

## INFORME |

La estrategia más recomendable

# Abogados innovadores

*Los procesos disruptivos en el ámbito de la tecnología y los negocios, pero también en el de la gestión, han impulsado este concepto como el más adecuado para adaptarse a la incertidumbre reinante en el mundo del Derecho y los negocios. Los principales estudios de abogados locales tomaron nota de este cambio y comparten sus visiones en este informe especial.*



Por Leandro Africano

¿Qué han hecho diferente los abogados en los últimos 20 años con relación a su disciplina? Si la respuesta inmediata es la incorporación de Whatsapp y redes sociales a su cotidianeidad es probable que ese logro sea suma cero. ¿Donde radica hoy la innovación en una disciplina tan tradicional que acepta que está en transformación? Hay consenso entre los profesionales que existen nuevos

modelos de negocios y que tienen una nueva actitud en el servicio de atención al cliente. No se espera únicamente a que éste los consulte, sino que estimulan y asesoran a los clientes a realizar nuevos negocios y a detectar sus ventajas y conveniencia. Por otro lado prácticamente ninguna institución académica tiene una currícula adaptada a las necesidades reales de un profesional del Derecho, es por eso que tal vez poco de lo que se estudió en la Universidad tiene hoy

aplicación a las nuevas caras de la actividad. Tampoco los clientes son los mismos de antes: ahora son más demandantes y reclaman nuevas habilidades y conocimientos de sus consultores jurídicos. Desde la perspectiva interna, también hay un cambio notable en el perfil de los recursos humanos. Los jóvenes profesionales esperan un liderazgo diferente al convencional, reclaman operar con las últimas herramientas y exigen un adecuado balance entre trabajo y

vida privada. Toda una revolución interna en el campo de los recursos humanos que tienen impacto hasta en el diseño interior de los estudios.

Pero además, desde la sociedad en la que están insertos, como a los clientes externos e internos, surge una demanda exigente en el campo de la transparencia y la ética. Un aspecto que tiene especial incidencia sobre la reputación y prestigio de las marcas más importantes entre los estudios jurídicos.

Se estima que habrá mayor inversión de los estudios jurídicos en tecnologías de la información e infraestructura de comunicación y que atraer y retener talento será valor definitivo en el campo de los recursos humanos. En este punto diferentes observadores del sector coinciden en que la digitalización y el análisis de datos, son circunstancias que tendrán alto impacto en el futuro de los es-



*{ Un ingrediente novedoso es la creciente presencia de la generación Z y en especial de los millennials en los cuadros profesionales del presente, lo que implica un notable cambio cultural. }*

tudios jurídicos establecidos. En buena medida, deben manejar de modo eficiente los mismos desafíos que confrontan diariamente sus clientes.

La discusión interna ha llegado incluso a la estructura de gestión de *partnership*, un concepto inicial muy sólidamente establecido, que seguirá siendo por ahora la columna vertebral de la gerenciamiento de estas firmas, pero habrá margen para alianzas diferentes y nuevos procesos de integración a la búsqueda de mayor competitividad.

Un ingrediente novedoso es la creciente presencia de la generación Z y fundamentalmente de los *millennials* en los cuadros profesionales del presente y esto implica necesariamente un notable cambio cultural que hay saber gestionar desde un liderazgo al que se le exigen nuevas capacidades.

Desde la perspectiva del negocio, se percibe la entrada de nuevos competidores con modelos diferentes que obligan a una reflexión profunda sobre el propio modelo de negocio. Es sabido que el mercado está más poblado, es muy competitivo y en muchos campos hay mayor internacionalización de los todos los sectores y mayor complejidad en las opera-

ciones cotidianas.

La globalización y las nuevas tecnologías están transformando el sector jurídico. Por este motivo, son muchos los despachos de aboga-

dos que han hecho una apuesta clara por la innovación como forma de no perder su liderazgo en el mercado.

## Drástica transformación

La tradicional actividad de los estudios de abogados, está en drástica transformación. Aparecen nuevos modelos de negocios, se digieren novedosas herramientas tecnológicas a las que se les encuentra potencialidades impensadas. Tienen una nueva actitud en lo que sería el servicio de atención al cliente. No se espera únicamente a que éste los consulte. Estimulan y asesoran a los clientes a realizar nuevos negocios y a detectar sus ventajas y conveniencia. Por otro lado, tampoco los clientes son los mismos de antes. Los de ahora son más demandantes y reclaman nuevas habilidades y conocimientos de sus consultores jurídicos.

Desde la perspectiva interna, también hay un cambio notable en el perfil de los recursos humanos. Los jóvenes profesionales esperan un liderazgo diferente al convencional, reclaman operar con las últimas herramientas y exigen un

adecuado balance entre trabajo y vida privada. Toda una revolución interna en el campo de los recursos humanos.

Los observadores del sector coinciden en que la digitalización y el análisis de datos, son circunstancias que tendrán alto impacto en el futuro de los estudios jurídicos establecidos. En buena medida, deben manejar de modo eficiente los mismos desafíos que confrontan diariamente sus clientes.

Habrà mayor inversión de los estudios jurídicos en tecnologías de la información e infraestructura de comunicación.

