados según sus habilidades blandas

Por Jaime Fernández Madero

En las últimas décadas hemos construido un nuevo arquetipo de abogado. Para este, un alto nivel intelectual y educación no garantizan el éxito.

Tradicionalmente hemos tendido a simplificar la idea de un gran abogado. En el pasado, se trataba de un conocedor de la ley. En ese entonces, grandes abogados se destacaron en el conocimiento e interpretación de la ley y su "mente legal" fue aquello que los hizo grandes. En las últimas décadas, el concepto ha cambiado y, con el crecimiento del mercado legal, el abogado gran generador de clientes, conocido como "rainmaker", comenzó a ser la estrella del espectáculo.

La capacidad de atraer clientes y asuntos importantes marcó la diferencia en la definición de lo que era un gran abogado, al menos en el contexto de un bufete de abogados de negocios.

Observando la vida de las empresas comerciales, podemos ver que, en los últimos tiempos, otras habilidades se han vuelto críticas. Estas habilidades del futuro —como tomar riesgos, hacer frente a la incertidumbre y empatía— son bastante raras. Un estudio reciente de McKinsey indica que el nivel y la calidad de la educación no se correlacionan con tener altos niveles de habilidades del futuro. Es decir, altos niveles de coeficiente intelectual y una gran educación no garantizan el éxito.

Durante la pandemia, junto con Jaap Bosman de TGO Consulting, hicimos una investigación sobre las habilidades de los abogados. Esta se basó en citas de clientes de la publicación Chambers and Partners. El resultado, interesante, es que el 83 % de esas citas destacan las habilidades humanas sobre las habilidades puramente técnicas.

Con base en esas citas hemos creado una tipología de cuatro personajes que llamo los 'Cuatro Abogados'. Estos son: **El Emprendedor**, **El Gerente Técnico**, **El Influencer** y el **Team Player**. Cada una de estas categorías describe ciertas cualidades o habilidades deseables de un abogado.

El Emprendedor

Es un abogado que conoce el negocio de sus clientes y se preocupa por estar al día. Desarrolla negocios para la firma de diversas formas y está constantemente interesado en el crecimiento de su área de práctica y de la firma en general.

El Gerente Técnico

Es un abogado que tiene un conocimiento distintivo de la ley y la reputación, pero también la capacidad de administrar un equipo para hacer el trabajo de manera eficiente.

El Influencer

Es un abogado con alta inteligencia emocional y también es seguro de sí mismo, además de que es capaz de manejar entornos complejos.

Los clientes tienden a confiar en este tipo de abogado.

Team Player

Es un abogado que trabaja creativamente con otros colegas y colabora para producir resultados. Además, realiza aportes a la firma de diversas maneras.

Cada persona tiene rasgos naturales y habilidades que definen su perfil. Las firmas también tienden a priorizar ciertas habilidades sobre otras. Normalmente, **El Emprendedor** sería el tipo más deseable, ya que los grandes generadores de clientes (los *rainmakers*) son las estrellas del espectáculo.

Las firmas intentan desarrollar las habilidades comerciales de sus abogados con la expectativa de que todos los socios deben generar negocios para la firma. Esta es una aspiración válida, pero los abogados necesitan desarrollar una gama más amplia de habilidades si quieren convertirse en grandes profesionales e incluso en *rainmakers*.

Cada una de estas categorías se abre a una descripción más amplia de situaciones, acciones, valores y comportamientos cotidianos sobre los que cada abogado puede reflexionar y trabajar para fortalecer aquellas áreas que son más débiles en comparación con otras.

La firma debe contribuir a este proceso con información de retroalimentación y programas para ayudar a cada abogado (socio o asociado) a desarrollar sus habilidades. Cada abogado puede tener una inclinación natural a ser más fuerte en un tipo particular, pero es importante que se desarrollen los cuatro tipos, ya que solo así brillará realmente el tipo más fuerte.

Un *Emprendedor* fuerte pero con un perfil débil en los otros tipos tenderá a ser un *Emprendedor* limitado. Un gran profesional debe tener un buen desempeño en los cuatro tipos, incluso si las fortalezas naturales se concentran en uno de ellos.

También es importante entender que este es un proyecto de desarrollo de vida profesional. Una persona no cambia ni se desarrolla de la noche a la mañana. Se necesita compromiso para desarrollar constantemente estas habilidades y este debe ser un compromiso tanto del profesional como de la firma.

Sin embargo, lo cierto es que se dedica poco esfuerzo a este fin. El desarrollo es mayoritariamente técnico y segmentado en fracciones. Rara vez se aborda como un asunto integral y estratégico. Los profesionales individuales también son perezosos para dedicar tiempo y esfuerzo a algo que no es urgente y requerido por la firma. Las personas simplemente tratan de concentrarse en aquellas cosas que les son familiares y que hacen mejor, sin una percepción real de las debilidades y oportunidades.

Este asunto no solo es importante como un problema de desarrollo de talento en sí mismo, sino también como una estrategia de retención.

Un artículo reciente de American Lawyer mencionó que las firmas están luchando para hacer frente a las demandas de talento relacionadas con el desarrollo, ya sea como carrera, oportunidades de aprendizaje, entrenamiento o tutoría. Este enfoque conservador, sumado a la falta de flexibilidad, están creando problemas en un momento en que atraer y retener talento es un ingrediente clave en la estrategia de cualquier firma de abogados.

En un mercado altamente competitivo, los abogados necesitan desarrollar sus habilidades al máximo de su potencial y convertirlas en un proyecto de vida. Las firmas de abogados y los profesionales individuales deben trabajar en equipo para hacer de este un proyecto estratégico para ellos y la firma.

Los 'Cuatro Abogados' es otra herramienta para observar las habilidades profesionales y trabajar en su desarrollo. Pero, para cualquiera que se elija, es importante convertirlo en una prioridad.

.....

- **Jaime Fernández Madero** es abogado y consultor en estrategia y gestión de firmas de servicios profesionales, con una extensa experiencia en el campo jurídico. Fue fundador de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi, estudio jurídico en Argentina. **E-mail:** jfm@fmaderoconsulting.com

6

Uso de inteligencia
artificial en despachos
de abogados:
adaptarse para
sobrevivir

Uso de inteligencia artificial en despachos de abogados: adaptarse para sobrevivir

Por Alonso Indacochea

Sabemos que el cambio ocurre constantemente y que la capacidad de adaptación es sinónimo de supervivencia, pero ¿qué es realmente el cambio?

