

# DEBATES LEGALES

Boletín semestral



CONSULTORES  
Y ABOGADOS  
INTERNACIONALES

# NOTA EDITORIAL

Este primer número del Boletín Debates Legales comprende tres secciones fundamentales: Dentro del Debate; Mundo Jurídico y Novedades Bibliográficas. La primera sección, nos presenta dos artículos de especialistas jurídicos de Consultores y Abogados Internacionales sobre la inspección de avería en buques y acerca de las MIPYMES estatales.

La sección Mundo Jurídico, nos muestra varios artículos de autores extranjeros que se enfocan en temas como: la relación entre innovación y prestación de servicios legales; los fundamentos de la planeación estratégica en los Despachos de Abogados; las peculiaridades de prestar servicios en la Era digital y la importancia del marketing de contenidos para el posicionamiento y visibilidad de los Bufetes.

En la sección Novedades Bibliográficas, se presenta un breve resumen sobre libros digitales recientes que comprenden diversas temáticas muy actuales como: la transformación digital de los Despachos; los modelos de gestión en tiempos de pandemia; las peculiaridades de la relación abogado – cliente; el modelo de negocio aplicado a las firmas legales y las habilidades de inteligencia emocional que deben desarrollar los abogados.

Esperamos que este primer número contribuya a incentivar el debate sobre los servicios legales y que se convierta en un estímulo para avanzar en el perfeccionamiento continuo de nuestra labor profesional que está orientada esencialmente a la satisfacción de nuestros clientes.

## EQUIPO DE TRABAJO

Sandra Rodríguez Pe / **Presidenta y Directora General**

Leslie Carrodegua / **Especialista en Marketing y Comunicación**

Rafael González Morales / **Consultor**

Laura Mas / **Diseñadora**

# CONTENIDO

## DENTRO DEL DEBATE

La inspección de avería en buques como prueba documental / **Página 4**

¿Empresa Filial o MIPYME Estatal?: Una interrogante para analizar desde la normativa jurídica / **Página 7**

## MUNDO JURÍDICO

Conceptos, tipos y estrategias de innovación desde los servicios legales / **Página 10**

Planeación estratégica en las firmas de abogados / **Página 13**

Abogados en línea: ¿cómo prestar servicios vía online? / **Página 15**

La importancia del Marketing de contenidos en los Despachos / **Página 18**

## NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS

Radiografía de la transformación digital en los Despachos / **Página 22**

Los clientes, la transformación digital y la pandemia obligan a revisar el modelo tradicional / **Página 22**

De la Crisis a la transformación / **Página 23**

El abogado del mañana / **Página 23**



## LA INSPECCIÓN DE AVERÍA EN BUQUES COMO PRUEBA DOCUMENTAL

POR JAVIER ECHENIQUE NAVARRO

*Consultores y Abogados Internacionales*

Durante la apertura de las tapas de escotillas de las bodegas del buque y previo al comienzo de las operaciones de descarga en los puertos cubanos o, después de iniciada esta, se ha detectado la existencia de averías en las cargas a granel o ensacadas (soya, arroz, cereales, azúcar, granos, entre otros) supuestamente imputables al buque.

Las afectaciones radican en la detección de sacos parcialmente o totalmente húmedos y endurecidos debido a la presencia de agua dentro de las bodegas del buque y que ha ingresado a través de las tapas de escotillas o del sistema de sentinas del buque.

La ubicación de la carga dañada dentro de la bodega del buque, nos dará una idea, de donde pudo venir el agua.

Suele decirse que, si la avería es detectada a la apertura de las tapas de escotillas del buque en el primer puerto, se infiere que la entrada del agua pudo haberse producido a través de las escotillas, significando la existencia de algún problema con la estanqueidad de las tapas de escotillas. En el caso que se detecte carga averiada al fondo de la bodega, puede deducirse la entrada de agua proveniente del sistema de sentinas del buque y, para el caso de cargas adyacentes a los mamparos del buque, puede

concluirse la insuficiencia ventilación durante el viaje por cambios de temperaturas entre el interior de las bodegas y el exterior.

Ante este tipo de situación, los receptores de las cargas siempre han responsabilizado a los portadores de tales afectaciones, fundamentando que estos tienen una garantía, consistente en cuidar, conservar o custodiar la carga en las condiciones que fue embarcada a bordo del buque.

