

Smart Working

LOS EXPERTOS EN CIBERSEGURIDAD DEBATEN SOBRE LOS RIESGOS DEL TELETRABAJO Y DAN RECOMENDACIONES

In-house España

CARLOS GONZÁLEZ SORIA, RESPONSABLE LEGAL DE INDRA, NOS HABLA SOBRE TECNOLOGÍA Y CIBERSEGURIDAD

Ranking

PRESENTAMOS, POR PRIMERA VEZ, LOS TOP TEN LAWYERS 2020 EN CIBERSEGURIDAD DE ESPAÑA

Private Equity

JOSÉ A. NOGUEIRA, DE RSN, REVELA LAS CLAVES PARA DESARROLLAR UNA CULTURA INVERSORA EN PORTUGAL

Servicios Legales Alternativos

ENTREVISTAMOS A LOS RESPONSABLES DE VARIOS ALSP PARA SABER CUÁL ES EL VALOR AÑADIDO DE ESTOS SERVICIOS DE ASISTENCIA JURÍDICA



ABOGADOS EN TIEMPOS DEL COVID-19

Desde Iberian Lawyer hemos querido saber cómo afrontan los despachos de abogados la situación de alerta creada por la incidencia del coronavirus en la península ibérica. Hablamos, entre otros asuntos, de teletrabajo, del impacto jurídico y de Ciberseguridad



ABOGADOS A MEDIDA

La llegada a España el pasado mes de febrero del modelo Axiom, a través de su alianza estratégica con Ámbar, ha reabierto el debate en torno a estos servicios y sus principales características; flexibilidad, uso de la tecnología, transversalidad, multidisciplinaridad y expertise a un precio “más justo” se han puesto más de relieve, si cabe, a raíz de la incidencia en nuestro país del coronavirus, que nos ha obligado a todos a cambiar de parámetros.

por desiré vidal

Desde Iberian Lawyer hemos querido saber más sobre estos servicios alternativos de asistencia legal y, para ello, hemos hablado con diversos expertos del sector. **Javier Fernández-Samaniego**, managing director de Samaniego Law, apunta que “al hablar de Alternative Legal Service Providers hay que distinguir, al menos, cinco segmentos”, refiriendo el artículo [“Primeros efectos de la irrupción de los ALSP \(proveedores alternativos de servicios legales\)”](#) donde se establecen dichos segmentos (ver recuadro).

EFICIENCIA, FLEXIBILIDAD Y ‘PRECIOS JUSTOS’

“Hoy en día -dice Fernández-Samaniego- un buen número de los problemas y desafíos a los que se enfrentan los departamentos jurídicos de las empresas se pueden solucionar de forma más eficiente con soluciones tecnológicas y otros profesionales, no sólo

abogados. Esta afirmación es particularmente cierta en retos legales que implican tratamientos masivos de información, flujos de trabajo 'modelizables', gestión de contratos no excesivamente complejos, 'Compliance', etc.". En cuanto a los precios, continúa el managing director de Samaniego Law, "los ahorros pueden llegar hasta un 75% en los servicios de LIM (Legal Interim Management) si bien, al igual que ocurre con la banca de inversión y la consultoría estratégica, hay ocasiones en las que se puede llegar también a cobrar un 100-200% más que en un sistema de tarifa horaria estricta".

La reducción de la carga de trabajo es un importante motivo, explica **Natalia Martos**, CEO y fundadora de Legal Army NewLaw, quien apunta que los ALSP "dan soluciones rápidas y concretas a problemas de negocio, permitiendo a la asesoría jurídica de empresa enfocarse en los temas que implican una toma de decisión o son clave para el desarrollo de la compañía". En cuanto al tema de honorarios, Martos explica que "dado que el ALSP sólo utiliza un sistema de pricing cerrado



NATALIA MARTOS

y previamente pactado con el cliente, este tiene un perfecto control de su presupuesto y puede externalizar muchas de las tareas que no puede abarcar. De esta forma los ALSP constituyen una alternativa eficiente, fiable y más económica (solemos ser un 70% más económicos que un despacho tradicional) para las empresas que necesiten externalizar parte de la carga de trabajo jurídica o bien aquellas tareas que, por su especialización, requieren de un experto externo".

Laia Moncosí, cofundadora de Lawyers for Projects, pone el acento en la flexibilidad.



