

# La metamorfosis tecnológica y laboral de la Abogacía, un aire nuevo que perfecciona los resultados

**La forma en que las personas y las empresas buscan al abogado que necesitan, cómo los despachos encuentran y retienen el talento que le hace falta al cliente, la estrategia del despacho para seguir con presencia real en el mercado, y cómo se realiza la prestación de los servicios legales... Todo ha cambiado en el panorama de la Abogacía. La solidez de cada proyecto innovador y de las estructuras que se ponen en marcha como materialización de estos nuevos proyectos, están definiendo día a día el porvenir de la práctica legal, de los despachos y de los abogados que las integran.**

La industria legal se ha dado cuenta de que había muchas áreas de su trabajo y del tipo de relación que tenía con los clientes, en las que se podía ser más eficiente y dar un servicio más satisfactorio a cómo se venía haciendo. Mark Harris, CEO y fundador de Axiom Law, comentaba hace tiempo con un redactor de Forbes, que era una pena que "haya hecho falta el terremoto de la recesión para poner de manifiesto las ineficiencias que han plagado durante mucho tiempo las grandes firmas, incluido el facturar por hora y trabajar en una estructura piramidal. Por primera vez -decía Mark Harris-, se está implantando el cambio, y los responsables de muchos bufetes saben que tienen que evolucionar ellos y hacer evolucionar al despacho. Pero, y a pesar de las buenas intenciones y las nuevas exigencias de los clientes, a los líderes de los despachos de abogados les cuesta mucho cambiar las viejas formas de hacer las cosas".

El motor del cambio es una mentalidad nueva: de ajuste de presupuestos, de mayor exigencia al abogado por parte del cliente, de aproximación sectorial del servicio y no por áreas del Derecho, y de flexibilidad. Lo que está haciendo posible el cambio, en la mayor parte de las ocasiones, es la tecnología utilizada con ética y tutelando los intereses del cliente, con el fin de dar el mejor servicio posible. Vicente Alarcón, director corporativo de Recursos Humanos y asesoría jurídica del grupo Azvi, empresa del sector de las infraestructuras y la obra pública con presencia en Europa, América y Oriente Medio reconoce que "la tecnología interpreta un papel esencial en nuestra Asesoría Jurídica. Nuestro trabajo sería inconcebible sin ella. Y no sólo a nivel de comunicaciones, que quizá sea la vertiente más obvia, sino también en aspectos como el acceso al conocimiento o el *reporting* a los centros de decisión".

## Cambia el cliente, cambia el abogado, cambia el servicio

Por la crisis, porque los clientes saben lo que quieren y exigen, pero también por una vuelta a la importancia de la calidad de vida y la conciliación; unido a la necesidad de retos nuevos de los abogados y una perspectiva de carrera personal, en los últimos años la industria legal, históricamente conservadora, ha empezado a dinamizarse. "Cada

vez es más verdad que lo que el cliente busca es *value for money*, si no, no te necesitan", afirma rotundo Álvaro Sáinz, *senior partner* de Herbert Smith Freehills en España y director de mercantil en EMEA.

El cliente pide un servicio a medida y que no valga para todos, sino que responda a las características específicas de su industria, *tailor-made*. En este panorama, las firmas han afrontado el cambio del propio concepto de despacho y de su *back office*, del diseño de la estructura con la que afronta el mercado y cómo da el servicio al cliente. Se busca trabajar en un entorno de eficiencia completa, al ritmo que las fuerzas del mercado levantan la voz y el progreso en el gremio de los abogados es real.

No sólo los nuevos operadores jurídicos, sino también los que llevan muchos años en el mercado, están innovando en las formas de satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Individual o corporativo; el cliente pide tener el control de los asuntos que confían a los abogados, y obtener respuestas del estado de sus cosas al instante.

La Abogacía está comprobando que afrontar su negocio con una óptica de cadena de trabajo dinámica y sin compartimentos estancos, es decir, desde un punto de vista sectorial, aporta eficiencia y excelencia en el servicio, así como la optimización de recursos. En este dinamismo se han abierto paso la tecnología y las nuevas soluciones en el ámbito de los Recursos Humanos.

## El cliente corporativo está dispuesto a desagregar

Tal y como afirma el informe acerca de la situación del mercado legal en 2016 de Thomson Reuters, "los clientes de hoy están más dispuestos que nunca a desagregar los asuntos, combinando los servicios de varios proveedores de servicios diferentes con tal de alcanzar mayor nivel de eficiencia. Están más abiertos que nunca a utilizar proveedores de servicios no tradicionales (incluidos los no jurídicos) para que les proporcionen una amplia gama de servicios que antes les llegaban exclusivamente de los bufetes de abogados. Y es mucho más probable que el cliente corporativo haga *en casa* el tipo de trabajo que antes se encargaba a un despacho, y acuda a abogados externos sólo cuando sea necesario, para un asunto que requiere una especialización absoluta o para sacar adelante un proyecto concreto de manera discreta".