Deben los receptores más allá de la garantía de cuidado, probar que los portadores no ejercieron la "*debida diligencia*" que refiere las reglas de la Haya.

Para la determinación del siniestro, los receptores deben ser capaces de llevar a cabo una inspección detallada de las condiciones de la carga y la causa del evento, en el sentido de establecer la responsabilidad directa de los portadores.

Lamentablemente, los reportes de las inspecciones han adolecido de elementos que involucre al buque. En el caso de las averías por humedad de la carga, los reportes tan solo han señalado como causa, la entrada de agua proveniente de las tapas de escotillas o de las sentinas del buque, sin otra explicación.

Los portadores han exhortado a los receptores probar su responsabilidad, habida cuenta que las inspecciones han carecido de argumentos sólidos que los inculpen, pues no ha habido en los reportes una consideración en lo referente a las tapas de escotillas o sistema de sentinas

Realmente las inspecciones debieron describir las *"causas próximas y efectiva del daño"* más allá de limitarse a decir que la causa fue el "agua proveniente de la sentina" o, de las "tapas de escotillas".

Es importante destacar que, si la causa hubiese sido atribuible a un *"actuar negligente de los Marinos u Oficialidad por acción u omisión"*, por ejemplo, haber dejado una válvula abierta (si fuese el caso), entonces los portadores podrían ser exonerados de toda culpa al amparo del *"Convenio Internacional para unificación de ciertas reglas en materia de conocimientos de embarque"* de fecha 25 de agosto de 1924 o Reglas de la Haya, donde en su artículo 4.2. refiere:

*"Ni el porteador ni el buque serán responsables por perdidas o daños que surjan o resulten de:*

*a) Los actos, negligencias o la falta del capitán, marinos, prácticos o empleados.*

### **¿Qué deben conocer los abogados de los receptores para ejercer la asistencia legal?**

En ese sentido, resulta necesario abordar algunos aspectos esenciales que los abogados deben tener en cuenta en su actuar cuando se le presenten casos de esta naturaleza.

Es necesario de que los abogados de los receptores tomen en consideración los procedimientos llevados a cabo por los portadores para proteger sus intereses.

Los portadores para prevenir las averías que se suscitan durante la travesía o aventura marítima, adoptan, antes y en el transcurso del viaje, medidas necesarias para prevenir, evitar o minimizar

la ocurrencia de eventos de este tipo. Estas precauciones son aconsejadas por especialistas de riesgos.

Existen factores, procedentes de las condiciones técnicas del buque que desencadenan el surgimiento de "mojadura" de la carga:

(i) "Tapas de escotilla".

#### Condiciones:

- "Juntas de gomas en malas condiciones técnicas", "tuercas", "pernos" entre otros (desgastes),
- "Escotillas mal cerradas"

#### Impide:

- El cierre adecuado de las tapas de escotillas de las bodegas del buque y,
- La estanqueidad de las tapas de escotillas (propicia la entrada y fuga de agua hacia la interior de las bodegas del buque).

(ii) "Sistema de sentina".

#### Condiciones:

- "Tuberías o válvulas en malas condiciones" (corroídas, partidas, atascadas, con fugas, tupidas),
- "Tapas del sistema de sentinas" (bloqueadas por una inadecuada limpieza de las bodegas)

#### Surgimiento:

- Escombros, residuos muy próximos al sistema de sentina (tapas)

#### Impide:

- El cierre adecuado de las tapas de sentina, entre otras.

(iii) "Insuficiente, inadecuada o desperfecto en el sistema de ventila".

#### Condiciones:

- Fuga por rotura, mal funcionamiento del sistema de ventila,
- Inadecuada ventilación por negligencia, por las condiciones del tiempo.

### Surgimiento:

- Gotas de agua – fluído de líquido- hacia el interior de las bodegas, favoreciendo la aparición de gotas en forma de vapor de agua (condensación).

- Humedad (“condensación”). Sacos manchados, húmedos, mojados, rebosados.

### Interacción de la carga con las condiciones de las bodegas:

- La carga experimenta cambios motivado / como resultado de:

- la temperatura existente en el interior de las bodegas del buque (*húmedo*) y el exterior del buque (*cálido/ para los casos de travesía en climas cálidos*),

- el contacto entre los sacos adyacentes a las mamparas del buque (*a granel*) y la propia mampara.