La globalización y las nuevas tecnologías están transformando el sector jurídico. Por este motivo, son muchos los despachos de abogados que han hecho una apuesta clara por la innovación como forma de no perder su liderazgo en el mercado.

## INFORME |

Allende &amp; Brea

# El desafío es contratar talento y sumarlo a la cultura interna

*Enfocado en un servicio jurídico integral, desde este estudio explican que durante los últimos 10 años se ha acelerado la necesidad de implementar innovación en la prestación de servicios a clientes.*

“Hemos innovado principalmente incorporando a nuestra cultura el concepto de *mobility*, implementando tecnología que nos permita atender a nuestros clientes a toda hora desde donde estemos. Asimismo, mejoramos la tecnología en herramientas de acceso remoto a nuestros servidores y oficinas, sistemas telefónicos remotos, archivo digital, pantallas con tecnología para presentaciones y espacios de trabajo más integrados que fomenten la comunicación interna”, explica Valeriano Guevara Lynch, socio administrador. En este contexto, agrega que “Nuestro principal desafío es contratar talentos e incorporarlos a nuestra cultura de trabajo con excelencia y en paralelo brindar un ambiente de trabajo que permita un balance saludable entre el trabajo y nuestra vida fuera de la oficina”.



Valeriano Guevara Lynch. Balance saludable.

*{Las agendas económicas de cada país y las regionales, y los grandes cambios políticos ocurridos requieren sobre todo **flexibilidad, proactividad, dinamismo, capacidad de reacción y de adaptación.**}*

**–Temas como la propiedad intelectual, la firma electrónica, la introducción de la tecnología en las relaciones laborales, el comercio electrónico, la aparición de las aplicaciones móviles, la información en la nube, Internet de las Cosas, ¿permite hablar del abogado TIC como el profesional pegado a la innovación y orientado a adaptarse al cambio permanente?**

–La propiedad intelectual hoy en día está íntimamente relacionada con las nuevas tecnologías y aparece en cada nuevo *start up* que surge. No es posible crear una empresa con alto valor comercial sin tener una clara estrategia de la propiedad intelectual. Lo mismo

sucede con la firma electrónica, la cual ya es un componente cotidiano para la firma de cualquier documento o contrato en la empresa moderna.

La introducción de la tecnología en las relaciones laborales también genera interesantes debates, puesto que las herramientas diarias se transforman en objeto prueba para ambas partes, y se tiene que conocer las reglas aplicables y encontrar un balance entre la privacidad del trabajador y las necesidades de la empresa. Todo esto obliga al abogado a estar al frente en la innovación y orientado a adaptarse al cambio permanente. Hoy en día la mayoría de los casos judiciales tienen al-

gún componente informático o tecnológico como medio probatorio y para ofrecer esta prueba o rechazarla se requiere comprender sus límites”, afirma Santiago Sturla, socio del estudio.

## También clientes y empleados

“A lo largo de los últimos 10 años los clientes también han sido parte de este proceso, incorporando tecnología e innovación a su trabajo. Esto ha tenido un impacto directo en las necesidades de nuestros clientes, que exigen un servicio cada más eficiente y compatible con sus propios procesos. En este contexto para una firma como la nuestra con mayoría de sus clientes internacionales, es imposible mantenerse al margen de la agenda económica y política global. Las agendas económicas propias de cada país y las regionales, la volatilidad de los mercados y sus implicancias, y los grandes cambios políticos ocurridos en los últimos años requieren sobre todo flexibilidad, proactividad, dinamismo, capacidad de reacción y de adaptación. No es posible trabajar en un mundo globalizado desatendiendo estas cualidades”, concluye Pablo Palazzi, socio de Allende & Brea.

“Como nuestro estudio siempre se proyecta a futuro, para las nuevas generaciones de abogados es muy importante que la estructura a la que se incorporan sea moderna, integre la tecnología a su vida diaria y se mantenga actualizada, a la vez que les permita mantener un adecuado equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. Si partimos de la base que los dos activos más importantes de una firma como la nuestra son los clientes y el talento de la gente que la integra, estos aspectos –incorporación de la tecnología e innovación y contribución al equilibrio entre la vida personal y profesional de sus integrantes– resultan vitales y deben formar parte de la cultura de la firma”, afirma Palazzi.

Baker McKenzie

# Adaptarse a la forma en que se requieren servicios legales

*La tecnología es uno de los principales motores que impulsa los cambios y la innovación dentro de uno los estudios globales más grandes del mundo. Desde la práctica cotidiana hasta la reformulación de la disciplina.*

“Hoy en día existen programas informáticos que significan un avance respecto de los tradicionales *software* legales y que facilitan el ejercicio de la profesión. Por ejemplo, programas que negocian contratos o analizan documentos en el marco de un *due diligence* que se lleva a cabo en forma previa a la compra de una empresa. Como se suele decir: el mérito de un buen trabajo reside en hacerlo lo más eficiente en el menor tiempo posible. Y estos programas sirven para cumplir esta premisa”, explica Guillermo Cervio, socio principal del estudio. Como desafíos el estudio se ha propuesto permitir el ejercicio profesional a través de sistemas, medios electrónicos y aplicaciones. “Debe unificarse la legislación de los colegios profesionales con el ejercicio de la profesión mediante nuevas tecnologías. Las leyes deben tener presente la tecnología y no ser un obstáculo en su aplicación al ejercicio profesional. En la actualidad el abogado debe adaptarse a la forma en que los clientes (empresas) requieren servicios legales. Hoy los tiempos y el formato de respuesta son distintos. El abogado debe ser capaz de manejar ciertas tecnologías y comunicarse a través de medios que antes no existían. Los últimos cambios significativos en el ejercicio de la profesión fueron el fax primero y el mail después. Internet permitió el acceso a grandes bases de datos e información que antes estaba dispersa y en este sentido Infoleg es un claro ejemplo.