Álvaro Sáinz comenta que “la gran empresa tiene asesorías jurídicas enormemente sofisticadas. Conocen sus necesidades y, por tanto, acuden a los despachos en demanda de asesoramiento de alta complejidad y valor añadido. El cliente no espera sólo que le cuenten lo que dice la norma, sino el consejo en sentido amplio, que se basa tanto en el conocimiento del sector, como de la empresa, del negocio y de la operación concreta que va a desarrollar”.

“Disrupción” parece que sea la palabra clave de la nueva Abogacía. “Las innovaciones más rupturistas residen en cómo trasladamos nuestros productos al mercado, en los procesos que seguimos y en los modelos de negocio que empleamos, y no tanto en la tecnología o en la ciencia”, aclara en su blog Roberto García, responsable de Oferta Global para pymes en Telefónica Digital.

Efectivamente, “la tecnología nos permite reducir costes, simplificar procesos, ser más eficientes y facilitar la comunicación. Todo esto deben hacerlo personas. Ellos siguen siendo el gran valor. No podemos caer en el error de pensar que la tecnología puede sustituir a profesionales excelentes”, advierte Jorge Badía, director general de Cuatrecasas.

“Cuando un abogado se plantea cambiar la forma en la que da el servicio a sus clientes, no puede olvidar que detrás de un asunto hay un problema, muchas veces grave, que se necesita resolver con eficacia y sin que la calidad del servicio se resienta lo más mínimo” apunta Javier Fernández Samaniego, que atesora más de veinte años de experiencia y es reconocido como uno de los abogados más acreditados en IT en Europa por el directorio Chambers y sus colegas de profesión.

Pocos como Samaniego tienen una voz tan autorizada en el ámbito de la prestación de servicios legales en el entorno tecnológico. Y es que, frente a otros que hablan de cambio desde sus atalayas que siguen impermeables al cambio, este abogado predica con el ejemplo y acaba de dejar una exitosa carrera, en la que ha trabajado en algunas de las principales firmas de abogacía de negocios (Cuatrecasas, Linklaters o Bird & Bird, que lanzó hace más de una década en España) para fundar SAMANIEGO Law, un despacho que califica de “alternativo”, formado por una red virtual pero altamente cohesionada de abogados internacionales especializados en tecnología y resolución de conflictos. Asesora a empresas nacionales y multinacionales en proyectos transformacionales (*outsourcing*, reorganizaciones complejas y transformación de modelos de negocio vertebrados en tecnologías disruptivas), así como en la prevención y resolución de conflictos que involucran cuestiones tecnológicas complejas. Además de servicios legales clásicos, cuenta con abogados “por proyectos” y presta servicios de contract management y otras soluciones a través de una alianza con un proveedor tecnológico multinacional que ofrece estas soluciones apoyando en consultores, tecnología y soluciones de inteligencia artificial.

“Ahora, la actividad económica, empresarial e industrial está en plena disrupción debido a la tecnología; y los abogados podemos y debemos apoyarnos más que nunca en la tecnología, porque hay que respaldar a este nuevo tipo de dinámicas, que ya son *lo normal*. El modelo del *one-stop-shop* está evolucionando a ser capaces de proveer un *dream team* para cada asunto. Ese *dream team* está formado tan-



EL CLIENTE NO ESPERA SÓLO QUE LE CUENTEN LO QUE DICE LA NORMA, SINO EL CONSEJO EN SENTIDO AMPLIO

Álvaro Sáinz

to por abogados que ya no trabajan bajo una misma marca, como por otro tipo profesionales (consultores, técnicos, etc.), junto a soluciones tecnológicas.

#### ‘Legal Interim Management’

En este nuevo modo de hacer negocios y su necesaria consecuencia del nuevo modo de dar soporte de los abogados, una de las claves es el LIM. En la empresa, España se ha abierto al modelo *Legal Interim Management* (LIM), muy extendido desde hace años en países como Estados Unidos, Reino Unido, Luxemburgo, Bélgica o Países Bajos, y bien conocido en otras profesiones como la ingeniería. En España está cosechando gran éxito. El LIM, introducido en nuestro país por la headhunter Silvia Pérez-Navarro y su firma Iterle-



## // EL CLIENTE DEL LIM ES DE LOS MÁS AGRADECIDOS PORQUE LE SORPRENDE SU EFECTIVIDAD //

### **Silvia Pérez-Navarro**

gis, es otra de las nuevas formas de la Abogacía. Otra forma de ejercer, otra forma de contratar... La experiencia dice que genera un servicio de nivel muy elevado y libertad y comodidad para empresa y operador jurídico.

