

Tirada: 65.000 Categoría: Rev Economía  
Difusión: 33.000 Edición: Nacional  
Audiencia: 115.500 Página: 150

AREA (cm2): 565,4

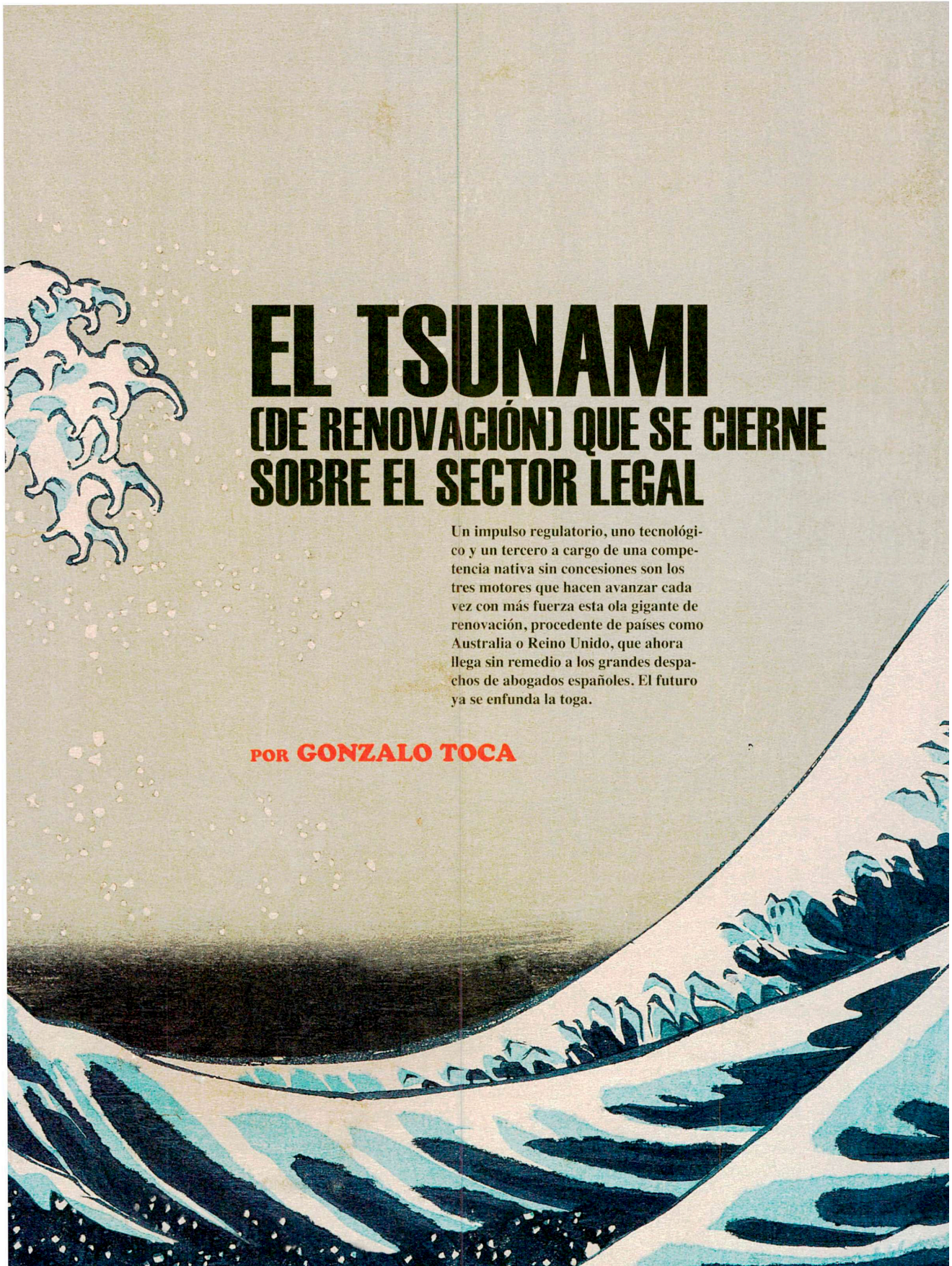
OCUPACIÓN: 90,7%

V.PUB.: 11.162 €

COLEGIOS DE ABOGADOS







# EL TSUNAMI (DE RENOVACIÓN) QUE SE CIERNE SOBRE EL SECTOR LEGAL

Un impulso regulatorio, uno tecnológico y un tercero a cargo de una competencia nativa sin concesiones son los tres motores que hacen avanzar cada vez con más fuerza esta ola gigante de renovación, procedente de países como Australia o Reino Unido, que ahora llega sin remedio a los grandes despachos de abogados españoles. El futuro ya se enfunda la toga.

**POR GONZALO TOCA**





Los bufetes españoles contemplan con una mezcla entre inquietud, prudencia y escepticismo la creciente transformación innovadora que está rompiendo como una ola gigantesca sobre el sector legal en Australia, Reino Unido o Estados Unidos. Las cinco grandes firmas legales globales que más facturan en nuestro país –Baker & McKenzie, Clifford Chance y las divisiones de abogados de Deloitte, EY, KPMG y PwC– sospechan que tardará poco en llegar a España y ya han empezado a prepararse. Riverview, una de las empresas tecnológicas internacionales que amenazan a los despachos tradicionales, adelanta a *Forbes* que abrirá su plataforma en España antes del verano.