“Un abogado debe estar familiarizado con conceptos más contemporáneos ligados a la tecnología y a nuevos conflictos que antes no existían, de lo contrario tiene menos espacio para el crecimiento. Para los más jóvenes esto es natural. Para los más veteranos es un desafío. Cuando un abogado con años en el ejercicio de la profesión se amiga con las nuevas tecnologías se produce una combinación interesante (se suma a las ventajas tecnológicas la experiencia y el conocimiento). Para



Guillermo Cervio. Trabajo eficiente con millennials.

un abogado tecnológico no hay nada mejor que otro abogado tecnológico. La tecnología debe ayudar a simplificar. Es muy simple ser complejo y muy complejo ser simple”, propone Cervio.

## Cambios aquí y allá

### —¿Cómo se ha modificado la demanda de los clientes? ¿Qué es lo que están pidiendo ahora?

—Hay un cambio permanente. En primer lugar, en cuanto al contenido de la respuesta (antes se requería una opinión y/o estrategia más fundada en derecho; hoy se requiere una que tenga efectos prácticos —que solucione el conflicto o encuentre una solución—; la fundamentación jurídica, que se da descontada, se acompaña pero acotada y como pie de página o en un espacio no relevante de la opinión). En segundo lugar, se acortaron los tiempos de respuesta.

En tercer lugar, se comenzó a exigir un conocimiento más acabado de la actividad del cliente.

Y en cuarto lugar se comenzó a exigir —al menos claramente los clientes del segmento ITC— que se trabaje con tecnologías que permitan una comunicación rápida, y a través de equipos que cumplan con un equilibrio de género o lo que se denomina D&I (*Diversity & Inclusion*). Por ejemplo, tenemos clientes que exigen que los equipos de trabajo cuenten con determinadas proporciones de hombres y mujeres. Es también bien vista la contratación de personas con facultades diferentes. Desde otra perspectiva, la mirada de Baker McKenzie implica que la agenda económica y la política global siempre han tenido un impacto en el ejercicio de la profesión. La actividad de abogado no es ajena a lo que ocurre en el mundo de los negocios ni a quiénes definen las normas o ejercen el poder.

“Para nosotros no es distinto de lo que ocurría antes. Los aspectos económicos y la política son una dificultad real, pero se agiganta si hay una detención exagerada en el hecho. Estos elementos deben ser considerados para tratar de que no nos sorprendan las consecuencias que inevitablemente aparecen, y no sobredimensionarla de modo tal que inhiba las verdaderas posibilidades de ejercer la profesión”, apunta Cervio.

“Con relación a las próximas generaciones de abogados, hemos descubierto que los jóvenes buscan experiencia, no se sienten atados a un lugar. Se quedan mientras disfruten el recorrido. Y es por eso que creemos que los estudios tendrán que adaptarse a esta realidad que tiene ciertas particularidades: existencia de incentivos que sean atractivos, desafíos en los trabajos asignados, capacitación regular, y una alta rotación. En lo personal, creo haber desarrollado algunos *tips* para un trabajo más eficiente con *millennials*. Por ejemplo, cuando quieras saber que piensa un *millennial* no lo escuches, míralo”, concluye el socio de Baker McKenzie.

HDS – Hope Duggan Silva

# Hay que hacer un esfuerzo de comprensión y actualización

*Desde la mirada de este estudio, el sector jurídico en su conjunto ha incorporado la innovación de maneras distintas, pero no hay dudas de que la tecnología ha cambiado y sin dudas continuará cambiando sobre todo el modo en que los abogados ejercen la profesión.*

La comunicación con el cliente es hoy inmediata y se ha completado la transición de modelos de comunicación basados en el teléfono y el fax, a la movilidad total: celular, Skype, WhatsApp.

Por el lado de los abogados, a la consulta vía web de bases de datos de regulación, jurisprudencia y doctrina (los abogados jóvenes no conocen otra vía) se ha sumado el control de expedientes judiciales en las jurisdicciones más importantes del país y, sin dudas, en el futuro cercano se sumarán los expedientes administrativos.

“El manejo de grandes datos, la disponibilidad inmediata de casi cualquier información y la sistematización universal de procesos es moneda corriente (y lo será cada vez más) en el sector jurídico. Además, los abogados hemos tenido que actualizarnos necesariamente porque cada vez hay más negocios íntimamente relacionados con innovaciones tecnológicas y también cada vez más litigios donde lo tecnológico tiene un rol muy relevante (pensemos en la importancia cada vez más creciente de la prueba sobre medios informáticos) cuando no resulta ser el motivo principal del pleito, como el caso de la responsabilidad de los buscadores de Internet, por mencionar solo uno”, explica Rufino Arce, socio del estudio.

