



# Gestión LexLatin: La firma

*Los clientes, la transformación digital  
y la pandemia obligan a revisar el modelo tradicional*



# CONTENIDO

## 01 EDITORIAL

## 03 HACIA UN NUEVO MODELO DE LAS FIRMAS DE ABOGADOS

*Juan Carlos Luna Barberena*

## 05 ¿QUÉ LECCIÓN DEJARÁ EL COVID-19 A LOS ABOGADOS?

*Rafael Mery N.*

## 08 LA FIJACIÓN DE HONORARIOS EN LAS FIRMAS LEGALES EN EL AÑO 2030: ¿UN VIAJE AL PASADO?

*Stuart J.T. Dodds*

## 11 LO QUE LOS CLIENTES DE LAS FIRMAS LEGALES QUIEREN AHORA MÁS QUE NUNCA

*Dra. Silvia Hodges Silverstein*

## 14 EL PROPÓSITO EN LAS FIRMAS DE ABOGADOS

*Andréia Gomes*

## 18 10 REGLAS QUE TODO SOCIO PROPIETARIO DEBE CUMPLIR

*Robert Millard*

## 23 SI UNA CRISIS ESTREMECIERA LOS CIMIENTOS DE LA FIRMA, ¿ESCUCHARÍAMOS EL CRUJIR?

*Jaime Fernández Madero*

## 26 PENSEMOS A FUTURO: MEDIDAS A LARGO PLAZO ANTE LA NUEVA REALIDAD

*Rupprecht Graf von Pfeil*

## 32 ¿ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL LA ALIADA DE LA ABOGACÍA POS-COVID? ENTREVISTA A MARISA MÉNDEZ

*Marisa Méndez | Fernando Peláez-Pier*

# EDITORIAL



*Fernando Peláez-Pier*

**Editor Gestión LexLatin**

[fpelaez@fpelaezconsulting.com](mailto:fpelaez@fpelaezconsulting.com)

Es un placer presentarles el primer **eBook** de **Gestión LexLatin**.

Gestión LexLatin surge de una necesidad: entender que la firma de abogados debe ser administrada como un negocio. Desde hace tiempo existía el convencimiento en **LexLatin** de la necesidad de cubrir estos temas en español y portugués. Publicar artículos escritos por consultores especialistas en los diversos temas que afectan la gestión de una firma era un reto y una motivación, así como ofrecer a nuestros lectores un análisis en su propio idioma de temas prioritarios para cualquier abogado—sea o no socio administrador de su firma.

Para mí fue un honor y un placer que me invitaran a ser el editor de esta sección. Un placer porque no hay nada más interesante y placentero que trabajar y desarrollar un proyecto sobre un tema que me interesa y apasiona, y este es el caso.

**Gestión LexLatin** nace en febrero de este año,

prácticamente junto con la pandemia, lo que fue un acelerador para nuestra sección. Se generó la necesidad de tratar varios temas que estaban teniendo un profundo impacto en la prestación de servicios legales.

Para este primer **eBook** se seleccionaron ocho artículos entre los 31 que fueron publicados en los primeros cuatro meses. El criterio de selección no fue fácil. Se tomó en consideración el tema, valor del contenido y las métricas de los artículos más leídos.

En los artículos publicados en este primer eBook se tratan los siguientes temas:

***Hacia un nuevo modelo de firmas de abogados.***  
La pregunta es: ¿realmente vamos hacia un nuevo modelo o simplemente veremos algunos ajustes que no implicarán un verdadero cambio?

***¿Qué lección dejará el COVID-19 a los abogados?***  
La necesidad de entender que el cliente debe ser el centro del negocio y que su rol es convertirse en su aliado en el desarrollo de su negocio. Asumir una verdadera transformación digital para ser más eficiente en la prestación de servicios. Aceptar la necesidad de revisar las políticas para el manejo de la carrera de los profesionales en los distintos órdenes, no tan solo en lo económico.

***La fijación de honorarios en las firmas legales en el año 2030: ¿un viaje al pasado?***  
¡Lamentablemente el método de fijación de honorarios que predomina sigue basándose en el costo y no en el valor generado! Los abogados deben entender cómo crean y proporcionan valor a sus clientes, cómo les comunican ese valor y, más importante, cómo convencen a sus clientes de que deben pagarlo.



**Lo que los clientes de las firmas quieren ahora más que nunca.** En este artículo se habla de la racionalización del gasto entendiendo que esta no implica sacrificar la calidad del servicio, la importancia de que el abogado entienda de negocios y -sobre todo- del negocio de su cliente.