Regularmente los portadores y, para evitar una fuga dentro de las bodegas provenientes de las tapas o junta de escotillas, realizan pruebas “*ultrasónicas*”. Este tipo de comprobaciones son determinantes en la “*estanqueidad*” de las bodegas con vistas a mantener la integridad de la carga, en las condiciones que fue embarcada, o en caso extremo, la prueba de agua sobre las escotillas del buque.

En el caso del “*sistema de sentinas*” y previo al embarque de la carga, los portadores deben “*limpiar consecuentemente el sistema y las bodegas*” de forma periódica, de modo que se eliminen los residuos que hayan quedado de cargas anteriores muy difícil de limpiar por la naturaleza del producto. Los portadores documentarán las limpiezas por medio de un tercero que será un perito. En ese sentido, las líneas del sistema de sentina, de aire y válvulas deben ser chequeadas periódicamente, conservando el estado técnico de aquellas.

En lo pertinente al “*sistema de ventilación*”, el Armador debe ser capaz de asegurar su correcto funcionamiento para evitar la aparición de averías.

Un aspecto que incide indudablemente en una correcta o adecuada ventilación, es el clima y la temperatura en el puerto de carga y la zona por donde se pretende navegar hasta el destino final. A ello se debe en parte, la aparición de “*gotas de agua*” en el interior de las bodegas como resultado de la condensación. Otro aspecto es la forma que se ventila, lo que si no es adecuada puede conllevar daños a la carga.

Finalmente, recomendamos a técnicos, especialistas, abogados y directivos de empresas dedicadas a la actividad de importación de mercadería, la importancia que tiene la realización de una inspección consecuyente y detallada a bordo de un buque ante la aparición de una avería por humedad y/o endurecimiento para la determinación de la responsabilidad de los portadores.



## ¿EMPRESA FILIAL O MIPYME ESTATAL?: UNA INTERROGANTE PARA ANALIZAR

POR ESPERANZA COLOMÉ RODRÍGUEZ  
*Consultores y Abogados Internacionales*

Para llegar a una respuesta a la interrogante que constituye el título de este artículo, resulta necesario hacer referencia en primera instancia a los conceptos de estas dos figuras. Esto permitiría ilustrar con más claridad a quienes pretendemos sean receptores de este trabajo: los empresarios cubanos.

De acuerdo al diccionario comercial, filial es una compañía, empresa, corporación, o sociedad de responsabilidad, controlada por una llamada empresa matriz, holding o compañía madre, es una propietaria directa y no existe un tercero intermediario, el interés en crearla es implantarse en mercados en que la empresa matriz todavía no desarrolla su actividad y con varios objetivos como prevenir riesgos y maximizar beneficios. Tiene nivel de subordinación a la casa matriz, aun cuando su regulación y pago de impuestos son independientes de esta.

La sociedad de responsabilidad limitada, se define como una sociedad mercantil cuya responsabilidad está limitada por el capital aportado por sus socios, quienes responden solo por el capital aportado y que se divide en participaciones, todas iguales e indivisibles, no se responde personalmente por las deudas

sociales. Forma jurídica para la constitución de pequeñas y medianas empresas. Existen varios parámetros para clasificarla, como el valor del capital social, el número de empleados el nivel de actividad.

### **La Empresa Filial en Cuba**

Esta nueva figura surge a partir de la promulgación del Decreto Ley 34 Del Sistema Empresarial Cubano de fecha 13 de abril de 2021, que en su Capítulo III establece sus regulaciones, sin modificar su principio al establecer que se subordina a la empresa que la crea, quien le cede parte de su patrimonio.

La empresa que la crea puede hacerlo a partir de una unidad empresarial de base o como resultado de nuevos negocios o inversiones, que reúnen los requisitos de ejecutar ciclos productivos totales o parciales, o desarrollen actividades de diferente naturaleza dentro de la empresa.

Distribuye utilidades y crea las reservas establecidas, previa aprobación de la empresa que la constituye. La empresa filial aporta el rendimiento de la inversión estatal a la empresa que la crea.