Arce señala que uno de los principales desafíos que tiene el sector jurídico a corto plazo es el relacionado con la retención de talentos. Y una de las estrategias para lograr dicha retención, y que es altamente valorada por su *staff* de profesionales, es la actualización tecnológica. Otro desafío a corto plazo y relacionado directamente con la retención de talentos (y que las firmas legales deberán evaluar y necesariamente implementar) es el trabajo a distancia o “*home office*” así como los trabajos a tiempo parcial o “*part time jobs*”. En HDS tienen implementada esta modalidad



Rufino Arce. Relevancia de lo tecnológico.

de trabajo y realizan constantes inversiones en *hardware* y en *software* que consideran crucial para esta forma de laborar.

## Futuro de la profesión

“Nosotros creemos que el futuro de la profesión siempre estará atravesado, por un lado por las circunstancias del país y, por el otro, por los avances tecnológicos. En cuanto a lo primero, porque los temas sobre los que los abogados tendremos que asesorar y las áreas de práctica que recibirán mayor flujo de trabajo, tienen relación directa con las circunstancias del país, especialmente las circunstancias políticas y económicas que prevalezcan en el futuro”.

“En cuanto a lo tecnológico, si bien la velocidad a la que se avanza también tendrá relación con el modelo de país, creemos que el impacto que la tecnología tiene en la vida de las personas en general impone para los abogados un esfuerzo de comprensión y de actualización importante de los conocimientos técnicos del saber jurídico”.

“Firma electrónica, contratos perfeccionados por Internet, comercio electrónico y ge-

neral, protección de la intimidad en las redes sociales y de la propiedad intelectual de los contenidos que circulan por la *web*, uso de la “nube” para almacenar datos y su seguridad, depósito de cheques vía dispositivos móviles, declaraciones impositivas completadas vía aplicativos *web*, el mundo *fintech* y las criptomonedas, son sólo ejemplos del impacto que la tecnología tiene hoy en la vida de las personas”.

“Esto ya está aquí y no basta con dominar la regulación del Código Civil y Comercial sobre mutuo e hipoteca, hay que conocer y dominar muchos campos y muy distintas regulaciones, lo cual en sí mismo es un desafío para las firmas legales que prestan un servicio multidisciplinario como es la nuestra”, apunta Arce desde el estudio HDS.

## —¿Cómo debería ser el perfil del nuevo abogado TIC?

—El “abogado TIC” (entendiendo a éste como el abogado que asesora a clientes en temas relacionados con la alta tecnología) debe tener una capacidad muy grande de innovar y adaptarse a los cambios, especialmente por la materia de la que se ocupa, que avanza y cambia a velocidades mayores a las de otras ramas del derecho.

Sin embargo, un desafío importante de este profesional es también entender cómo las innovaciones tecnológicas se ajustan a las normas actualmente existentes y en caso contrario, como intentar demostrar que no las contradicen. Y, finalmente, también debe ser capaz de sugerir o proponer qué cambios legislativos deberían ser necesarios para que el mundo del derecho acepte lo que es una realidad y ajuste las normas en los aspectos que corresponda y que no contradigan los principios sobre los que se basa nuestro sistema jurídico.

## INFORME |

**–¿Hay mucha distancia entre lo que se enseña hoy en una facultad de Derecho, y lo que es la esencia de la práctica cotidiana?**

–Siempre hay alguna distancia. Es muy difícil que los planes de estudio, que son programados, discutidos y oficializados luego de un proceso más o menos burocrático, puedan siempre estar actualizados en relación

con la práctica cotidiana. Depende más bien de la voluntad de los docentes de ir actualizándose periódicamente y de la existencia de postgrados o cursos extracurriculares (y de la demanda que de ellos haya también). Pero siempre hay muchos detalles que sólo se aprenden con la práctica de la profesión. En ese sentido en nuestra firma hemos sido

siempre promotores de pasantías, en las cuales los alumnos que trabajan con nosotros incorporen muchos de esos detalles a su curso profesional. Muchos de estos pasantes son luego incorporados como profesionales cuando se reciben.

Nicholson y Cano

## Reconsiderar métodos y superar prejuicios

*Uno de los objetivos en esta transición que enfrenta la profesión es “superar el natural conservadurismo de los abogados y su temor a la pérdida de información que no está en papel, a reconocer las demandas de un mercado que sí conoce y utiliza la tecnología, adaptándose a ellas”.*

Así lo sostiene Alfredo Vítolo, socio de la firma y que conoce muy bien la disciplina.