Según Federico Linares, socio director general de EY Abogados, hasta ahora se “han utilizado los procesos de digitalización hacia dentro, con el objetivo de mejorar sus costes”, pero ahora esto ya no es suficiente para competir a medio plazo. “Es necesario ampliar la perspectiva y aceptar que la inclusión de estos procesos debe hacerse hacia afuera, en la propia relación con los clientes, sirviendo a su propia reducción de costes de sus procesos legales. Es la gran revolución por llegar”.

Eva Bruch, socia de gestión e innovación de la consultora de firmas legales +MoreThanLaw y colaboradora de Riverview, cree que el agua se está filtrando silenciosamente por las compuertas del conservador sistema legal español, aunque esa gran revolución que romperá definitivamente los diques no nos alcanzará “hasta dentro de cinco o siete años”. Entonces ya será tarde para adaptarse.

Si los bufetes españoles no actúan desde ahora, pueden perderse, para empezar, grandes oportunidades. María José Aguiló, socia directora de KPMG Abogados reconoce que el impacto de la digitalización y los datos masivos supone la multiplicación del número de clientes a los que van a poder servir a unos costes más bajos.

No actuar rápido también puede poner a los bufetes españoles a merced de graves amenazas entre las que destacan el lento caso de las rentabilidades fabulosas con crecimientos rapidísimos,