Charles Darwin decía “que las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más inteligentes, sino las que mejor se adaptan a los cambios”. Esta célebre frase gana relevancia en el mundo actual, donde todo evoluciona rápidamente y, en especial, dentro de la industria legal.

Días atrás, un informe de Goldman Sachs sobre uso de inteligencia artificial en las organizaciones mencionaba que gracias a la inteligencia artificial generativa la industria legal de los Estados Unidos podría automatizar hasta casi un 44 % de sus tareas.

Si bien el informe se limita a recoger información sobre Estados Unidos y Europa, nos atrevemos a comentar que, en lo que respecta a Latinoamérica, países como Brasil y México, que si bien cuentan con sectores legales relativamente grandes, podrían verse favorecidos por las tecnologías de automatización en áreas como la gestión de documentos, la investigación legal y la revisión de contratos. De ahí que resulte razonable asumir que el porcentaje de tareas legales que podrían estar sujetas a la automatización en estos países pudiera ser similar o ligeramente inferior al 44 %, esperado para los Estados Unidos.

Por otro lado, aquellos países con sectores legales de menor tamaño, con una infraestructura tecnológica menos desarrollada o con sistemas legales más complejos podrían tener un potencial menor para la automatización. Este podría ser el caso de países como Bolivia, Nicaragua u Honduras.

Aun así, no podemos negar que la Inteligencia Artificial (IA) ha sacudido la industria legal y muchos se desvelan tratando de descifrar cómo, cuándo y cuánto este fenómeno afectará a la región.

Aunque no tengo las respuestas a esas inquietudes, lo que puedo decir es que no es la primera vez que nuestra industria se ha visto sacudida. Permítanme refrescarles la memoria, pues hemos pasado de:

1. Las máquinas de escribir a los sistemas de gestión de documentos en la nube;

2. Los servicios in-house a la tercerización y la deslocalización (LPO, por sus siglas en inglés);
3. Los honorarios por porcentaje a los modelos alternativos de facturación;
4. Las operaciones dentro de una misma jurisdicción a operaciones transfronterizas;
5. Los servicios tradicionales ofrecidos por firmas legales a los proveedores alternativos de servicios legales (ALSP).

Y la lista no acaba ahí. Lo importante es que hemos logrado adaptarnos a todo eso o, al menos, la mayoría lo hizo.

¿Con la Inteligencia Artificial nos enfrentamos a un tipo de disrupción diferente?

Lo que puedo decir es que la IA ha revolucionado la industria legal mucho más rápido, al automatizar aquellas tareas repetitivas, hacer más eficientes los recursos para la investigación legal y generar oportunidades de negocios y ganancias entre las firmas legales. A medida que el mundo continúa adoptando estos avances tecnológicos, el sector legal deberá seguir el mismo camino, si quiere mantener su relevancia y competitividad.

La necesidad de adaptarse a la tecnología ha dejado de ser una opción para convertirse en una estrategia de supervivencia. La habilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos es crucial para el éxito y la supervivencia en este mundo actual, que se mueve a pasos acelerados.

Una de las formas en las que los profesionales legales pueden adaptarse a los cambios tecnológicos es adoptando un enfoque de 'liquidez': un abogado líquido es aquel que no solo posee conocimientos legales, sino que cuenta con habilidades gerenciales, tiene un enfoque orientado a los negocios y domina la tecnología.

La tecnología ha pasado a ser un aspecto crucial del perfil de un abogado exitoso y la IA es una de las actividades más importantes. Con la adopción de la IA, los abogados pueden revolucionar su forma de trabajar y de conectarse con sus clientes, a la vez que pueden ofrecerles servicios legales más asequibles.

De igual manera, en el mundo de los negocios, la tecnología ha revolucionado la forma en que las compañías operan e interactúan con sus clientes. Gracias al análisis y el entendimiento avanzado de la información, las compañías pueden tomar decisiones informadas y sacar ventaja sobre sus competidores.

Asimismo, con el uso de la IA se ha transformado la forma en que los servicios de gestión operan y brindan valor a sus clientes. Las soluciones basadas en la IA han permitido a los consultores de gestión ofrecer servicios más sofisticados y respaldados por datos y a las organizaciones tomar decisiones informadas y mejorar temas de ventaja competitiva.

IA en la gestión de las organizaciones

Uno de los beneficios más resaltantes de la IA para los servicios de gestión es la habilidad para analizar grandes conjuntos de datos de manera rápida y eficiente. Mediante la automatización del análisis de la información, la IA ofrece a los consultores de gestión un entendimiento más profundo del rendimiento de una organización y la identificación de áreas susceptibles de mejora.

La IA puede ser útil en la gestión financiera, pues ofrece métricas sobre el rendimiento financiero en tiempo real, lo que permite a los consultores tomar decisiones informadas sobre las inversiones y la asignación de capitales.

Si los profesionales y las firmas quieren realmente aprovechar todo el potencial de la IA, tendrán que derribar ciertas barreras como las dificultades para el acceso a la información, las preocupaciones de índole ética, la falta de transparencia, las limitaciones técnicas y los obstáculos presentes en el marco legal. Aunque estas barreras pueden llegar a ser difíciles de superar, es posible hacerlo si contamos con la planificación y el entrenamiento adecuados.

En conclusión, la adopción de nuevas tecnologías puede ofrecer enormes beneficios, así como brindar nuevas oportunidades. La habilidad para adaptarnos a los cambios tecnológicos es crucial para el éxito y la supervivencia en el acelerado mundo de hoy.

Tanto los profesionales legales como las firmas deben adoptar la IA y cambiar su enfoque hacia uno más adaptativo, si quieren permanecer relevantes y competitivos. Si logran hacerlo, podrán revolucionar su manera de trabajar y de interactuar con sus clientes y podrán agregar valor a sus organizaciones.