## La MIPYME Estatal (micro, pequeña y mediana empresa)

Esta nueva figura surge en Cuba a partir de la promulgación del Decreto Ley 46 de fecha 6 de agosto de 2021. Sobre las micro, pequeñas y medianas empresas, el Capítulo I artículo 3.2 define que las mipyme pueden ser de propiedad estatal, privada o mixta.

En el Capítulo II artículo 20, se establece que las entidades estatales o cualquier otra estructura organizativa sin personalidad jurídica, que cum-

plan el indicador establecido (número de ocupados), pueden solicitar la transformación a MIPYME y se le aplican las facultades, incentivos y políticas que se establecen para esta figura jurídica.

De las utilidades obtenidas, se destina un por ciento a la reserva obligatoria para pérdidas y contingencias, hasta el límite establecido en la legislación financiera vigente y pueden crear las reservas voluntarias que determinen para el logro de sus fines.



## Características de la Empresa Filial y MIPYME Estatal

Con relación a la solicitud de constitución de la Empresa Filial, debe ser la empresa madre a través de su Organización Superior de Dirección Empresarial. Esto está regulado en artículo 21 acápite 6 Decreto Ley 34. Sobre la MIPYME Estatal, la solicitud puede ser presentada por Empresas, Organización superior de dirección empresarial Unidades Presupuestas, unidades empresariales de base, sucursales, divisiones, lo que está normado en el artículo 20 del Decreto Ley 46.

Sobre la autorización de la constitución, en ambos casos debe aprobarse por el Ministerio de Economía y Planificación.

Con respecto al nivel de relación con el ente que las propone, en el caso de la Empresa Filial existe un vínculo de subordinación. En cuanto a la MIPYME Estatal, la relación puede ser de propiedad o ninguna (en el supuesto que no sea autorizado como socio).

En el aspecto del patrimonio, en el caso de la Empresa Filial es cedido por la empresa madre. En la MIPYME Estatal, es traspasado por el ente que originariamente propone su creación. Sobre la figura jurídica que adopta, la Empresa Filial es una empresa estatal y la MIPYME puede constituirse como sociedad de responsabilidad limitada y si hubiera un único socio como sociedad unipersonal de responsabilidad limitada.

Con relación al objeto social, la Empresa Filial puede realizar cualquier actividad al igual que la MIPYME Estatal. Sobre sus órganos de dirección y gestión, en la Empresa Filial serán los que diseñen en su estructura y organización. En el caso de la MIPYME Estatal, serán la Junta General de Socios, Órgano de Administración y Órgano de Control y Fiscalización.

Con respecto a las relaciones laborales, la Empresa Filial tendrá una frecuencia de pago según lo que se establece para empresas esta-

tales. En la MIPYME estatal, esta frecuencia se determinará por su órgano de administración.

En cuanto a las diferencias, la Empresa Filial aporta a la empresa matriz el rendimiento de la inversión estatal, propone el plan a cumplir que lo aprueba la empresa matriz, propone las reservas a crear a partir de las utilidades retenidas que lo aprueba la empresa y propone los actos de dominio sobre destino de Activos Fijos Tangibles e Intangibles.

La MIPYME reparte dividendos, define su nivel de actividad, crea las reservas voluntarias similares a las establecidas en la legislación vigente y decide sobre el destino de sus activos.

En cuanto a los principios que se adoptan para la aprobación de MIPYMEs estatales, se establecen los siguientes: 1) la empresa que propone su constitución no necesariamente se convierte en socio de ella, creación de up instrumentales y como principio se constituirán por un solo socio; 2) la empresa que propone la constitución de una MIPYME no define quien será el representante del socio y 3) los cuadros o directivos de la empresa que propone creación de MIPYMEs no pueden ser quienes conformen el órgano de administración.

Sobre los principios que se adoptan para la aprobación de Empresas Filiales, se han establecido los siguientes: 1) la empresa que propone debe fundamentar la viabilidad de la empresa filial; 2) la empresa que propone mantiene las deudas y obligaciones de la unidad o actividad que propone como filial y 3) cede patrimonio para la constitución de empresa filial.

Los elementos presentados constituyen un referente en el análisis inicial para determinar la pertinencia en la selección de una forma u otra de organización, realizar un estudio económico, de mercado, de impacto social y también de efecto en la institución matriz que propone.