**–Entonces, ¿de qué manera cree usted que el sector jurídico ha incorporado la innovación a la disciplina?**

–Los estudios necesariamente se han visto exigidos a adaptarse a las nuevas tecnologías y a reconsiderar métodos de trabajo y superar prejuicios y preconceptos. En particular, la aparición del *e-book* y de las bibliotecas jurídicas (doctrina y jurisprudencia) *online* así como los múltiples cursos y conferencias sobre los más variados temas, han modificado el modo de investigar y formarse. La reducción de los costos de almacenamiento de información en la nube con niveles de seguridad apropiados también modifican la modalidad de trabajo al permitir el acceso a la información desde cualquier lugar y en cualquier momento. Del mismo modo, la automatización de ciertas tareas y funciones, la aparición de herramientas de inteligencia artificial aplicadas al derecho, que reducen trabajo rutinario y repetitivo, permiten cada vez que los abogados se concentren en tareas de mayor valor agregado para el cliente, a la vez que modifican el modo de llevar adelante las tareas.



Alfredo Vítolo. Adaptarse al cambio continuo.

Puesto a analizar el origen de los cambios Vítolo señala que “Internet marcó el principio de una nueva era, no solo en relación con las firmas legales, pero el cambio es constante y permanente, si bien Internet es la plataforma desde donde las nuevas modalidades se desarrollan. En este sentido, se necesitarán en el futuro, abogados que cuenten, no solo con

una sólida formación jurídica, sino con capacidad para adaptarse al cambio continuo en materia tecnológica. Solo así se podrá dar respuesta a las demandas de los clientes”.

### Clientes exigentes

Desde su punto de vista otro de los cambios que envuelven a los estudios es que “los clientes se han vuelto más exigentes a la hora de revisar las cotizaciones y facturas. No aceptan pagar por aquellas tareas de escaso valor agregado y que son realizadas en forma mecánica, como tampoco están dispuestos a que se les cobre el trabajo de abogados jóvenes que en realidad nada agregan a la tarea solicitada sino que son aspectos de la formación interna. En alguna medida, el trabajo se ha vuelto más personalizado ya que el cliente exige la presencia del socio o asociado *senior* encargado de la cuenta, sin aceptar la delegación. En esto hay un retorno al abogado de confianza muchas veces por encima del estudio de confianza, lo que exige a los estudios que desarrollen estrategias de fidelización muy fuertes”, asegura Vítolo.

La agenda económica y política global impone también modificaciones en los estudios. En este contexto si bien el mercado jurídico argentino en materia de asesoramiento a empresas es amplio y diversificado, a diferencia de otros países es mucho más sensible a los vaivenes de la política económica.

“Esto dificulta la realización de planificaciones a largo (e incluso a mediano) plazo y genera incertidumbres sobre el futuro, tanto en lo económico como en el desarrollo profesional de los abogados que integran los estudios. Por otro lado, lamentablemente, la formación universitaria en nuestro país, tanto en lo que hace a las universidades públicas como privadas, adolece de importantes carencias, que exigen a los jóvenes profesionales reforzar su formación pos universitaria si quieren transformarse en abogados cabales. Esto los lleva muchas veces, y contrariamente a lo que ocurría hace unos años, a que la elección de un joven profesional para incorporar-

## INFORME |

se a un estudio esté no tanto orientada a buscar hacer "carrera" en un estudio de prestigio, sino más bien a completar su formación. Esta circunstancia reduce el sentido de pertenencia

a un equipo y fomenta la alta rotación en los primeros años de ejercicio. A su vez, los jóvenes profesionales se preocupan mucho más de las condiciones de trabajo, y en par-

ticular del equilibrio entre trabajo y vida personal, temas que antes eran muchas veces sacrificados en aras a pertenecer a tal o cual estudio de primera línea", concluye Vítolo.

Martínez de Hoz & Rueda

# Más tarde o más temprano, la IA llegará a la profesión

*Desde la mirada de esta firma profesional, el trabajo de los abogados en los últimos años incorpora permanentemente los cambios. Pero aun con el riesgo de sobre simplificar se animan a una definición mucho más precisa sobre el tema.*

"Podemos decir que hay dos grandes categorías de cambios: los referidos al contenido o temática y las innovaciones tecnológicas como herramientas de trabajo. Respecto del primer punto, la temática evoluciona permanentemente. En los últimos 30, 20 y 10 años, como quiera compararse, ha habido una proliferación de nuevas temáticas y materias que antes no eran relevantes y que ahora constituyen áreas de asesoramiento profesional muy importantes. Tal es el caso de toda el área regulatoria, y en especial la aparición del desarrollo de los hidrocarburos no convencionales y la comercialización del LNG a escala mundial y también en la Argentina".

"En los últimos 15 años, en el mundo se desarrollaron fuertemente las energías renovables que llegaron a la Argentina en los últimos 5 años. Otras áreas de desarrollo más importante son la cuestión ambiental, por supuesto telecomunicaciones y más recientemente e-commerce, entre otras. Por último, no podemos dejar de mencionar el área de compliance, que si bien en nuestro país está en fuerte crecimiento a raíz de "la causa de los cuadernos" parece que se desarrollará fuertemente a raíz de las investigaciones que en los últimos tiempos se han generado en relación a los contratos con el Estado. Desde hace más de 15 años se está desarrollando a nivel global, generando en muchas compañías un área específica en la materia", explica José Martínez de Hoz socio de MHR.

En cuanto a la innovación tecnológica, los estudios deben, en forma permanente actualizar sus plataformas para



José Martínez de Hoz. Un desafío para la profesión.

trabajar de modo eficiente y dar el mejor servicio.