**El propósito en las firmas de abogados.** Según Simón Sink, al margen de su actividad, toda organización debe distinguirse por el sentido de propósito. La inmensa mayoría de las firmas transmite lo que hace, basta con ver sus páginas web, pero son muy pocas las que saben transmitir el porqué lo hacen.

**10 reglas que todo socio propietario debe cumplir.** Algunas de las características fundamentales que debe tener un socio se han visto atenuadas debido al modelo de negocio tradicional, que da un gran peso a su productividad individual. La transición a la que debe someterse el modelo económico de una firma para que esta pueda alinear su propuesta de valor con las nuevas necesidades de los clientes, las tecnologías emergentes y las realidades socio políticas actuales solo podrá lograrse si la firma cuenta con un gobierno corporativo sólido, impulsado por socios propietarios sumamente competentes y comprometidos.

**Si una crisis estremece los cimientos de la firma, ¿escucharíamos el crujir?** Vivimos tiempos de confusión y existen múltiples formas de actuar en ellos. Es aquí donde se hace necesario contar con buenos líderes.

“Un líder es aquel que brinda a otros un sentido distinto del significado de lo que hace, al recrearlo de una forma diferente, con rostro distinto... un líder es un generador de sentido”, Karl Weick. Nadie puede adivinar el futuro de la abogacía. Pero los socios se deben a ellos mismos -y a sus firmas- un análisis más audaz y claro de su negocio y organización para poder erigirse como los líderes creíbles y generadores de sentido que el futuro exige.

**Pensemos a futuro: medidas a largo plazo ante la nueva realidad.** Aumentar la resiliencia es clave para el éxito a largo plazo en el manejo de la crisis que el coronavirus ha generado. “Nunca desperdicias la oportunidad ofrecida por una buena crisis”, Maquiavelo primero y Rahm Emanuel después.

Sería un grave error por parte de los socios y líderes de las firmas no escuchar el crujir de los cimientos de sus firmas y desaprovechar esta oportunidad para tomar las medidas necesarias para implementar los cambios que esta crisis deja en evidencia.

Cerramos el contenido de nuestro eBook con una entrevista a Marisa Mendez: **¿es la inteligencia emocional el aliado pos-COVID de la abogacía?** Este es un tema poco tratado en nuestra región y va sobre el papel que debe jugar la inteligencia emocional en el desempeño de los profesionales y el beneficio que representa para ellos y para sus firmas. Marisa nos habla sobre las seis competencias emocionales que considera que todo profesional debe desarrollar y sus ventajas. Una vez leída esta entrevista queda clara la razón por la que las firmas deben incluir en sus programas de formación y desarrollo profesional el desarrollo emocional de sus profesionales.

Les invito a leer y analizar detenidamente cada uno de los artículos pues les darán elementos para discutir y trabajar con sus socios -y demás profesionales de su firma- los cambios que deben introducir, no tan solo para hacer frente a la crisis generada por la pandemia, sino para hacer una revisión a fondo de su firma como negocio.

# Hacia un nuevo modelo de las firmas de abogados



*Ante el coronavirus, las firmas enfrentan tres principales retos: la pulverización del espacio físico tradicional, la necesidad de contar con tecnología de gestión y la presión económica que cambiará las reglas del juego*

Juan Carlos Luna Barberena\*

La realidad de la práctica legal acaba de sufrir un impacto que la obligará a ajustar ciertas formas de operar. Este golpe tienes tres caras: 1) La pulverización del espacio físico tradicional; 2) La urgencia de contar con tecnología de gestión y comunicación y 3) La presión económica que va a alterar las reglas del juego.

Como nunca antes nos ha tocado ser testigos de cómo -al igual que muchos otros sectores- la industria legal tuvo que dar un brinco precipitado para intentar operar virtualmente. Lo que hace que la realidad de los conceptos de virtualización y automatización ya no sea un tema a debate, sino un requisito de sobrevivencia en el ejercicio profesional.

En las últimas semanas hemos visto cómo se han destruido las barreras de los argumentos en contra de la innovación y la tecnología en el ámbito del mundo de los abogados. Aquellos que pretendían negar que el sector legal puede operar bajo la lupa con que se mide la eficiencia de otras actividades profesionales, simplemente han quedado sin argumentos. Los argumentos de que la profesión es tan singular que no debe o puede ser transformada por los efectos de los avances tecnológicos -como sucede en todas las demás industrias y sectores- es insostenible.

Hay que enfocarse en la urgente necesidad de innovar. Pero antes de pensar en pretender enchufar mágicamente un sistema que nos convierta en abogados y despachos digitales,

el primer paso lógico que debe darse es innovar mediante la inclusión, la sinergia y la colaboración interprofesional, bajo métricas de eficiencia.