El cambio es un proceso de evolución y transformación continuos, que transcurre a lo largo del tiempo (hoy ocurre mucho más rápidamente). Es el resultado de varios factores externos e internos que moldean e influyen la forma en que los individuos y las organizaciones piensan, actúan y operan. El cambio puede ser gradual o repentino, planificado o inesperado, positivo o negativo, y puede generar tanto oportunidades como desafíos. En el contexto de la industria legal, el cambio es necesario para lograr adaptarse a las necesidades de los clientes, a los avances tecnológicos y a las tendencias globales.

No sabemos si será un 44 %, un 30 % o quizás menos, lo que sí sabemos es que la IA ha llegado para quedarse. Debemos adaptarnos cautelosamente, sobrevivir y evolucionar, como siempre lo hemos hecho y como lo seguiremos haciendo.

.....

• **Alonso Indacochea** es director de Indacochea & Asociados, abogado y CEO & fundador de Iconekta, un ecosistema de soluciones legaltech dedicadas a la generación de ingresos para firmas legales mediante el uso de la IA.

7

General counsel:
La revolución
imparable de las
asesorías jurídicas

General counsel: La revolución imparable de las asesorías jurídicas

Por Eugenia Navarro

Ya no es lo mismo ejercer derecho que prestar servicios jurídicos.

Nunca hemos visto la evolución de los abogados internos como ahora, que se están convirtiendo en auténticos directivos. Ya no es lo mismo ejercer derecho que prestar servicios jurídicos. Ahora no es posible hablar de certeza jurídica cuando las empresas se mueven en entornos inciertos, con cambios inesperados y frente a una regulación que, en muchos casos, va por detrás de la tecnología. Estamos viviendo una auténtica revolución en la manera de aportar valor de la función jurídica, que es más precisa, más rápida y mide su contribución para realizar planes de mejora.

En ese sentido, los abogados añaden a la excelencia técnica y a la excelencia operativa creando modelos de prestación de servicios eficientes, rápidos y capaces de asesorar con base en riesgos.

La función jurídica: estrategia y reporting

El abogado interno participa en la propia estrategia de la compañía al ser parte de la toma de decisiones y aportando criterio legal. El director de la asesoría jurídica, general counsel o CLO (Chief Legal Officer) dependen directamente del CEO y, por supuesto, forman parte del comité de negocio de las compañías, ayudando a minimizar riesgos en las decisiones.

La función legal empieza a estar ubicada en el organigrama de las compañías donde pertenece y donde puede tener un impacto proactivo. No obstante, aún quedan algunas compañías en las que se reporta al director económico-financiero, lo que no solo no tiene sentido, sino que no es una buena práctica a nivel de gobernanza, ya que no favorece la independencia del abogado, que queda sujeta a un criterio económico.

Espero que este artículo lleve a la reflexión a las organizaciones en las que esto ocurre y que sean capaces de modificarlo.

El tamaño de las asesorías jurídicas

Más de 20 años en consultoría me llevan a afirmar que muchos departamentos legales siguen cortos de recursos en función de sus niveles de facturación o del número de empleados en

la empresa. Para conseguir nuevas posiciones se necesita una justificación de peso que, sin indicadores, es muy difícil conseguir.

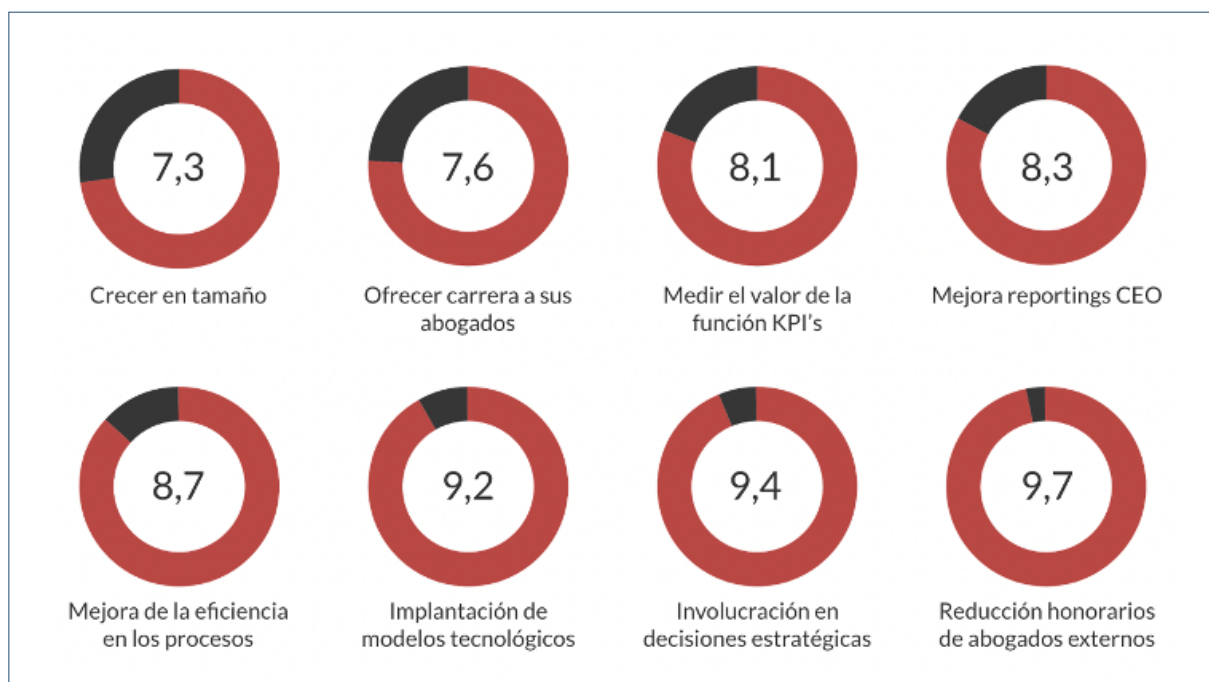
Cada posición debe ganarse con convicción, con datos y con comparativas del mercado, aunque no existen muchas fuentes donde se puedan encontrar informes de benchmarking, están, por ejemplo, el informe de *CLO survey Report* de la ACC o el estudio del sector legal de Esade, que tuve el honor de dirigir, entre otros.