Esto implica una inversión continua e inteligente tanto en hardware como software para: contar con programas que permitan sistematizar información y aprovechar sin pérdida de tiempo antecedentes y experiencia acumulada; modelos de documentos usados en otras operaciones; y por otro lado acceder a los archivos por vía remota desde cualquier parte del mundo (sea desde los hogares de los profesionales o desde el exterior durante viajes). Asimismo trabajar online varios profesionales simultáneamente en un mismo documento, lo que es muy útil en documentos largos que requieren la participación de colegas de diversas especialidades. Esta inversión

debe complementarse con cursos de capacitación para que los profesionales puedan aprovechar las ventajas de las innovaciones tecnológicas. Además, es necesario actualizar permanentemente todos los software de contabilidad y administración para ser eficientes en la facturación, cobranza y administrar los costos.

"Un punto y aparte merece la cuestión de la inteligencia artificial que en otras latitudes ya se ha incorporado al trabajo legal y que posiblemente en Argentina se incorpore en los próximos años. Si bien esto no está claro como impactará, sí sabemos que requerirá estudio, exigirá capacitación y adaptación a esa nueva realidad", señala Pablo Rueda, socio de MHR.

## Desafío constante

Trabajar en Argentina, invertir y crecer con la incertidumbre que caracteriza el país, es todo un desafío para la profesión. "Por una parte, invertir continuamente en tecnología y capital humano vía la contratación de los mejores. Consistente con ello, ofrecer excelentes remuneraciones y generar los mejores ambientes de trabajo en cuanto a comodidad y política de recursos humanos para atraer a los profesionales más aptos. Por otra parte, equilibrar estas exigencias con un mercado profesional muy competitivo que requiere calidad y precio. En este sentido, la especialización, y lograr destacarse en asuntos novedosos o de gran complejidad permite obtener un reconocimiento de honorarios premium. Finalmente, ser eficiente en la administración interna de facturación, cobran-

zas y costos”, apunta Martínez de Hoz.

“También es un desafío el de automatizar la mayor cantidad de tareas mecánicas para liberar tiempo al abogado para profundizar el análisis de temas complejos, desarrollar y aplicar su criterio y agregar valor en la respuesta, y que la velocidad no se convierta en superficialidad de análisis. A esto sin duda hay que agregar el impacto de la inteligencia artificial. Como es sabido en Estados Unidos ya hay firmas de primer nivel que vienen trabajando codo a codo con empresas tecnológicas para el desarrollo de programas inteligentes que permitan hacer más rápido y mejor ciertos trabajos. En Argentina más antes

que después esta tecnología llegará y requerirá inversión en los programas y adaptación por parte de los abogados”, señala Rueda.

Los cambios en la disciplina también impactan en el quehacer cotidiano. “Es necesario equilibrar esta demanda de velocidad de respuesta con mantener estándares de excelencia, lo cual exige no solo tener los mejores profesionales sino una dedicación muy atenta y focalizada, y muchas horas de trabajo aún durante el fin de semana. Paradójicamente, todo esto debe equilibrarse con brindar condiciones de trabajo que permitan un equilibrio entre la vida profesional y personal: flexibilidad en el trabajo desde el hogar,

flexibilidad en la toma de vacaciones y descansos y mayor comodidad, luz y espacio en los lugares de trabajo. La tecnología ayuda en lograr estos objetivos. También es fundamental tener un buen nivel de comunicación interno y que las decisiones de *management* sean percibidas como razonables; el trabajo en equipo e incentivar lo mejor de cada profesional de manera que exista la conciencia que si se trabaja en armonía hay lugar para todos, y que todos tienen oportunidades de crecer y desarrollarse profesional y económicamente. A ello se agrega algo no menor como lograr un muy buen ambiente de trabajo desde las relaciones personales.

O’Farrell

## Organizaciones líquidas con estructuras eficientes

*“Estamos en un escenario en el que el negocio jurídico cambió, y por eso el desafío de los despachos pasará por saber adaptar el negocio y la cultura organizacional a la dinámica que exige la incorporación de nuevas tecnologías”.*

“La transformación verdadera, creemos que tiene que ver con un cambio en la forma de concebir el negocio jurídico y la cultura de los estudios. Debemos lograr organizaciones más líquidas con estructuras eficientes que apunten a la diferenciación”, asegura Agustín Siboldi, socio del Departamento de Derecho Público y Regulación Económica del Estudio O’Farrell.

La incorporación de tecnología en la prestación de servicios legales se ha visto reflejada de distintas formas en la práctica cotidiana. Desde la transacción en la que prácticamente se ha abandonado el *data room* físico, reemplazado por su versión digital virtual que permite administrar de forma más precisa la información objeto de “*disclosure*” así como quienes acceden a ella.