Hoy en día el gran desarrollador del sector legal es y tiene forma de un ecosistema colaborativo, en el que participan distintos jugadores, quienes agregan un valor fundamental en la dimensión del negocio legal y su influencia en los distintos ámbitos en que contribuye. Quien no entienda esto, corre el riesgo de perder relevancia en la nueva economía digital y ante los retos de una nueva realidad que enfrentaremos postpandemia.

Es precisamente en ese contexto donde confluyen dos fuerzas que hoy son la base de los requerimientos y de las oportunidades de transformación de la industria legal, (i) por una parte, la coexistencia de distintos profesionales que se han sumado a las labores del negocio legal y (ii) por la otra, el efecto que el avance de las tecnologías ha generado en la forma como la práctica del derecho se hace más estratégica.

De ahí que sea tan necesario expandir los ecosistemas colaborativos y, al mismo tiempo, profundizar en el conocimiento de las soluciones tecnológicas aplicadas al mundo del derecho, reconociendo que el crecimiento y desarrollo del *Legal Tech* ha marcado un claro camino hacia una mayor eficacia de los servicios legales.

Ese compromiso de transformación a través de la innovación y la tecnología no es sencillo,

requiere de condiciones especiales para que se tenga éxito en su absorción y en su adopción, hasta llegar a la mejoría de procesos de automatización y de digitalización de actividades, que es el estado de mayor desarrollo que las mejores prácticas y las tendencias actuales nos marcan como los objetivos prioritarios.

Como industria hay que reaccionar ante las nuevas exigencias de los usuarios de servicios legales y más ahora que enfrentaremos una severa crisis económica, en la que las exigencias de eficiencia y ahorro de costos serán una máxima constante, que exigirá nuevos modelos de servicio, nuevas fórmulas y nuevos jugadores.

La irrupción de la tecnología en el ámbito legal está llamada a cambiar las reglas del juego, aunque deberá superar la reticencia del sector a abrazar estos nuevos procesos y comprender que estamos viviendo el momento clave, donde los ecosistemas colaborativos son la nueva forma de innovar. Cambiar es el requisito indispensable para poder transformar a la industria legal y mantener así la relevancia de los distintos jugadores que en ella participan.

La velocidad de adaptación al cambio ante las nuevas expectativas de los clientes será más importante que el tener un plan perfecto. La clave será dar un primer paso hacia la evaluación y el diagnóstico de cómo se está operando actualmente, para determinar las áreas prioritarias para empezar a trabajar en ellas.

La innovación digital -por naturaleza- se relaciona con un proceso de reaprendizaje. El paso inicial debe ser la identificación de ineficiencias operativas, junto con la revaloración de un plan de negocio, si es que existe. Esto será la base para poder avanzar en forma correcta y evitar la frustración de intentar cambiar por la presión de cambiar cuando no se tiene claro dónde, cuándo y para qué. En pocas palabras, habrá que reinventar partes del negocio legal y, en el proceso, evitar caer de nuevo en una operación sumida en los malos hábitos. Ha llegado otra oportunidad para dar un verdadero golpe de timón revitalizador a la práctica legal.

Hay que empezar a comprender que la inteligencia de negocios, el análisis de datos



y la capacidad de medir el valor agregado de los servicios y de su proceso de gestión serán los parámetros que todo cliente va a esperar tener y poder validar.

Es tiempo de rediseñar y redefinir la estrategia del negocio legal y más vale que en ese crucial paso el abogado no intente ir solo. La colaboración es el nuevo modelo de la operación legal.

*\* Juan Carlos Luna es fundador de la firma LAWGISTIC y cofundador y CEO de LAWIT GROUP. Abogado especialista en aspectos corporativos, transaccionales y de tecnología de información.*

*Contacto: luna@lawgistic.com*



## SUSCRÍBETE

*a nuestro boletín aquí:*

*[www.lexlatin.com/boletin-gestion](http://www.lexlatin.com/boletin-gestion)*

## TU OPINIÓN CUENTA

*Ayúdanos a mejorar respondiendo una encuesta que te será enviada próximamente*

## CONTACTO

**Contacto editorial Gestión LexLatin:**

Fernando Peláez-Pier: [fpelaez@fpelaezconsulting.com](mailto:fpelaez@fpelaezconsulting.com)

**Contacto editorial LexLatin:**

Alejandro Dabdoub: [alejandro.dabdoub@lexlatin.com](mailto:alejandro.dabdoub@lexlatin.com)

**Contacto comercial LexLatin:**

Tahimy Guevara: [tahimy.guevara@lexlatin.com](mailto:tahimy.guevara@lexlatin.com)