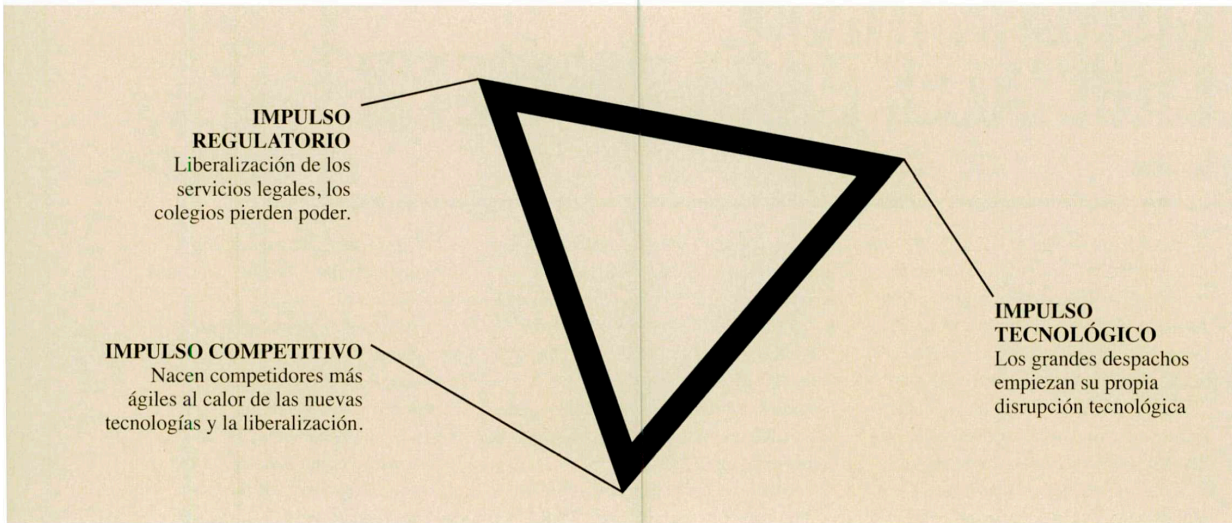


de los millonarios honorarios sin techo y por hora en operaciones que se extienden durante meses, de la disposición de los clientes a romperse los bolsillos a cambio del trabajo jurídico perfecto y, finalmente, de cabalgar a lomos de las nuevas tecnologías como si fueran simpáticos ponis, es decir, sin que les exijan una reorganización de la firma.

Luis Fernando Guerra, socio director de Deloitte Abogados, cree que asistimos a un “cambio profundo en la forma en que los clientes demandan servicios legales y seleccionan sus abogados, con la cada vez mayor intervención de los departamentos de compras”. Y lanza un aviso para aquellos navegantes que piensan que su formación y experiencia les ahorrarán el naufragio: “La excelencia técnica ha dejado de ser por sí sola un elemento diferenciador frente al resto de despachos a medida que las necesidades de los clientes evolucionan”.

También se apagará gradualmente el sol artificial de la competencia restringida, que tanto ha calentado durante décadas, y esto multiplicará las empresas y los profesionales que puedan ofrecer servicios

## **ALGUNOS DE LOS GRANDES DESPACHOS HAN EMPEZADO A COTIZAR EN BOLSA PARA CONSEGUIR CAPITAL SIN TENER QUE COBRAR MÁS A SUS CLIENTES**



legales que no sean altamente técnicos, algo que rebajará por una cuestión de oferta y demanda lo que los clientes, muy lastrados por las heridas de la crisis, estarán dispuestos a pagar por ellos.

¿Por qué? Porque cambiará la regulación sobre la propiedad de las firmas legales, en las que ahora los abogados tienen que poseer la mayoría del capital, y porque los colegios de abogados dispondrán de cada vez menos instrumentos para limitar la llegada e incorporación al mercado de las empresas y los profesionales que pueden hacer sombra a sus asociados. El mercado del asesoramiento jurídico se volverá mucho más vibrante y caótico que ahora. Habremos pasado del elegante club de caballeros de Apple a la jungla del cuchillo entre los dientes de Uber.

### EL ORIGEN DE TODO

El origen de esta tremenda ola de transformación es triple. Están la marea del impulso regulatorio, la del impulso tecnológico a lomos de los nuevos deseos del cliente y la del impulso de una competencia nativa que se abre camino a dentelladas. Son los tres motores de propulsión de este curioso y polifacético tsunami.

Si los despachos se transforman gracias a esas mareas, afirma James E. Moliterno, profesor de IE Business School y de la Universidad Washington & Lee, "los abogados aprenderemos a adelantarnos a las necesidades de los clientes y a crearles otras nuevas, nos adaptaremos antes a los cambios sociales y del modelo de negocio en vez de tener que atrincherarnos inútilmente, y recuperaremos la confianza que, al menos en Estados Unidos, hemos perdido porque se nos percibe en una especie de torre de marfil, con una jerga y unos procedimientos propios y difíciles que solo entendemos nosotros".