Analizar, justificar con datos y gestionar con indicadores requiere de tiempo, tiempo que algunos abogados, especialmente los que trabajan en departamentos pequeños y resuelven grandes cargas de trabajo, no tienen. Los esfuerzos de optimización requieren poner prioridades en el día a día para esa transformación, además de ser insistentes y convertirse en agentes del cambio para encontrar los recursos adecuados, no solo para el departamento jurídico, sino para el bien y la minimización de riesgos de las empresas.

Los departamentos legales están creciendo. Esa es la tendencia. Y además con nuevas profesiones y perfiles que ayudan a esta revolución: ingenieros, economistas, data scientists, project managers y, sobre todo, responsables de *Legal Operations*.

Principales retos de las asesorías jurídicas

Si vemos los grandes retos que afrontan los departamentos legales de nuestro estudio de Esade, podemos observar que están relacionados con el ámbito de las operaciones legales en la búsqueda de la excelencia operativa.



Principales retos en las asesorías jurídicas, Estudio del sector legal de los negocios 2021, Esade.

La auténtica revolución no está en la excelencia técnica, sino en encontrar cómo prestar el servicio de manera eficiente, gestionando los riesgos y midiendo su valor. La tecnología es clave para conseguir esta revolución, haciendo que los abogados deban ser, como nunca, conocedores de las herramientas que les pueden ayudar a conseguir sus elementos de cambio.

Líderes para el cambio

No es posible acometer esta revolución sin líderes para el cambio cultural de los departamentos legales.

Nunca como ahora, los general counsel han tenido que impulsar una nueva forma de trabajar, infundir ilusión y romper esquemas intentando que nadie se baje del barco. Ni los mejores procesos, ni la mejor tecnología funcionarán si no tenemos a las personas adecuadas. Esto implica formarlas, guiarlas y ayudarlas a entender y comprender el cambio.

La tecnología implica mejorar los procesos y liberar tiempo del abogado para que puedan centrarse en las tareas de mayor valor añadido y acercarse al negocio y participar en los proyectos desde el principio.

Un profesional más completo, más formado

El cambio de perfil de abogadas y abogados que se necesita para acometer estos cambios culturales de transformación, requiere incorporar nuevos conocimientos y nuevas competencias más allá del conocimiento legal técnico. Las operaciones legales son necesarias en este cambio, entendidas como la aplicación de técnicas de gestión para la optimización de los departamentos legales.

Los equipos se vuelven más líquidos, trabajan con otras áreas y profesionales de la empresa (especialmente sistemas, finanzas, IT, etc.) y trabajan con dotación de recursos por proyectos, pero siempre acompañando a la velocidad vertiginosa con la que se mueven las empresas. Estamos en la era de la medición de riesgos y en la toma de decisiones rápidas para adaptarnos a un entorno incierto que nos lo exige.

Pero a este cambio de perfil, el abogado in-house no llegará si no se vencen algunas resistencias por parte de los denominados abogados tradicionales.

La aversión al riesgo característica de la profesión, en algunos casos, se convierte en aversión al cambio. Intentar modificar formas de trabajo ancladas en la cultura tradicional e incorporar nuevas tareas y una dimensión más allá del mero trabajo legal no es fácil. Se necesita formación y un liderazgo claro y contundente para cambiar comportamientos. La visión compartida de un departamento legal más eficaz, más integrado en el negocio y de más valor requiere discernir entre los trabajos que deben hacerse, los que deben delegarse y los que deben externalizarse.

En conclusión, no se puede dibujar el futuro de los servicios jurídicos sin entender lo que ocurre en los departamentos legales corporativos.

El abogado in-house ha dejado de ser en las empresas un profesional al que se acude solo cuando hay problemas y, poco a poco, ha ganado terreno en posiciones directivas en las que se involucra en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. Los departamentos legales están viviendo una revolución en sus modelos con el impacto de la tecnología y, sobre todo, en un cambio cultural que los llevará a ser las y los profesionales más evolucionados, más preparados y listos para cualquier reto profesional dentro de las organizaciones.

• **Eugenia Navarro** es codirectora del certificado profesional en la era digital en Legaltech con ESADE MIT Professional Education. Email: eugenianavarro@loiscounsel.com

8

¿Cómo lograr
que las y los abogados
de una firma sean
embajadores de
marca?

¿Cómo lograr que las y los abogados de una firma sean embajadores de marca?

Por Eugenia Sermeño

Un embajador de marca la conoce a profundidad, la valora y la representa.

¿Cuál es el "ABC" que debe seguir una firma legal para involucrar a todos sus colaboradores en una cultura de marketing para que asuman el rol de embajadores de la marca?

Me encanta esta pregunta y me parece muy atinado el título "Embajadores de Marca". Todos en cualquier empresa deberíamos ser idealmente embajadores de nuestra marca, actuando como voceros y creyentes fieles de lo que ofrecemos al mercado.

Suena muy lindo y romántico, pero en la práctica esto se convierte en una tarea desafiante que requiere la sinergia de toda la compañía, desde la dirección hasta el equipo de mercadeo, recursos humanos y cada uno de los y las abogadas y colaboradores. La gran pregunta que surge es: ¿cómo podemos lograr que cada persona, desde quien nos da la bienvenida en la recepción hasta quien dirige la firma comparta el mismo ADN y se identifique con la cultura de la empresa?

La cultura de una firma no se limita al marketing, nace y se desarrolla desde la dirección y se multiplica hacia el exterior a través de todos los colaboradores. No se puede hablar solamente de una labor de mercadeo porque, lamentablemente, seríamos una linda imitación de Barbie. Es decir, podríamos poner un producto en un empaque muy bien hecho con una imagen increíble, pero si lo abrimos y nos damos cuenta de que no está bien elaborado, se desmoronaría.

Si bien el *marketing* puede aportar —y muchísimo— la cultura es también un tema de ADN, liderazgo y recursos humanos. La razón de esto la explico a continuación.

Para que una persona se convierta en embajador de una marca debe conocerla a profundidad, valorarla, amarla, cuidarla, gestionarla y representarla congruentemente. Sin embargo, la gran pregunta es: ¿cómo lograrlo? Desde mi experiencia, las empresas con una identidad de marca sólida cuentan con personas comprometidas que ayudan a transmitir la cultura deseada.