LOS ALSP DAN SOLUCIONES RÁPIDAS Y CONCRETAS A PROBLEMAS DE NEGOCIO, PERMITIENDO A LA ASESORÍA JURÍDICA DE EMPRESA ENFOCARSE EN LOS TEMAS QUE IMPLICAN UNA TOMA DE DECISIÓN O SON CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA

NATALIA MARTOS

Segmentos dentro de los Alternative Legal Service Providers (ALSP):

- Las firmas de auditoría "Big Four" que han irrumpido en la prestación de servicios legales
- Los "LPO" ("Legal Process Outsourcers") "cautivos" o vinculados a grandes firmas legales que se encargan de las tareas de bajo coste normalmente en emplazamientos geográficos con costes bajos
- Los "LPO" independientes (no vinculados a ninguna firma y a quienes cualquier firma o departamento legal puede subcontratar tareas de bajo valor añadido)
- Los prestadores de "managed services" (subcontratistas de todas las funciones y tareas que implica el día a día de una asesoría jurídica)
- Las empresas que ofrecen abogados para proyectos temporales o "staffing solutions"

“No todos los asuntos y las necesidades de los departamentos jurídicos tienen la misma naturaleza ni tampoco tienen el mismo riesgo e impacto en el negocio. Por tanto, no parece lógico que todos se resuelvan de la misma manera ni pagando el mismo nivel de precio”. Moncosí también destaca la transparencia como factor decisivo “el 99% de nuestros proyectos son a precio cerrado y sin desviaciones (hasta un 50% de ahorro respecto de los honorarios de un despacho top tradicional). Pero, además, son ejecutados de forma directa y exclusiva por nuestros abogados, sin estructuras piramidales y gestionamos los servicios jurídicos con metodologías de project management”.

Manuel Deó, CEO de Ámbar, explica que se trata de una alternativa de servicios de asesoramiento jurídico de gran calidad. “En el caso de Ámbar el cliente puede contratar abogados de primer nivel y con un perfil senior (de media más de 10 años de experiencia) para un proyecto específico, controlando en todo momento el equipo concreto que desarrolla el proyecto y con un



CONTAMOS CON UNA ESTRUCTURA DE COSTES MÁS BAJA QUE SE CENTRA EN LOS ELEMENTOS QUE REALMENTE APORTAN VALOR AL CLIENTE. ADEMÁS, LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍA Y PROCESOS OPERATIVOS AVANZADOS PERMITE QUE NUESTRO MODELO DE COSTES SEA MÁS EFICIENTE

MANUEL DEÓ

precio cerrado para cada encargo”. Deó apunta que los precios pueden llegar a ser un 30% de media más competitivos por la misma calidad de un despacho top tradicional. “Contamos con una estructura de costes más baja que se centra en los elementos que realmente aportan valor al cliente. Además, la utilización de tecnología y procesos operativos

avanzados permite que nuestro modelo sea más eficiente”.

“El ALSP rechaza de forma natural las horas facturables -añade Natalia Martos- porque es una modalidad de facturación opaca que el cliente de servicios jurídicos ya no acepta. Habitualmente, las horas facturables incluyen los costes de estructura de las firmas que no aportan valor alguno al asesoramiento jurídico y de calidad. Adicionalmente, los ALSP abogan por establecer precios que sean justos, excluyendo del mismo cualesquiera costes indirectos o asociados que no sea el 'justiprecio' cerrado por el trabajo realizado”. “De esta forma -dice- los clientes de estos servicios pueden mantener una relación de máxima confianza con el ALSP, contactándole las veces que considere necesario y pidiendo todos los cambios que sean requeridos en los trabajos porque no existe un ‘contador de horas’”.

Todos ellos coinciden en que los ALSPs no pretenden sustituir a los in-house,



LAIA MONCOSÍ



EQUIPO DE ÁMBAR DE IZQUIERDA A DERECHA: BELÉN BAUTISTA, MANUEL DEÓ Y ROSA ESPÍN



EL IN-HOUSE QUE MIDE SU 'PODER' EN UN GRAN HEADCOUNT Y UN GRAN PRESUPUESTO A ADMINISTRAR O EL IN-HOUSE 'FUNCIONARIO DE MULTINACIONAL' CUYA AMBICIÓN ES 'VIVIR MEJOR' QUE EN UN DESPACHO TIENEN, SIN EXAGERACIONES, LOS DÍAS CONTADOS