## CONCEPTOS, TIPOS Y ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN DESDE LOS SERVICIOS LEGALES

POR ANA BURBANO

*Experta en transformación digital y gestión de proyectos*

La transformación del sector legal implica cambiar a una cultura organizativa de innovación. El sector legal está experimentando una verdadera “sacudida” en la forma en que se entienden los servicios legales. Desde la crisis del 2008, grandes firmas de abogados a lo largo y ancho del globo han tratado de empezar a adaptarse a las demandas de los clientes del siglo XXI. Asimismo, los abogados independientes y pequeños despachos han visto cómo se les obliga a aprender nuevas tecnologías o estar presentes en los “nuevos espacios” de oferta de servicios, como pueden ser los marketplaces legales.

Por otro lado, otros sectores basados en la información han cambiado radicalmente desde la aparición de negocios disruptivos, maduros digitales y de crecimiento exponencial. En el sector legal no somos ajenos a la aparición de esos tipos de negocios que, ya sea bajo la forma de consultoría interdisciplinaria, empresa emergente o ALSP —Proveedores de Servicios Legales Alternativos, por sus siglas en inglés— está claro que contribuirán a que el ejercicio de la abogacía nunca vuelva a ser como antes.

Todos los proveedores de servicios jurídicos tradicionales tienen ahora el cometido de mantener una eficiencia competitiva en el mercado y el instrumento para hacerlo es la llamada inno-

vación. Visto desde un punto de vista pragmático, los despachos de abogados tienen, al menos, tres posibles motivos por los que innovar: aparición de nuevos modelos de negocio, papel de la tecnología en los servicios y cambios en las actividades comerciales.

### **Nuevos modelos de negocio, nuevas actividades comerciales**

El paradigma de la estabilidad en el mercado del modelo de negocio tradicional de los despachos está en entredicho. La industria legal ya no es estable y no tiene fronteras claras con otros sectores digitales. Las plataformas y los negocios basados en sistemas de digitalización madura —según Peter High esto se ve en cuatro estadios: en evolución digital, digitalmente activa, digitalmente competente y digitalmente maduro— pueden entrar a ofrecer servicios legales disruptivos. A esto se añade el cambio en los hábitos de los clientes: demandan servicios informativos más eficientes, adaptados y a menor costo.

El uso de la tecnología por los nuevos competidores está enfocado en la generación y captura de valor para el cliente. Por ello, los negocios jurídicos tradicionales deben reconfigurarse y reorganizarse para hacer el uso más óptimo de la tecnología, incorporando recursos y perfiles

profesionales que puedan hacer realidad esta tarea y dando espacio para el ensayo y error.

La actividad comercial de los abogados y despachos de abogados ha cambiado radicalmente, hoy en día la presencia en medios digitales es fundamental, así como la forma en la que damos ese servicio a nuestros clientes. Esto tiene profundas implicaciones en la forma de organizarse y, en especial, para quienes tienen el papel de la dirección y mandos intermedios. La creación de negocio a través de medios digitales y nuevos canales comerciales requiere la actualización formativa y cambio organizacional adaptativo de los despachos, posible gracias a una cultura organizativa de innovación.

En este artículo voy a hacer un repaso a las concepciones, tipos de innovación y estrategias de innovación de las que hacen y pueden hacer uso los proveedores de servicios legales. En el pasado, los despachos de abogados podían ser exitosos maximizando la propuesta de valor a través de sus recursos (que se solía traducir en más profesionales en el despacho) y consiguiendo eficiencias a lo largo del tiempo. Sin embargo, desde ahora los negocios jurídicos también tienen que desarrollar un entendimiento de cómo asegurar que el éxito de hoy también se traduzca en éxito mañana. Esto implica diferentes formas de enfocar la innovación: concepción de explotación y concepción de exploración.

Una concepción basada plenamente en la explotación tiene mucho que ver con la creencia de que los resultados financieros del despacho permiten el mismo éxito en el futuro. Sin embargo, esta creencia no es fácil de sostener en un entorno competitivo y tecnológico al que nos dirigimos. Por ello, lo ideal es combinar ambas percepciones y, sobre todo, dar relevancia a las actividades que permitan explorar nuevas ideas y formas de creación de valor en el largo plazo (no solo basadas en la eficiencia). Desde los despachos de abogados podemos realizar al menos tres tipos diferentes de innovación: en los servicios, en el modelo de negocio y en el sistema de colaboración.