Estas personas comparten la cultura de la empresa a través de su comportamiento, que está alineado con los objetivos de la firma, y mediante las relaciones que establecen con clientes y el entorno en general. Además, transmiten un fuerte sentido de pertenencia tanto hacia la empresa como hacia sus compañeros de trabajo.

Para crear una cultura/identidad clara, la alta dirección, marketing y recursos humanos debería tener las respuestas claras a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la marca?
- ¿Cuál es el legado que quiero dejar y comunicar externamente?
- ¿Cuál es el posicionamiento que busco dentro de un mercado tan competitivo y en este nicho tan específico?
- ¿Cuáles son los valores de la marca?
- ¿Cuál es la personalidad de la marca?
- ¿Cuáles son las creencias de la marca?
- ¿Estoy contribuyendo a crear una marca sostenible en el tiempo?

Además, una vez que tengamos claras y acordadas esas respuestas, es fundamental garantizar que el talento contratado esté alineado con lo que busca la empresa y sea coherente con lo que ofrecemos.

Supongamos que ya tenemos estos 7 puntos definidos y un rumbo bien identificado y que, además, la firma goza de un ambiente de trabajo saludable en el que se promueve el trabajo en equipo, desde la dirección hasta los colaboradores. Imaginemos también que todos tienen claro los objetivos, la cultura de la firma y el ABC del mercadeo. Dicho esto, para apoyar a los embajadores de marca, deberíamos:

- a. Elaborar una estrategia de comunicación interna en la que se involucre a todos los jefes y directores para que sean los primeros embajadores.
- b. Elaborar una estrategia de comunicación externa, que incluya un *pitch* de venta, campañas de mercadeo, materiales como brochures, presentaciones, publicidad en los medios que utilice la firma, planes de *business development* por área de práctica o por abogado, training para abogados en temas de *business development*, branding y pricing.

La estrategia debe tener objetivos claramente trazados, acciones definidas, resultados esperados y métodos de medición establecidos. La responsabilidad del *Business Development Manager* es ofrecer herramientas, capacitación, entrenamiento y dirección a las y los abogados para aumentar las oportunidades de negocio.

En mi opinión, el ABC en el que marketing impulsa, entrena y proyecta a los colaboradores debería ser:

- *Acknowledge*: Reconocer y comprender nuestra marca.
- *Branding*: Amar nuestra marca y ser la personificación de la misma.
- *Clients*: Centrarse en los clientes (necesidades y expectativas).

En la universidad a los estudiantes de mercadeo nos enseñan las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Estos elementos abarcan la creación del producto, la determinación del precio, la selección de los canales de venta y su distribución, así como las estrategias de comunicación. Son fundamentales para cualquier estrategia de marketing.

Sin embargo, a medida que el marketing ha evolucionado, han surgido nuevas perspectivas y las 4E del marketing han ganado relevancia. Estas incluyen *experience* (experiencia), *exchange* (intercambio), *everyplace* (omnipresencia) y *evangelism* (evangelismo). En mercadeo de servicios legales es sumamente importante cada una:

- *Experience*: La experiencia que vive el cliente cuando le damos nuestros servicios, es lo que los va a fidelizar o ahuyentar.
- *Exchange*: El mercado y la audiencia a la que queremos llegar. ¿Dónde está el cliente?, ¿dónde lo busco?, ¿dónde lo cautivo?
- *Everyplace*: ¿Estamos en todos los canales?, ¿llegamos a todas las audiencias?, ¿cómo le gusta a mi target recibir la información?, ¿en qué canal?, ¿en qué formato?
- *Evangelism*: Debemos ser evangelizadores de la marca, “embajadores” de ella, venderla y amarla tanto que proyectemos esa calidad y esa certeza de que lo que damos es único.

En conclusión, para lograr que todos asuman este rol de embajadores de marca es fundamental priorizar la cultura de la firma desde la estrategia general corporativa. Esta cultura debe estructurarse como un proceso con objetivos claros y racionales, estableciendo metas, de modo que se convierta orgánicamente en una forma natural de hacer negocios.

La cultura de una firma es el legado que deseamos dejar en el ecosistema empresarial en el que nos desarrollamos. Esta cultura será lo que nos posicione como líderes o no, mostrando una personalidad enfocada en el éxito y proyectando los valores de la empresa en cada una de nuestras acciones.

• **Eugenia Sermeño** es Regional Business Development & Chief Marketing Officer en Arias Lawy cofundadora de LMBD - Legal Marketing & Business Development Network Latam. **Web site:** Eugenia.Sermeno@ariaslaw.com

9

Tres ratios
financieros que
toda firma de
abogados debe
analizar

Tres ratios financieros que toda firma de abogados debe analizar

Por José Luis Pérez-Benítez

En un proceso de integración las firmas miden su rentabilidad, analizan sus ratios financieros y gestionan sus profit drivers de manera distinta.

El mercado de las firmas legales se encuentra en un proceso de transformación y concentración en ambos lados del Atlántico. Durante los últimos meses no solo se han producido **fusiones y adquisiciones o integraciones de firmas muy reconocidas**, sino que también se observa una aceleración en los procesos de concentración de mercado y de crecimiento inorgánico. Cada semana, firmas de Europa y Latinoamérica están inmersas en procesos de integración.

La integración de firmas de abogados es una operación compleja y se diferencia significativamente de las **habituales fusiones y adquisiciones (M&A)** que los mismos despachos suelen asesorar.

El éxito de estas integraciones no solo depende de cuestiones negociables o de oportunidades de mercado, sino de que el propio proceso de integración sea relevante, cuidadoso y metódico.

En este tipo de firmas profesionales, en las que las **personas y su reputación son los activos más importantes**, el proceso de integración adquiere una relevancia particular y se convierte en un elemento crucial para el futuro éxito de la fusión o la integración.

Este proceso requiere de una metodología adecuada, así como un **manejo preciso de los tiempos** y de los “**criterios de oportunidad**”, que se vuelven críticos en muchas ocasiones. Para evitar interrupciones, malentendidos y cambios inesperados de ritmo es fundamental que ambas partes hablen 'el mismo idioma'.

En este tipo de integraciones, uno de los elementos que a menudo genera fricciones es la comparación y extrapolación a futuro de cuestiones financieras y proyecciones económicas. En muchas ocasiones, las partes no hablan el mismo idioma en este aspecto, debido a que no todas las firmas miden su **rentabilidad**, analizan sus **ratios financieros** o gestionan sus **profit drivers** de manera adecuada o, al menos, de la misma manera.