El primer motor, como decíamos, es el impulso regulatorio. Moliterno identifica así las zonas cero del maremoto: "La liberalización de los servicios jurídicos primero en Australia y después en Reino Unido", que ha llevado, según él, a que los expertos en ne-

gocios y tecnología se sienten en los consejos de administración de los despachos sin haber estudiado Derecho, a que cualquier profesional pueda ser copropietario de un bufete y a que las asociaciones profesionales pierdan casi todo su poder regulador en beneficio del mercado y el Estado".

Eva Bruch, socia de gestión e innovación de la consultora +MoreThanLaw, cree que este gran cambio se refleja bien en "la aparición de las llamadas ABS (Alternative Business Structures), que son empresas de servicios legales, algunas tienen ya miles de trabajadores, que no están dominadas por abogados, algo que en España no sería posible, porque la ley exige que éstos controlen como mínimo el 51% del capital".

KPMG, Deloitte, EY y PwC ya han aprovechado esas reformas para lanzar sus propias ABS en Reino Unido, Clifford Chance ha nombrado a su primer jefe mundial de innovación y ha abierto un centro de atención legal al cliente en India y Baker & McKenzie ha hecho eso mismo en Manila y Belfast.

José María Alonso, socio director de Baker & McKenzie, prevé un creciente protagonismo de los paralegales, unos profesionales que no tienen que ser licenciados en Derecho y que realizan labores jurídicas sencillas a un coste mucho menor que el de los abogados que los supervisan. Joaquín Latorre, socio director de PwC Tax & Legal, reconoce que "la robotización" de las labores más repetitivas y de bajo valor añadido es un "ámbito de gran potencial" para ellos y que "los retos de la inteligencia artificial están cada vez más cerca".

James E. Moliterno identifica otra transformación revolucionaria: "Algunos de los grandes despachos han empezado a cotizar en bolsa [los casos más significativos son Later & Gordon y Shine Lawyers en Australia y Gateley en Reino Unido] para conseguir capital sin tener que cobrar más a sus clientes y para realizar las inversiones que necesitan para adaptarse al nuevo contexto".

María José Aguiló, de KPMG Abogados, no cree que la salida a bolsa se vaya a convertir en una tendencia generalizada. ¿Por



# MARKETING Y COMUNICACIÓN, CRUCIALES PARA COMPETIR



El sector legal se está volviendo cada vez más competitivo por culpa, sobre todo, de las heridas financieras de unas empresas azotadas por la crisis, que ya no están dispuestas a pagar tanto como antes por sus servicios, y de la aparición de nuevos *softwares* de gestión de proyectos que ayudan a las asesorías jurídicas a renegociar a la baja los honorarios de los bufetes. Esa competencia se recrudescerá con la llegada de nuevas empresas legales de base tecnológica, la liberalización y la previsible dilución del poder regulatorio de los colegios de abogados.

Todo ello ha empezado a cambiar la forma en la que los grandes despachos se veían a sí mismos y su apuesta por el *marketing* está pasando de importante a absolutamente estratégica. Una marca sólida y poderosa puede convertirse en la diferencia entre la vida y la muerte en un entorno hipercompetitivo, que es el que les espera a medio plazo.

Roca Junyent fichó hace tres años a Helena Izard como jefa de desarrollo de negocio y como su primera responsable de *marketing*. Proviene de una multinacional tecnológica y tendrá que luchar en breve con otras multinaciona-

les tecnológicas como la temida Axiom. Izard, que antes había trabajado en Hewlett Packard, reconoce lo difícil que les resulta a los despachos considerarse empresas de servicios, pero cree que su "labor de pedagogía" ha empezado a dar frutos. El *marketing* y la comunicación le parecen cruciales para que el cliente se sienta próximo a la firma.

Constanza Vergara, responsable de comunicación y *marketing* de Pérez-Llorca, uno de los despachos que cerró la mayor operación colectiva de 2015 —la integración de los embotelladores europeos de Coca-Cola— por 20.000 millones de euros, apunta que "la confidencialidad", la relación personalísima que se establece con el cliente y la prohibición que existía hasta hace 15 años para que los bufetes hicieran publicidad no ayudaron, precisamente, a que la venta y promoción de sus servicios echase raíces en el sector hasta hace poco.