## **Innovación en los servicios**

Se trata de aprovechar al máximo las capacidades existentes en el despacho. Se pueden realizar innovaciones en servicios, procesos y formación. Estas innovaciones suelen mejorar la oferta de servicios actual y están enfocadas en las necesidades de los clientes. En este tipo de innovación podemos inferir todas aquellas iniciativas relativas a la mejora de los procesos internos (automatización, rediseño, sistematización), mejora de la infraestructura (tecnología IP, trabajo en remoto, mejora de aplicaciones) y de servicio al cliente (implementación CRM, adopción de plataformas colaborativas, plataformas de automatización de flujo de la información, firma digital), entre muchas otras cuyo común denominador es la mejora de la eficiencia.

Esto tiene impacto en el corto plazo, como ya lo experimentan muchos despachos de abogados. Sin embargo, este tipo de innovación está sujeta a una caducidad marcada por los cambios/avances tecnológicos o regulatorios.

## **Innovación en el modelo de negocio**

Quizás un tipo de innovación muy poco explorado por los despachos tradicionales. Las nuevas capacidades de las que disponemos gracias a las tecnologías nos permiten, ahora y no antes, incorporar estrategias de mejora de modelo de negocio. Los despachos dispuestos a añadir nuevas actividades de negocio mediante actividades adaptadas están realizando innovación en el modelo de negocio (por ejemplo: incorporar nuevos servicios como consultoría tecnológica, nuevas formas de facturación a clientes a precio cerrado, LPO —Outsourcing de Procesos Legales, por sus siglas en inglés—, servicios alternativos o compañías de servicios legales)

Son pocos los casos a lo largo del globo, pero podemos intuir que es una tendencia al alza y que probablemente diferenciará a unos despachos y otros en el futuro. Sin embargo, se trata de un tipo de innovación que es un proceso en sí mismo de prueba y error.

Los despachos tienen que asumir la realización de prototipos de los elementos del nuevo modelo de negocio y ser capaces de crear y capturar valor de mejor manera que sus competidores. Es cierto que este punto puede ser todo un reto para negocios tradicionales jerárquicos, con aversión al riesgo, inflexibles con los procesos, asentados en el status-quo y enfocados a la innovación interna. Sin embargo, probablemente valga la pena el esfuerzo pues es este tipo de innovación la que está encaminada a la supervivencia en el largo plazo.

## **Innovación en el sistema**

También se trata de un tipo de innovación encaminada a la oferta de valor añadido en el largo plazo. No obstante, este tipo de innovación radica en las modificaciones a realizar por el despacho para cambiar las interdependencias en la provisión del servicio jurídico (relaciones internas y externas de todos los intervinientes en ella). Los cambios van a afectar la forma en la que se organiza el trabajo (por ejemplo: pasar de un sistema jerárquico de mando a un sistema colaborativo y por roles, más próximo al de los proyectos de desarrollo de software ágiles) y las relaciones entre los distintos actores (nuevas formas de interactuar con proveedores de tecnología, start-up legaltech, hubs o think tanks para el desarrollo de proyectos conjuntos con startups o clientes). Se trata de asumir nuevas formas de posibilitar la creación de distintas conexiones entre diferentes grupos e individuos que impulsan una cultura más adaptativa y enfocada en la creación y captura de valor.

Dado que nos dirigimos a sistemas de innovación abierta y modelos de negocio de digitalización avanzada, el mejor marco para ello es la participación en ecosistemas de innovación. Esta es una de las estrategias que han tomado compañías emergentes de Silicón Valley y que puede ser de gran valor para la gestión de la innovación desde los despachos de abogados. Los ecosistemas de innovación están compuestos por empresas que buscan obtener resultados innovadores, para ello participan compañías

de diferentes sectores y sus resultados pretenden ofrecer soluciones innovadoras para distintos mercados. La idea es que existan tanto redes formales como informales de innovación continua, un mayor movimiento de los recursos personales y materiales, una visión de expansión global-mundial (no local) y de colaboración interna y con otras compañías del ecosistema.