Es fundamental que, al menos, los *profit driver* adecuados, también conocidos como **KPI financieros**, sean calculados y gestionados de manera similar para que el proceso de integración fluya de forma adecuada; especialmente para abordar con precisión los puntos más complicados de la negociación, que indudablemente girarán en torno al **sistema de compensación de socios**. Para ello, contar con información precisa y sin ambigüedades es esencial para evitar disfunciones en la comparativa de las firmas y en la proyección económica de la futura firma integrada.

Estos ratios pueden ser variados y distintos, pero, sin duda, existen algunos imprescindibles que no solo sirven para una supuesta integración, sino que también son herramientas necesarias para la gestión del día a día de la firma.

Un buen **control de estos ratios** permite dirigir las finanzas de la firma y entender qué tan cerca o lejos se está de los ratios adecuados para lograr concretar la estrategia.

Veamos los *profit drivers* imprescindibles que no solo sirven para "pilotar" la firma, sino para poder compararla con sus pares, en lo que se conoce como la "**fórmula de rentabilidad de un despacho de abogados**".

En un estudio de abogados, independientemente de la contabilidad oficial y de los elementos de activo y pasivo y el control de la deuda a largo y corto plazo, es necesario prestar atención a otras variables para medir la verdadera rentabilidad. Aunque los conceptos de beneficios, costos, pérdidas y ganancias, balance y EBITDA siguen siendo los mismos, los criterios principales difieren significativamente. Es más importante analizar la **tarifa media** y el **rate medio** de un tipo de servicios como el *commodity*, antes de priorizar aspectos como el capital circulante o el fondo de comercio.

Esto adquiere aún más relevancia cuando entendemos que los beneficios empresariales a menudo se diluyen con repartos a los abogados socios, ya sea como prestaciones accesorias o directamente como sueldos.

El cálculo del beneficio de los socios y su impacto en el balance y en la cuenta de pérdidas y ganancias puede distorsionar la contabilidad oficial y los ratios financieros habituales.

Para obtener una perspectiva más precisa es necesario analizar el concepto de "**beneficio por socio**" (*profit per partner*), mediante una variable de la **fórmula Dupont modificada**, especialmente en lo que respecta al concepto de *leverage*.

En este contexto, el *leverage* no se refiere al apalancamiento financiero, sino al apalancamiento en términos de "personas". Esto se debe a que el mayor activo de una firma legal son precisamente sus profesionales y, a su vez, son el mayor multiplicador del beneficio generado.

Los factores que determinan el beneficio por socio en un despacho de abogados son tres:

1. El margen.
2. La productividad.
3. El *leverage*.

Mientras que la fórmula se calcula de la siguiente manera: beneficio por socio = margen x productividad x *leverage*.

Indicadores

- **Margen:** el margen se obtiene mediante la proporción entre el beneficio y las ventas (beneficio dividido entre ventas).
- **Productividad:** será el resultado de multiplicar la utilización por la tarifa media (o rate medio) de la firma, una vez introducido en la ecuación el factor tiempo.
- **Leverage:** el ratio entre socios y abogados no socios. Se aplica en este tipo de firmas de servicios profesionales como una suerte de “apalancamiento” en personas, no de apalancamiento en capital financiero.

El control de estos tres ratios, algunos estratégicos y otros no, nos sirven para conocer si el modelo que estamos ejecutando se alinea con el posicionamiento escogido. Esto es importante, ya que los *profit drivers* descritos operan de forma distinta en cada uno de los cuatro posicionamientos clásicos de las firmas legales: *commodity*, procesos, experiencia y expertise. Una vez que los ratios han sido calculados y controlados, podremos despejar muchas dudas y abordar conversaciones complicadas en un proceso de integración.

De este modo, antes de abordar una integración, las firmas deberían tener bien definido y prístino cada uno de los profit drivers mencionados: la rentabilidad por socio y los diferentes tipos de servicios prestados según cada uno de los posicionamientos. Al tener estos aspectos bien establecidos, podrán afrontar el nuevo reto de un proceso de integración con todas las cartas sobre la mesa y, además, asegurarse de que todos jueguen con la misma baraja y con los mismos naipes.

-
- **José Luis Pérez-Benítez** es socio de Black Swan Consultoría y profesor asociado de Management en la Universidad de Navarra. **E-mail:** jpg@blackswanconsultoria.com

10

Reportaje:
Funnel de ventas,
¿cómo funciona
el embudo de ventas
para las firmas
legales?

Reportaje: Funnel de ventas, ¿cómo funciona el embudo de ventas para las firmas legales?

Por Cecilia Díaz

El llamado funnel o embudo de ventas es una representación visual de las etapas que va completando un cliente hasta tomar la decisión de comprar un bien o un servicio. Pero **no todos los embudos de ventas funcionan igual**, por ejemplo, dentro del sector legal la decisión de contratar (o comprar) servicios legales no se toma de la misma manera en que se decide comprar **un café, un celular o un par de zapatos**. Entre productos y servicios existen notables diferencias y, a su vez, esta diferenciación le otorga características particulares a cada proceso de compra.

Independientemente de la industria, entender cómo funciona el **embudo de ventas** permite tener un **conocimiento más claro** sobre cómo se comportan los **clientes potenciales**. También ayuda a identificar cuáles son las mejores acciones que pueden tomarse **en cada fase del embudo** (journey de venta) para aumentar las posibilidades de convertir a un **prospecto** (lead o cliente potencial) en un cliente nuevo.

El **mercado de los servicios legales**, por ser altamente competitivo, requiere de la adopción de una **cultura marketing-oriented** para optimizar la cartera de clientes, esto es aumentar el volumen de trabajo de los clientes actuales o atraer nuevos clientes y mantener un **posicionamiento** que sea **sostenible** en el tiempo.

Así lo respalda el artículo **The Future of Legal Marketing**, publicado por la American Bar Association (ABA), en febrero de 2022. Según los autores, **Despina Kartson**, Chief Marketing Officer en BakerHostetler, y **Tom Mariam**, Director of Public Relations en Seyfarth Shaw LLP, señalan que:

“Los bufetes de abogados reconocen cada vez más las presiones competitivas a las que se enfrentan. Ya no es suficiente depender de la amistad para ganar negocios grandes y delicados”.