De todos modos, ahora ya no hay excusas y no basta con dejar que otros se enteren de que han firmado una gran operación encomendándose al boca a boca de los clientes. Es necesario que los clientes potenciales sepan que pueden

recurrir a sus servicios, que son los que mejor pueden satisfacerlos y que son muy cercanos.

Fátima Fontcuberta, directora de *marketing* y comunicación de Écija, el único despacho grande en España que tiene en su capital a un fondo de inversión, lo está intentando con "una estrategia de comunicación *online* y *offline* que abarca desde *newsletters* interactivas hasta diversos blogs, artículos de opinión en prensa tradicional, vídeos y todos aquellos recursos que nos permitan demostrar nuestra *expertise*".

El *marketing* y la comunicación —que organizan la intervención de los socios en congresos internacionales, grandes medios y redes sociales— pueden convertirse en un instrumento crucial no solo para plantar cara con sus marcas a unos gigantes tecnológicos como Axiom, que todavía son desconocidos en España, sino también para hacer saltar por los aires esa burbuja de aislamiento en la que, según James E. Moliterno, profesor de IE Business School, a veces los perciben la sociedad y los clientes. La falta de proximidad mina la confianza. La timidez no es buena para los negocios.

■ ¿qué? Por "los resultados poco halagüeños" que han cosechado las que se han hecho hasta ahora y por las dificultades que entraña valorar financieramente una firma legal, en la que los ingresos a medio plazo y el enorme protagonismo de los socios son dos ingredientes demasiado volátiles.

Joaquín Latorre matiza además que los casos de Australia y Reino Unido son bufetes dirigidos más al "gran consumidor" que al segmento de los negocios. Pero, advierte, eso no quiere decir que no vaya a haber cambios en España, aunque "en nuestro país el sector legal ha sido, en este sentido, bastante conservador". Una excepción: Écija Abogados, uno de los 15 mayores bufetes de España, se atrevió a dar entrada en 2013 a un fondo de inversión como socio minoritario.

Si la citada marea regulatoria, sobre todo con forma de liberalizaciones en Australia y Reino Unido, es el primer motor de esta

gran ola de innovación que se cierne sobre los despachos de abogados, la segunda es la del impulso tecnológico a lomos de los nuevos deseos de los clientes, que exigen más servicios, más disponibilidad y menos honorarios.

La nueva mentalidad de los clientes se debe, en gran medida, a la dureza con la que la crisis ha castigado a las empresas —sus bolsillos ya no son tan profundos—, a la propia revolución tecnológica que ellos han vivido, a la necesidad de entender mejor los procesos y las decisiones de sus abogados —Eva Bruch asegura que han empezado a fragmentar las operaciones en pequeños eslabones y a asignarlos, en función de su complejidad, a distintas firmas—, y al objetivo de calcular los honorarios y la eficiencia de los abogados con programas informáticos de gestión que, según Bruch, no se habían utilizado hasta ahora en el sector legal.



## SE DEMANDA NO UN GESTOR DE ASUNTOS, SINO DE PROYECTOS, QUE OPERE DE FORMA COLABORATIVA CON SUS CLIENTES

Esto se traduce, según José María Alonso, de Baker & McKenzie, en una “presión a la baja en los precios”, en la introducción de “nuevas formas de facturación” que reemplacen al viejo y por ahora predominante sistema de honorarios por horas y en la búsqueda y diseño de “nuevas herramientas tecnológicas que permitan reducir costes y aumentar la eficiencia mediante la digitalización y la gestión del conocimiento y el talento”.

Los socios, convertidos ahora en coordinadores de operaciones multidisciplinares al servicio de la satisfacción del cliente, tienen que ser proactivos y creativos, es decir, capaces de identificar y anticipar sus necesidades. Se demanda, según Federico Linares, socio director general de EY Abogados, “no un gestor de asuntos, sino de proyectos, que opere de forma colaborativa, casi simbiótica con sus clientes. Un socio en el desarrollo y resolución de preocupaciones comunes”.