En este punto no puedo aportar ejemplos de despachos tradicionales que estén inmersos en este tipo de estrategias en un sentido ideal, pero sí podríamos hablar de start-ups de legaltech que terminan ofreciendo servicios para compañías de RegTech (tecnología aplicada a los procesos regulatorios de cada sector) o Insurtech (tecnología aplicada al modelo de la industria de seguros), la clave en este aspecto es la adaptabilidad. Aún tenemos mucho en lo que trabajar en este campo.

Como conclusión, cabe decir que el desarrollo de la innovación de los proveedores de servicios legales tradicionales está en pleno auge. Ya veremos si los operadores jurídicos dan finalmente el salto de enfocarse principalmente en actividades de explotación a dirigirse a verdaderas actividades de exploración del modelo de negocio.

Queda patente que aún queda mucho por trabajar en cuanto a los tipos de innovación, ampliación y participación de los players del sector legal en ecosistemas de innovación que ofrezcan soluciones no solo jurídicas, sino también propias de compañías de otros sectores.

*Tomado de*  
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/innovacion-servicios-legales-estrategias-conceptos>



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FIRMAS DE ABOGADOS

POR LEOPOLDO HERNÁNDEZ  
*Socio director de Kerma Partners*

Coincido plenamente con la frase de Lewis Carroll que dice "Si no sabes a donde te diriges, cualquier camino te llevará ahí". En mi experiencia de más de 17 años como consultor estratégico para el sector legal, es prácticamente imposible, el día de hoy, encontrar una firma de abogados exitosa que no haya adoptado el proceso de planeación estratégica. Ojo, no la realización de una planeación como parte de su esquema competitivo. Me refiero al proceso que implica entender dónde está la firma en este momento; definir dónde se le quiere ubicar y cómo llevarla a ese lugar deseado.

Al definir el posicionamiento deseado es indispensable entender cuál es la cultura del despacho. Para ello, viene bien recordar la frase atribuida a Peter Drucker que dice: "La cultura se come a la estrategia como desayuno".

En otras palabras, pretender alcanzar una posición distinta de los valores y principios del despacho, quien no reconoce sus fortalezas y áreas de oportunidad, el tipo de clientes y asuntos que se atienden, las características del equipo profesional, los recursos materiales, humanos y el tiempo que se dispone, la alineación en la visión de los socios, así como su disposición a trabajar en un proceso que requiere de mucho trabajo terminará en un fracaso rotundo y posiblemente vacune (término muy en boga actualmente) a la

firma contra la pretensión de intentar un nuevo proceso estratégico en el futuro.

En esto también cabe el no entender la disposición, no contar con un gobierno corporativo que permita la toma de decisiones y su implementación o no haber encontrado la fórmula que favorezca trabajar en y por el despacho.

Por lo anterior, es imposible que dos despachos de abogados (o empresas) compartan la misma estrategia. Es decir, una estrategia bien definida no puede ser copiada o imitada, igual que una fórmula de remuneración. Duplicar es la mejor receta para el fracaso y refleja falta de comprensión de las claves para que funcionen.

Es muy común que los socios de una firma decidan salir de sus oficinas y se reúnan a planear, lo cual siempre será positivo. Es necesario que el proceso refleje las circunstancias externas al propio despacho y que se haga en un ambiente controlado. Esto evitará un experimento de laboratorio, donde el papel acepte todo lo que se plasme, pero a la hora de la implementación se presenten graves problemas.

Dichos problemas tienen que ver con no considerar elementos extrínsecos de impacto en las decisiones: movimientos de la competencia, tendencias en las demandas de servicios, surgi-

miento de nuevos competidores, disponibilidad de talento y sus petitorios, disponibilidad de recursos, evolución de la tecnología y tendencias económicas, políticas en el mercado o mercados en los que participa el despacho.

A fin de desarrollar una buena estrategia, las firmas deben entender a los mercados o nichos a los que van a atender, las prácticas o servicios que van a prestar, su propuesta de valor, los elementos diferenciadores que tienen respecto de su competencia y los movimientos de esa competencia.