LexLatin reunió a varias voces expertas para indagar cómo aprovechan las metodologías en el mercado las firmas de abogados, qué se espera de la **función de marketing** en una firma y cuáles son las **áreas de oportunidad** de una firma, en términos de **desarrollo de negocio**.

Entre los especialistas que darán luces sobre estás interrogante se encuentran **Fernando Peláez-Pier**, CEO de LexLatin; **Lorena Borgo**, socia en Mirada 360°; **Gustavo Rodríguez Lazcano**, socio de GRSoluciones y profesor en el Diplomado de Marketing para Abogados de Asuntos Digitales; **Alejandra Rojas**, socia fundadora de UpWyse y fundadora de LMBD Network Latam, y **Pablo Jiménez**, socio de Von Wobeser y Sierra.

Funnel de ventas en una firma legal

Lorena Borgo, especialista en asesorar a firmas de abogados en temas de estrategia, comunicación, marketing y desarrollo de negocios, señala dos elementos que identifican a los servicios legales:

1. **Son intangibles.**
2. **Son personalizados.**

Además, refiere que estos servicios califican dentro del concepto de “venta consultiva”, es decir, ventas de servicios de consultoría o asesoría.

Borgo también plantea que existen otros elementos que cumplen un rol importante en este particular proceso de ventas:

- **Confianza.** Cuando se compra un bien o producto -como una bebida gaseosa o un predio- también debe haber confianza. Sin embargo, la diferencia es que las características del producto se pueden verificar de manera física.
- **Duración de la entrega del servicio.** El plazo de entrega se puede prolongar en el tiempo, a diferencia de lo que ocurre con la compra de un producto. Cuando se contrata un servicio legal existe la expectativa de establecer un vínculo que sea más duradero.
- **Compromiso.** En la contratación de un servicio legal suele estar en juego el patrimonio o la libertad de una persona, un familiar o una empresa. Esto conlleva a que el enfoque de la venta sea diferente, centrándose principalmente en el cliente y no solo en el servicio que se está vendiendo.

Las etapas que tradicionalmente recorre el cliente para tomar la decisión de compra siguen el siguiente orden:

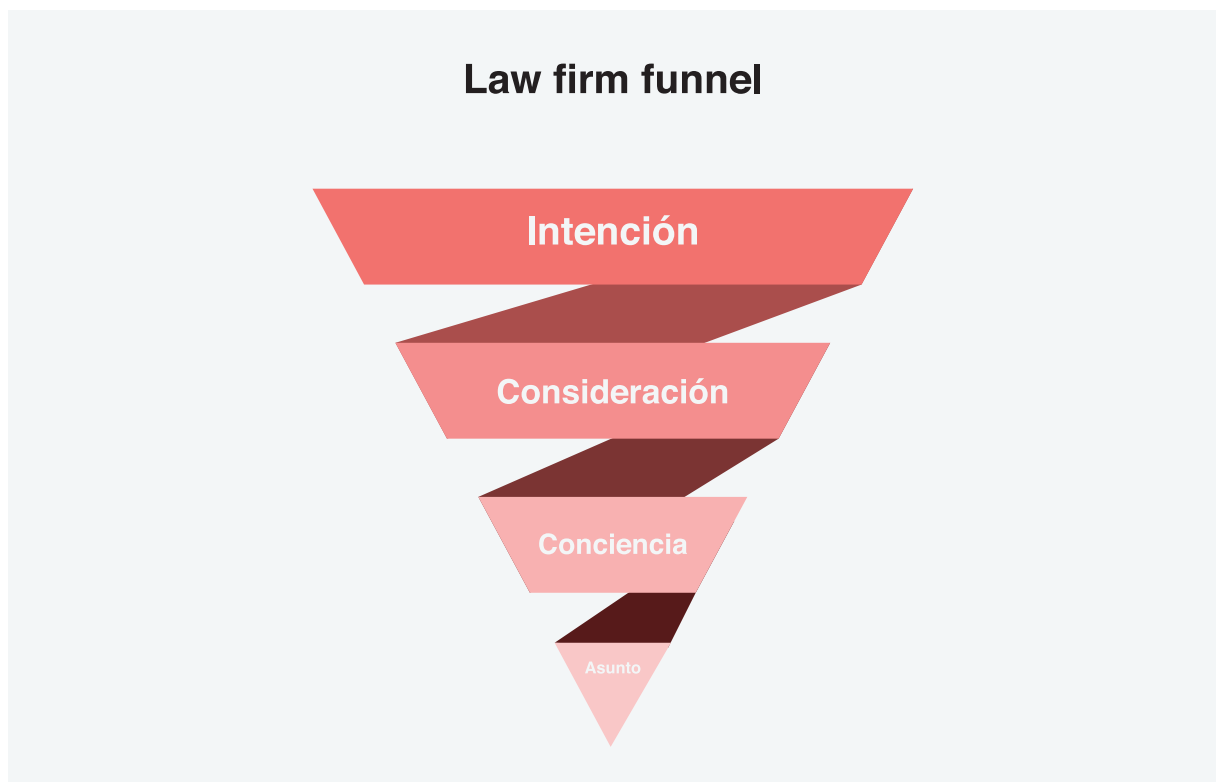
1. **Conciencia (awareness).**
2. **Consideración (consideration).**
3. **Intención (intent).**

4. Compra (purchase).

Sin embargo, según **Mockingbird**, una agencia de marketing enfocada en la industria legal, en las firmas de servicios legales, el funnel comienza con la **intención**.

En un marketing funnel tradicional, durante las dos primeras etapas los usuarios "navegan", es decir, los prospectos comienzan a hacerse conscientes de que tienen un problema y consideran posibles opciones para solucionarlo. A partir de la fase de intención ya existe ánimo de realizar una compra y es en este momento cuando realmente inicia el proceso de decisión. Pero en el *law firm funnel*, el cliente potencial sabe que debe solucionar un problema, por ello existe una **intención de contratar el servicio legal desde el principio**.