María José Aguiló, de KPMG Abogados, reconoce que las nuevas tecnologías suponen “un antes y un después en la relación con el cliente” que los obliga a adaptarse a un mercado en el que éste exige ser atendido “cómo, cuándo y desde dónde él quiere (al precio que le parece razonable), en un modelo de autoservicio”.

La satisfacción del cliente, gracias a esas plataformas digitales de “autoservicio”, ahora se puede observar y medir con mucha mayor precisión gracias la extracción y análisis de datos masivos a partir de su comportamiento. Esto, advierte Aguiló, ampliará la gama de lo que se ofrece aunque reduzca los honorarios.

### EL SECRETO DE CLIFFORD

Bas Boris Visser, director global de Innovación y Cambio de Negocio de Clifford Chance, recuerda que ellos han lanzado ya una plataforma en la nube que permite que los clientes, una vez pagan una determinada licencia, puedan generar sus propios documentos legales personalizados.

También, dice, han empezado a utilizar un *software* para detectar en los archivos cuestiones relevantes para sus investigaciones y están a punto de ponerlo a prueba en las *due diligences*, unas auditorías de riesgos financieros, legales, laborales y fiscales donde suele haber que analizar millones de papeles que, por la complejidad y la premura de tiempo, nunca se estudian del todo. Esas auditorías son fundamentales en cualquier operación entre empresas.

Visser revela los siguientes pasos en los ya están trabajando: quieren implantar sistemas de inteligencia artificial que analicen

y comprendan documentos como lo haría un humano, adaptar al sector legal la tecnología de Blockchain (el *software* que vertebró Bitcoin y que puede utilizarse para crear, entre otras cosas, un sistema ultraeficiente de micropagos electrónicos) y apostar más por la contratación inteligente, que consiste en unos protocolos informáticos que facilitan, verifican o activan automáticamente la negociación o realización de un contrato.

### NUEVOS COMPETIDORES

El impulso tecnológico es la segunda marea que empuja al tsunami que transformará el sector legal español en pocos años hasta dejarlo irreconocible, pero ese arranque no solo depende de lo que hagan las grandes firmas, sino también de la fuerza y la energía de la tercera marea: el impulso de una competencia nativa que se avanza sin hacer prisioneros.

Luis Fernando Guerra, de Deloitte Abogados, lo confirma: “El mercado legal está sujeto a una profunda transformación, motivada, principalmente, por la entrada de nuevos competidores con modelos de negocio muy diferentes y basados, en muchos casos, en el uso intensivo de tecnología”.

Esos rivales tienen nombres desconocidos, por ahora, para el mercado español aunque Eva Bruch, que colabora con algunos de ellos, advierte de que ya hay gigantes del IBEX35 que trabajan con estas empresas.

Una de ellas, Riverview Law, participada indirectamente por DLA Piper, prevé inaugurar su plataforma en España antes del verano y se dedica, entre otras cosas, a proporcionar *software* de gestión de proyectos a las asesorías jurídicas de las corporaciones. Otros dos ejemplos son Axiom, que ya tiene como clientes a la mitad del FTSE 100 y del Fortune 100, y UnitedLex, especializada sobre todo en los procesos de soporte a la litigación, gestión contractual, soporte en IP, monetización (calculan, por ejemplo, el valor de mercado de una patente) y seguridad en la red.

Las cartas ya están sobre la mesa y la revolución parece abrumadora e imparable fuera de nuestras fronteras. Los sectores legales en Estados Unidos, Australia y Reino Unido están viviendo un *big bang* en la innovación de los servicios jurídicos, y eso supone un cambio profundo de estrategia en los despachos españoles que quieran anticiparse al huracán, sobrevivir a largo plazo y exprimir sus oportunidades de negocio. Es un reto a la altura de sus ambiciones. ●