¿Cuándo puede irrumpir un LIM en una asesoría jurídica de empresa o un bufete de abogados?: "en el momento de la disyuntiva de unir un abogado a la empresa por una exigencia técnica concreta, un cambio normativo que lleva a exigencias taxativas, la llegada de un cliente con unas necesidades muy específicas y por un periodo de tiempo definido, etc.", explica Silvia Pérez-Navarro. Pero también "cuando busquen aire fresco, nuevas ideas y criterio jurídico muy orientado al negocio y al caso que se les presenta, o necesiten eficiencia en 24 horas, sin tener que adaptar un nuevo abogado a una plantilla, y, sobre todo, eficiencia en términos de resultados inmediatos y adaptados a la necesidad puntual del cliente y de costes, pues son variables y no

fijos en costes". "Buscar un Interim no es sencillo -comenta Silvia Pérez-Navarro-; requiere experiencia y una visión real muy aquilatada de lo que necesita el cliente. El cliente del LIM es de los más agradecidos porque le sorprende su efectividad, por lo que ya hay un buen número de casos de éxito que, sin duda, han contribuido al desarrollo del tejido empresarial español en estos años".



## // DETRÁS DE UN ASUNTO HAY UN PROBLEMA, MUCHAS VECES GRAVE, QUE SE NECESITA RESOLVER CON EFICACIA Y SIN QUE LA CALIDAD DEL SERVICIO SE RESIENTA LO MÁS MÍNIMO //

### **Javier Fernández Samaniego**

Para Javier Fernández Samaniego, “cualquier profesional al que le atraigan los retos más que la seguridad y estabilidad, que esté genuinamente interesado en innovar, en proporcionar un servicio muy especializado, que no le guste sentirse externo sino integrarse en la estrategia de la empresa y que esté dispuesto a aportar un buen ambiente de trabajo dentro del cliente con una actitud posibilista y optimista, será alguien a quien le atraiga el sistema LIM”. Es un enfoque complejo de la profesión, porque son profesionales de alto rendimiento, con seniority y acostumbrados a trabajar por objetivos. No les atemoriza afrontar un proyecto que tiene fecha de inicio y de finalización, pero está más que demostrado que es una fórmula de éxito tanto para el abogado como para la empresa que le da el puesto temporal. “Nuestros clientes más satisfechos por el resultado inmediato, y nuestros candidatos más versátiles son, ciertamente, los LIM”, confirma Silvia Pérez-Navarro.

### ‘Secondment’, no sólo un abogado que se desplaza a la empresa

Alejandro Touriño tiene un nombre propio en la Abogacía española de corte tecnológico como socio Director de la oficina de ECIJA en Madrid y responsable del área de Information Technology de la firma. Fue galardonado con el premio “Top 40 under forty” de Iberian Lawyer, elegido como abogado destacado en sus áreas de práctica por Best Lawyers, Legal 500 y Chambers & Partners y seleccionado como mejor abogado de nuevas tecnologías de España por la publicación IT Law experts. “Creo en la innovación en cómo se presta el servicio, y compruebo que se pueden producir resultados de calidad afrontando las prácticas desde varias caras del poliedro que son los servicios jurídicos”, subraya Touriño, quien no por casualidad es director del Programa “Startup lawyers” en el IE Law School.

En el sector, el despacho tomó la delantera como una de las pioneras en afrontar las prácticas con un enfoque diferente, apostando claramente por la división sectorial, la tecnología y la dinamicidad. En esta perspectiva de lo dinámico, “a veces tomamos la decisión prestar nuestro servicio con secondments, es decir, en ocasiones facilitamos la presencia puntual de uno de nuestros abogados en la empresa-cliente para lograr un conocimiento más profundo de su negocio y una experiencia de mayor calidad y cercanía, lo que permite adaptar el servicio al ritmo del cliente; de manera que el trabajo del profesional sea más rápido y más eficiente”, cuenta Touriño.

Esta decisión a nivel despacho, que es bien conocida ya en España y forma parte de las dinámicas de las firmas, ha de ser aceptada tanto por el abogado que se desplaza y se ubica físicamente en la empresa por un período de tiempo acotado, como por el cliente; y es la manera de trasladar expertise, competencias, y know-how de un modo objetivo al cliente, sin privar al abogado de los recursos documentales y tecnológicos que tiene en su lugar de trabajo físico habitual. En ECIJA, se configura el secondment desde un enfoque muy especialmente de soporte tecnológico de esta solución de Recursos Humanos. “Cuando resulta necesario que el servicio se preste eventualmente desde la sede del cliente nuestro abogado tiene acceso remoto a todo el repositorio documental y de base de datos del despacho, y



“ CREO EN LA INNOVACIÓN EN CÓMO SE PRESTA EL SERVICIO, Y COMPRUEBO QUE SE PUEDEN PRODUCIR RESULTADOS DE CALIDAD ”

#### Alejandro Touriño

trabaja sin ningún tipo de intermediarios, como si estuviera en la mesa al lado de la mía. Dentro de la evolución del secondment que tratamos de hacer en el despacho -matiza Alejandro-, hay una variante que consiste en que comercializamos nuestras herramientas tecnológicas del entorno legal al cliente y uno de nuestros abogados, cuando se desplaza a la sede del cliente, lo que hace es ponerla en funcionamiento, y familiarizar a la plantilla con esa herramienta; de manera que sean autosuficientes en ese servicio que han comprado. En ese caso, nuestro abogado tiene como misión capacitar a los usuarios en un entorno nuevo, pero siempre con una perspectiva de prestador de servicios legales”, concluye. ●