JAVIER FERNÁNDEZ-SAMANIEGO

sino acompañarlos y, según Deó, “dotarles de soluciones adicionales para problemas distintos y de más recursos y tecnología para hacer su trabajo más eficiente, con decisiones más informadas y a menor coste”. En general opinan que estas figuras son piezas clave para el negocio y que su papel en los comités de dirección es indispensable para el éxito empresarial. No obstante, Fernández-Samaniego matiza “el in-house cuya ambición es

sentarse en el Consejo y ser una pieza clave en el asesoramiento estratégico de la compañía y que no tiene miedo al 'up or out' será siempre una pieza imprescindible en las empresas. El in-house que mide su 'poder' en un gran headcount y un gran presupuesto a administrar o el in-house 'funcionario de multinacional' cuya ambición es 'vivir mejor' que en un despacho tienen, sin exageraciones, los días contados”.

USUARIOS

Tanto los departamentos jurídicos de las empresas como bufetes, abogados o clientes particulares pueden ser usuarios de los ALSP. Según el informe titulado “ALSP: ¿Competencia o aliados de los despachos?”, presentado el pasado mes de febrero y realizado por el Legal Executive Institute de Thomson Reuters, el 60 % de los departamentos jurídicos corporativos afirman que ya trabajan con ALSP para al menos un tipo de servicio y otro 14 % de las empresas prevén empezar a hacerlo durante el próximo año. Si observamos el gráfico 1 resulta curioso el dato de que, por ejemplo, el 17 % de los departamentos de asesoría jurídica de empresas

recurre a ALSP para labores de investigación.

El documento también dilucida los principales motivos por los que los despachos de abogados recurren a estos proveedores alternativos; brindar una opción más asequible a sus clientes y ser capaces de cubrir picos de demanda sin tener que asumir más costes de plantilla. En este sentido, Laia Moncosí nos cuenta que la acogida ha sido muy buena, “tanto por parte de abogados como de clientes, departamentos jurídicos in-house y también de despachos de abogados. Una vez explicado el modelo, se identifica claramente que es 'win-win' para todas las partes. El mejor indicador es que tanto empresas referentes a nivel nacional como los propios despachos están confiando en nosotros. A los sectores o compañías más conservadores de cualquier ámbito, el cambio siempre les produce cierta reticencia, pero no rechazo. En todo caso, y para aquellos que puedan tener más dudas, les pedimos que pregunten a nuestros clientes. Tenemos una tasa de recurrencia muy alta”. “Tras más de tres años en el mercado español habiendo sido la primera firma que se auto-etiquetó



FUENTE: THOMSON REUTERS



JAVIER FERNÁNDEZ-SAMANIEGO

como 'alternativa' estamos muy satisfechos con la acogida por parte de clientes multinacionales que nos han dado su confianza. Respecto a nuestros competidores en el sector tradicional ha habido gran apoyo y curiosidad por entender nuestro modelo. Una de nuestras principales fuentes de trabajo referido son otros despachos y tenemos la gran fortuna de ser parte de una comunidad que -al igual que en su día con la llegada de los despachos internacionales- es abierta y cree que la competencia nos hace a todos mejores. Ahora bien, algunas predicciones -como el desarrollo de los LIM o 'abogados por proyecto' se han desarrollado de forma mucho más modesta a como habíamos anticipado ya que ni tenemos una economía con pleno empleado como en EEUU ni la mentalidad de trabajar 'por proyectos' está todavía implantada en el mercado español", apunta Fernández-Samaniego. Sobre el aterrizaje del modelo de Axiom de la mano de Ámbar, su CEO, Manuel Deó comenta que "estamos muy ilusionados con el apetito e interés que tiene este modelo en todo el sector. Sabíamos que los clientes iban a reaccionar bien a esta nueva alternativa porque los departamentos legales de las empresas españolas son muy sofisticados y de primer nivel, conocen estos modelos perfectamente y saben que no

todas las soluciones resuelven todas sus necesidades. Los departamentos jurídicos de las empresas españolas son muy modernos en comparación con lo que existe en otros países de nuestro entorno y buscan constantemente alternativas a los modelos de siempre, innovando y explorando otras formas de resolver sus necesidades". Sobre la recepción de estos modelos por los sectores más conservadores de la abogacía, Natalia Martos de Legal Army NewLaw cuenta que "conforme vamos ganando clientes de mayor entidad y teniendo más presencia, la indiferencia inicial se convierte en curiosidad, la mayor de las veces sana. En cualquier caso, las firmas más importantes de España nos han respetado desde nuestro inicio y nuestra relación con ellas es extraordinaria porque pensamos que podemos ser complementarios y no rivales. La acogida en el extranjero ha sido igualmente muy calurosa y mantenemos con firmas anglosajonas y *Big Four* una relación de respeto mutuo e interés creciente en nuestro nuevo modelo".