Lo que sigue después es que el cliente potencial evalúa y compara los servicios de diferentes firmas antes de tomar una decisión y finalmente cierra el *deal* o asunto. En las últimas fases del *law firm funnel* (**consideración y conciencia**) es donde cobran especial relevancia los elementos diferenciadores para acelerar la toma de decisión del cliente que busca contratar un servicio legal.



Más diferenciación, más competitividad, más crecimiento

Una **cultura de marketing y ventas** dentro de las firmas de abogados sienta las bases para diferenciarse de la competencia. Sin embargo, la función de marketing todavía está pasando por una curva de adaptación en el mercado de servicios legales.

Ante la creciente aparición de nuevos competidores, como los **Alternative Legal Services Providers (ALSP)**, **legal freelancers** o **plataformas de LegalTech**, pareciera que dar un buen servicio y tener un óptimo tiempo de respuesta ya no son elementos diferenciadores y tampoco definen el scope de la función de marketing.

Así lo explica **Pablo Jiménez**, socio de la firma mexicana **Von Wobeser y Sierra**, al señalar que “contestar el correo electrónico de un cliente de manera casi inmediata o tomarle la llamada en el momento que lo solicita son actitudes muy importantes, pero no son suficientes para desarrollar una cultura enfocada en el cliente”.

En su opinión, las firmas de abogados deben entender cuáles son sus elementos diferenciadores, entre ellos:

- Conocer el entorno competitivo.
- Identificar el perfil del cliente ideal.
- Desarrollar espacios para escucharlo.
- Medir su nivel de satisfacción.
- Anticipar sus necesidades y
- Adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y los clientes.

Todo esto permite desarrollar una propuesta de valor diferenciada.

Áreas de oportunidad en ventas

Tradicionalmente, en las firmas de abogados la responsabilidad de “vender” recae en cabeza de los socios o los abogados más experimentados, cuya principal metodología ha sido *learning by doing*.

Si esta función de venta formara parte de una estrategia organizacional y pudiera desarrollarse desde los abogados más jóvenes de la firma, incrementaría la posibilidad de atraer más oportunidades de negocio. En otras palabras, habría una maximización de recursos.

Fernando Peláez-Pier, quien además de ser CEO de esta casa editorial es fundador de **FPeláez Consulting**, detalla que “dentro de las firmas aún se piensa que la prestación de un buen servicio y una buena reputación garantiza la venta de los servicios, algo que es solo un elemento, más no el fin”. Desde su experiencia como consultor comenta que realmente aún no existe una cultura de venta de servicios en los despachos.

"Más que hablar de una renuencia de los asociados para vender los servicios de la firma debemos hablar de la necesidad de que la firma tenga un plan estratégico de mercadeo y forme a sus profesionales, independientemente de la posición que tienen en la firma, en las habilidades requeridas para mercadear y vender sus servicios. Muchos profesionales tienen el don nato para relacionarse y vender sus servicios, los llamados "rain makers", pero son la excepción. El proceso de venta es continuo, iniciándose con el mercadeo y terminando con la venta, y hay que saber hacerlo y para ello hay que conocer y manejar las técnicas necesarias", agrega Peláez-Pier.

Por su parte, **Alejandra Rojas**, abogada especialista en mercadeo legal, expone que el departamento de marketing y desarrollo de negocios de una firma representa un valioso aliado y soporte para los abogados en su labor de ventas. Sin embargo, pretender que este departamento sea el único responsable de generar ventas para el despacho es un indicio claro de la falta de comprensión sobre el negocio de los servicios legales.

"Los socios y abogados deben estar directamente involucrados en los procesos comerciales de la organización, ya que son ellos quienes transmiten su experiencia, conocimientos y know-how al potencial cliente, lo que resulta fundamental para cerrar ventas exitosamente".

Facturación con propósito

Para finalizar y con el ánimo de advertir sobre una última best practice en una cultura de marketing & ventas, hay que cuidar que "el remedio no resulte peor que la enfermedad". Las metas de facturación en una firma (más allá de la venta a clientes actuales, nuevos o venta cruzada) deben tener un propósito: mantener la rentabilidad.

Así lo expresa **Gustavo Rodríguez Lazcano**, socio de GRSoluciones, al decir que las horas facturables deben concebirse como un propósito de uso de recursos, más que metas que afecten el desempeño de sus abogados.

Alejandra Rojas agrega que "más allá de facturar horas masivamente, lo que necesitamos es que la firma sea eficiente con el tiempo invertido por los abogados vs el precio que le estamos cobrando al cliente final. Esto es un error común".

• Cecilia Díaz es reportera de LexLatin.

Referencias

Referencias

- **Innovación en la abogacía: ¿Qué nos puede enseñar el lápiz BIC?**
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/innovacion-abogacia-que-nos-puede-ensenar-el-lapiz-bic>
- **ESG como una prioridad para los despachos legales**
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/esg-como-una-prioridad-para-los-despachos-legales>
- **¿Abogado en una firma o de una empresa? La formación de los nuevos abogados**
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/abogado-en-una-firma-o-de-una-empresa>
- **El futuro de la abogacía**
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/el-futuro-de-la-abogacia>
- **El perfil profesional ideal: Los tipos de abogados según sus habilidades blandas**
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/perfil-profesional-ideal-tipos-de-abogados-segun-habilidades-blandas>
- **Uso de inteligencia artificial en despachos de abogados: adaptarse para sobrevivir**
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/inteligencia-artificial-despachos-abogados-adaptarse-sobrevivir>
- **General counsel: La revolución imparable de las asesorías jurídicas**
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/general-counsel-revolucion-asesorias-juridicas>
- **¿Cómo lograr que las y los abogados de una firma sean embajadores de marca?**
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/abogados-embajadores-marca-firma-legal>
- **Tres ratios financieros que toda firma de abogados debe analizar**
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/ratios-financieros-firma-abogados>
- **Funnel de ventas: ¿Cómo funciona el embudo de ventas para las firmas legales?**
<https://lexlatin.com/reportajes/funnel-ventas-como-funciona-embudo-firmas-legales>



Contacto

Contacto editorial Gestión LexLatin

Fernando Peláez-Pier

fernando.pelaez@lexlatin.com

Contacto comercial LexLatin

Tahimy Guevara

tahimy.guevara@lexlatin.com

www.lexlatin.com