Otro ejemplo que ofrece Siboldi, es el seguimiento de pleitos, donde se ha evolucionado hacia la procuración virtual, con la digitalización de los expedientes así como la incorporación del domicilio electrónico o virtual, que ha reducido sustancialmente la necesidad de desplazarnos hasta los Tribunales. A su turno, dando las seguridades informáticas del caso,



Agustín Siboldi. Pensamiento innovador y moderno.

hace ya años que se comparte esa información con los clientes, brindándoles acceso a las bases de datos, extrayendo de ellas informes sobre los resultados y previsiones de los pleitos, así como los porcentajes de éxitos alcanzados, por nombrar algunos ejemplos. “Los casos se multiplican y se ven reflejados

en cada acto cotidiano: el sistema de horas o “*time-sheet*” nos permite administrar el tiempo dedicado a cada asunto de nuestros clientes, así como extraer estadísticas, tomar decisiones informadas, tanto en provecho de ellos como de la estrategia de la firma. La información disponible en Internet nos permite acceder a copiosa e importante información en una fracción del tiempo que ello insumía hace tan solo una década. Las soluciones informáticas conocidas como CRM (*Customer Relationship Management*), nos permiten hacer un seguimiento ajustado de nuestras relaciones con clientes y prospectos. Pero más allá de la innovación tecnológica que golpea fuertemente no solo a los estudios jurídicos sino a toda la sociedad, nuestro principal desafío en el sector es lograr equipos multidisciplinarios de trabajo con un pensamiento innovador y moderno que cuestione la forma en que las cosas siempre se hacen muchas veces sin saber por qué”, agrega Siboldi.

**–La agenda económica y política global, ¿supone un ajuste en la tarea de las firmas jurídicas?**



## INFORME |

–Claramente, la globalización –que representa tanto amenazas como oportunidades para nuestras firmas– y su ralentización, consecuencia del conflicto comercial que enfrenta a EE.UU. y China, impactan sin dudas en las oportunidades de negocios que se presentan. Por su parte, aún con mayor peso, el contexto de nuestro país ofrece serias dificultades para

el acceso al mercado financiero internacional, lo que posterga la posibilidad de financiar los importantes proyectos de infraestructura que demanda el país e impacta a la baja en nuestras oportunidades de negocios. Afortunadamente, ello no nos ha afectado a nosotros, dado que reconocemos un importante nivel de actividad, que se ha mantenido crecien-

te en los últimos tres años. Ello, en parte, se explica por la actividad que reconocen en Argentina los distintos sectores energéticos, que demandan en forma significativa nuestros servicios (gas y petróleo convencional y no convencional, generación eléctrica convencional y no convencional), en virtud de nuestro posicionamiento en tales áreas.

Marval, O'Farrell, Mairal

# Miedo al cambio: más peligroso que cambiar

*La incorporación de la innovación se ha vuelto prioridad en todos los ámbitos de la actividad humana en la que se quiera tener una proyección a futuro. Permanecer confortables en la estrategia "business as usual" ya no es una opción para las empresas, que necesitan ser ágiles e innovadoras para sobrevivir.*

La definición categórica pertenece a Santiago Carregal, presidente del Estudio Marval, O'Farrell, Mairal quien definió el escenario en que se encuentra la profesión y en particular su estudio. Explicó que "el sector jurídico no es una excepción. Los estudios como los departamentos jurídicos han debido sumar nuevas herramientas digitales que hacen más eficiente el trabajo, incorporar inteligencia artificial y abordar los desafíos relacionados con las nuevas formas de comunicación y provisión de nuestros servicios a los clientes". "En Marval tenemos una comisión, Marval 2023, que tiene la responsabilidad principal de liderar las iniciativas de innovación de la firma, y analizar y aprovechar las nuevas oportunidades de negocios que surgen de la interacción entre la tecnología y el derecho. En 2018 comenzamos a trabajar con la introducción de Inteligencia Artificial en la prestación de nuestros servicios, nos mudamos a la nube, hemos incorporado un nuevo programa de gestión del conocimiento y desarrollamos aplicaciones que facilitan el trabajo de los abogados en el Estudio".

"Tenemos la obligación de mantenernos al día con las herramientas tecnológicas que aparecen para apuntalar nuestra tarea y estar siempre atentos a los desafíos y oportunida-



Santiago Carregal. El cambio de paradigma.

des que se generan a partir de la innovación en distintas áreas del quehacer humano. Para ello es necesario que los que lideran la firma estén convencidos y abracen el cambio de paradigma. La innovación tiene que venir de arriba para abajo, y no al revés. De otra forma no funcionará", agrega Carregal.

**–¿Qué cambios y transformaciones deberán acometer las firmas legales a mediano plazo?**

–Las firmas legales deben estar muy atentas a los cambios tecnológicos y a las necesidades de sus clientes y repensar el modelo para promover nuevas formas innovadoras de brindar servicios en forma más eficiente, y nuevas formas de atraer y retener talento. La velocidad del cambio es cada vez mayor y el miedo al cambio es más peligroso que arriesgarse a cambiar. En este contexto sin lugar a dudas, la aparición de Internet modificó absolutamente todo lo relacionado con la práctica cotidiana del Derecho. Hoy es impensable trabajar en el campo de lo jurídico sin contar con las herramientas que Internet nos brinda. Sin embargo, un cambio todavía más drástico que el de la aparición de Internet viene dado por el aumento de la capacidad de procesamiento disponible, lo que permite que, a través de herramientas como el *Machine Learning* y la Inteligencia Artificial, se puedan procesar datos e información a gran escala con un propósito específico, y aplicarlos en la prestación del servicio legal. Este es para mí el gran cambio en nuestra disciplina, del que aún no se han visto todas sus consecuencias.