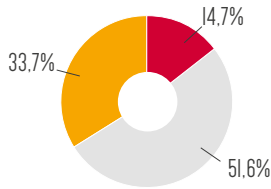
SERVICIOS

"Cada categoría de ALSP soluciona un tipo de problema", matiza Fernández-Samaniego. "Los especializados en managed services, que asumen en modelo outsourcing divisiones enteras de una Asesoría Jurídica como Integreon, Factor (antiguo Axiom Managed Services) o UnitedLex, ayudan a reducir costes de personal y racionalizar asesorías jurídicas sobredimensionadas; los especializados en staffing y LIM solucionan problemas en picos de trabajo concretos, bajas de maternidad o paternidad, etc." Como nos dice Laia Moncosí,

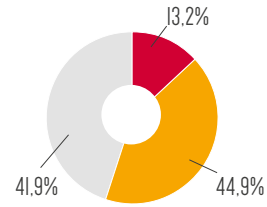
los ALSPs no solo ofrecen asesoramiento legal, cubren además otras especialidades. "Efectivamente, los servicios de Lawyers for Projects van más allá del asesoramiento legal y fiscal. En este sentido, también acompañamos a los propios departamentos jurídicos en un proceso de autoevaluación y definición de una hoja de ruta de transformación, que les permita participar de forma más directa en la estrategia de la compañía, desempeñar su función más eficientemente (maximizando la calidad del servicio que prestan con el menor coste) y minimizar los riesgos del negocio, en un entorno cada vez más complejo". Natalia Martos, de Legal Army, especifica: "trabajamos en el ámbito de la consultoría para materias que no sólo requieren una especialización jurídica sino también estratégica, tecnológica y de negocio como sucede con la ciberseguridad, con el desarrollo de modelos de negocios disruptivos o la aplicación de *legal design* en grandes corporaciones". Por su parte, desde Ámbar, Deó apunta que "prestamos servicios de asesoramiento jurídico de alto nivel, servicios de consultoría, la coordinación de proyectos y gestión de todo tipo de asuntos legales. Para conseguir esto utilizamos la mejor tecnología y los procesos operativos más avanzados". Y todo indica que la demanda de estos servicios seguirá al alza. La encuesta "2020 ACC Chief Legal Officers Survey" de la Association of Corporate Counsel, refleja que, en torno al 20 % de los CLO de las empresas privadas encuestadas, indicaron que en los próximos doce meses prevén enviar más trabajo a proveedores de servicios legales alternativos. Tendencia que también refrenda el estudio

¿Prevé que la cantidad de trabajo que pueden desviar a despachos de abogados y a otros proveedores de servicios legales decrecerá, se mantendrá o incrementará en los próximos 12 meses?

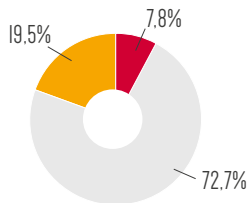
DESPACHOS DE ABOGADOS



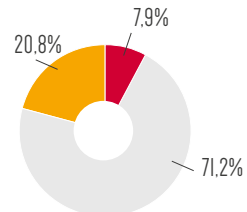
Entre los que prevén contratar abogados en 2020



OTROS PROVEEDORES DE SERVICIOS LEGALES



Entre los que emplean al menos un profesional de operaciones legales



● Disminuirá ● Se mantendrá ● Incrementará

FUENTE: 2020 ACC CHIEF LEGAL OFFICER SURVEY

de Thomson Reuters sobre el uso de los ALSP por parte de los despachos. Por contra, la preocupación en torno a la seguridad de los datos es una de las principales razones que esgrimen tanto los despachos como las empresas que aún no trabajan con ASLP, según el citado informe de TR.