## Cambio permanente

"Sin duda que un profesional que pueda moverse en un ámbito de cambio permanente como el actual tiene más posibilidades de desempeñarse y desarrollarse exitosamente. Por eso, hoy se buscan otras habilidades en los abogados más allá de lo estrictamente técnico, como ser la flexibilidad para interactuar interdisciplinariamente, el trabajo en equipo, el entendimiento de ciertos temas técnicos, entre otros".

"Hoy la tecnología atraviesa todas las áreas de práctica y todos los negocios de nuestros clientes. Por eso, más que hablar de abogado TIC prefiero hablar de abogados especializados en distintas ramas del derecho que estén familiarizados con la tecnología. Este abordaje transversal de llevar la tecnología a las distintas áreas de práctica es lo que venimos implementando en el Estudio desde hace varios años con excelentes resultados".

## INFORME |

Mitrani, Caballero &amp; Ruiz Moreno

# Los clientes piden cada vez más valor agregado

*El sector jurídico ha incorporado la innovación de diferentes maneras: por un lado, como reflejo de los diversos cambios que genera la realidad económica y social y, por el otro, porque es una disciplina que, continuamente, causa y recibe modificaciones normativas y regulatorias.*

“Asimismo, por medio de las nuevas generaciones que se suman con visiones ya muy cambiadas, fruto de la velocidad en las transformaciones sociales de los últimos años, y por último a través de los avances en las tecnologías del manejo de la información y las comunicaciones”, explica en forma didáctica Siro Astolfi, socio del Estudio Mitrani, Caballero & Ruiz Moreno

## –¿Y en este contexto de transformación, cuáles son los principales desafíos del sector a corto plazo?

–Creo que se encuentran en la incorporación, retención y motivación del talento de las nuevas generaciones y en comprender y administrar un desplazamiento del trabajo hacia tareas de mayor complejidad y/o que requieran mayor especialización, a medida que los avances tecnológicos en materia del manejo de la información y las comunicaciones van reemplazando las tareas más simples o “commoditizadas”.

En otro sentido y en referencia al plano local creo que las firmas legales todavía no han



Siro Astolfi. Mayor institucionalidad para el sector.

completado una tarea pendiente en materia de otorgarse una mayor institucionalidad, a diferencia de muchas firmas de servicios profesionales actuantes en otros sectores. Paralelamente, esa mayor institucionalidad debe prever cambios en las formas trabajar, relacionarse, remunerar e incentivar a los distin-

tos integrantes de las firmas que faciliten la captación, retención y motivación del talento de las nuevas generaciones.

La aparición de Internet, con su revolución en materia de búsqueda y acceso a la información y de conectividad, ha resultado sin dudas una gran evolución, pero seguramente está lejos de ser el último gran cambio.

Desde la mirada del estudio, el derecho es una práctica indisolublemente unida a la realidad, que no puede menos que seguirla.

“Puede ocurrir que se registren diferencias temporales en los que la ciencia y práctica jurídica queden momentáneamente rezagados, pero es inevitable que más tarde o más temprano se recuperen acortando esas distancias. Así, sencillamente, los abogados iremos todos siendo cada vez más, en mayor o menor medida, abogados TIC”, agrega Astolfi y concluye haciendo referencias a la nueva relación que se desarrolla con los clientes: “Hoy vemos que los clientes piden cada vez más valor agregado. Las tareas menos complejas y más rutinarias cada vez son menor requeridas y se busca realizarlas “in house”. M

## Foro penal

La firma Durrieu Abogados se dedica exclusivamente al ejercicio profesional en asuntos penales, abarcando bajo tal denominación las distintas ramas que componen el derecho punitivo. La actividad se desarrolla tanto en el orden nacional como internacional y asisten a personas físicas y jurídicas, querellantes e imputados. En el plano internacional, es miembro de FRAUDNET, la red de estudios penales económicos de la Cámara de Comercio Internacional y de RIEDPE (Red Iberoamericana de Estudios Especialistas en Derecho Penal Económico). En este contexto Guillermo Arias, socio del estudio respondió preguntas durante la conversación con Mercado.

### –¿De qué manera es el sector jurídico ha incorporado la innovación a la disciplina?

–Las formas de comunicación y los tiempos en que las mismas se llevan a cabo es el principal cambio que en los últimos años se ha incorporado, a mi modo de ver, al mercado jurídico.

### –¿Cuáles son los principales desafíos del sector a corto plazo?

–No veo grandes cambios a los desafíos permanentes de todo abogado. Me refiero a la inmediatez a la demanda de los clientes, su adecuada contención y la efectividad en los resultados buscados por éstos.

### –¿Qué cambios y transformaciones deberán acometer las firmas legales a mediano plazo?

El último gran cambio en la disciplina ¿vino con la aparición de Internet?

–Si hablamos de tecnología, definitivamente los cambios y las transformaciones consistirán en acompañar los avances

### –¿Se puede hablar del abogado TIC como el profesional pegado a la innovación y orientado a adaptarse al cambio permanente?

–Entiendo que sí.