PLANES DE CARRERA

El modelo ALSP “no es para todo el mundo”, afirma Fernández-Samaniego. “Es algo que sabemos y aceptamos, aunque valores en los que creemos como la flexibilidad y la libertad resultan atractivos para muchos abogados. Los testimonios que están en nuestra web de algunos de los abogados que han trabajado en nuestro despacho son auto explicativos”. Desde Ámbar, Manuel Deó refiere que les llena de orgullo “constatar el enorme interés que este modelo

tiene para abogados de todo tipo de trayectorias y experiencia, que reclaman una nueva forma de trabajar más flexible e independiente. Este proyecto no es para todo tipo de abogados, solo para los mejores y más seguros de sí mismos, que quieran recuperar el control de su vida decidiendo en qué trabajar, cuándo y con quién”. “El principal atractivo para un joven abogado para unirse a Lawyers for Projects - dice Laia Moncosí - es el de dirigir su carrera profesional. Les ofrecemos la posibilidad de participar en proyectos interesantes para clientes de primer nivel, con una retribución superior (derivada de la inexistencia de costes de estructura). Y, además, poder compatibilizar la profesión de abogado con otros proyectos profesionales y con su vida personal. Entre nuestros abogados, tenemos profesores de surf, propietarios de galerías de arte o

profesionales que residen en USA o Dubai”. “En Legal Army ofrecemos un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Creemos que existe otra manera de hacer las cosas y fomentamos el talento, dando a nuestro equipo pleno control de los asuntos de principio a fin. En una época marcada por la uberización y los trabajos con autónomos en régimen de colaboración, nosotros ofrecemos contratación laboral indefinida con una retribución muy competitiva, así como la posibilidad de acceder al plan de compensación consistente en *phantom shares* de la compañía para hacerles sentir partícipes del negocio. Como beneficios ofrecemos teletrabajo cuando lo necesitan, zonas de trabajo modernas y amenas, y lo más importante, una cultura de valores propios de Legal Army”, aporta por su parte Natalia Martos.

Filosofía y ámbito de operación

SAMANIEGO

Samaniego Law

“Habiendo siendo la firma 'alternativa' en Iberoamérica -como reconoció Financial Times en sus premios de 2017- nuestro gran reto ahora es la escalabilidad del modelo sin tratar de perder nuestra independencia. Actualmente el despacho está valorando con potenciales socios industriales y capitalistas dar escala al modelo siguiendo fieles a los valores que motivaron lanzarnos a esta aventura”, Javier Fernández-Samaniego, managing director de Samaniego Law.

LAWYERS
FOR
PROJECTS

Lawyers for Projects

“Transformamos los servicios jurídicos permitiendo que los abogados trabajen con total flexibilidad y aportando a las empresas el talento, la eficiencia y la motivación que se merecen. Nuestro foco actual es el territorio nacional, pero tenemos partnerships con otros operadores del mismo modelo que nos permiten ofrecer servicios a nuestros clientes en gran parte del mundo. Forma parte de nuestros planes a corto plazo seguir incrementando nuestra propia base de abogados tanto a nivel nacional como internacional”, Laia Moncosí, cofundadora de Lawyers for Projects.

Ambar.

Ámbar

“Buscamos crear una firma distinta, a la que nuestros abogados se sientan orgullosos de pertenecer. Ámbar no solo es una firma de servicios jurídicos alternativos, también es un punto de encuentro y un marco de reflexión de los principales y mejores abogados en España y Latinoamérica y para fomentar el conocimiento de las mejores prácticas y últimas tendencias en la disrupción e innovación de todo tipo de modelos de negocio en el sector legal. Ámbar ya opera en España y tenemos previsto abrir oficina en México, Colombia, Perú y Chile, en alianza exclusiva con Axiom, líder mundial del talento legal de élite flexible y bajo demanda. Y de esta forma dar un servicio global a nuestros clientes”, Manuel Deó, CEO de Ámbar.

LEGAL — ARMY
NEWLAW

Legal Army NewLaw

“Pretendemos ser los aliados de los departamentos jurídicos internos para poder hacerles la vida más fácil. Aspiramos a conseguir una porción del mercado español que, hoy en día, no está cubierta porque no existe una oferta como la nuestra. Llevamos casi dos años de vida y, en este año, estamos desarrollando la consolidación de Legal Army y culminando nuestra digitalización. Nuestro propósito es consolidarnos de manera sólida en España para luego escalar nuestro modelo de negocio a Latino América a principios de 2021”, Natalia Martos, CEO y fundadora de Legal Army.