Es decir, la estrategia de un despacho legal es un tema demasiado serio como para tomarlo a la ligera. Es necesario contar con la experiencia para conducir el proceso, escuchar a los socios coordinadores de las distintas áreas de práctica que representan el grueso del negocio de la firma, a los líderes de equipos de trabajo y a los clientes que deben ser el centro del negocio. También se debe analizar la situación financiera, el posicionamiento en un mercado, las fortalezas y áreas de oportunidad, así como sus debilidades.

Especial énfasis debe hacerse sobre la retención y atracción del talento requerido. Entender que una vez tomada la fotografía de la posición de inicio y definida la posición deseada, empieza el trabajo más importante, la implementación, que deberá ser medible, programada y consensuada.

Parte vital de la implementación es comunicarlo internamente para que todas las partes de la firma entiendan la dinámica y la compartan. Es necesario tener claro el proceso y los objetivos y trabajar por alcanzar esa visión. La estrategia no puede ser impuesta, debe adoptarse mediante la convicción de todos los miembros del despacho.

“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”, Peter Drucker.

*Tomado de  
<https://lexlatin.com/gestion-lexlatin/planeacion-estrategica-firmas-de-abogados>*





## ABOGADOS EN LÍNEA: ¿CÓMO PRESTAR SERVICIOS VÍA ONLINE?

POR YHORMAN SIERRA

*Consultor de posicionamiento web*

El concepto de “abogados en línea” ya estaba ganando popularidad antes de la pandemia por la COVID-19. Sin embargo, la llegada de esta crisis global terminó de impulsar de manera definitiva la idea de que los letrados deben ser capaces de prestar sus servicios jurídicos a través de internet. Por esta razón, con el auge del legaltech, hoy en día los distintos medios digitales se han convertido en un ecosistema fértil para la proliferación de los abogados en línea.

Así, en la nueva normalidad caracterizada por el distanciamiento social, los clientes demandan el uso de herramientas digitales online por parte de las firmas. Por lo tanto, los letrados necesitan comenzar a desenvolverse como abogados en línea. Solo de esa manera pueden seguir siendo competitivos en un mercado legal muy diferente al que conocíamos anteriormente, donde ya es cada vez más común hablar de justicia digital.

### **¿Cómo los abogados en línea pueden prestar sus servicios?**

Los abogados en línea, también llamados abogados virtuales, son profesionales del derecho que se apoyan en tecnologías digitales para prestar sus servicios jurídicos de forma efectiva y eficiente a través de internet. Este nuevo tipo de abogados con nuevas tecnologías debe

desarrollar competencias para agilizar tareas administrativas, gestionar procesos judiciales, asesorar y comunicarse con los clientes, trabajar colaborativamente con sus pares del sector (socios, abogados, gerentes legales...), pero todo ello por medio de internet. Es decir, son actividades que el abogado en línea puede (o debe) realizar desde su casa o desde cualquier parte del mundo donde se encuentre.

De esta manera, para implementar el teletrabajo y poder prestar los servicios jurídicos vía online, los abogados en línea deben identificar qué tipo de herramientas les son útiles de acuerdo a cada tipo de procesos que deban realizar.

### **Consultas a abogados en línea por WhatsApp y redes sociales**

En un principio, puede parecer que usar medios digitales requiere de un experto en programación. Sin embargo, todo es más sencillo de lo que parece. Los abogados en línea pueden hacer uso de herramientas tan cotidianas como las aplicaciones WhatsApp y Telegram, o de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn.

Cada una de estas plataformas te ofrece funcionalidades diferentes de mensajes de texto, mensajes de audio, envío de archivos y documentos,

Llamadas y videollamadas, entre otras opciones que te son útiles para comunicarte con tus clientes en cualquier momento.

También, con algunas de estas herramientas puedes configurar “respuestas de ausencia” y mensajes automatizados. Por un lado, las respuestas de ausencia te permiten dejarle un mensaje a un cliente cuando este te quiere contactar pero tú no estás disponible. Por otro lado, con los mensajes automatizados puedes agilizar el envío de respuestas específicas ante ciertas consultas rápidas por parte de los clientes.

De esta forma, el teletrabajo como abogado digital consume menos tiempo tanto para los mismos letrados como para los clientes.

### **Asesoría de abogados en línea mediante videoreuniones**

Si la comunicación que necesitas establecer con tus clientes va más allá de algunos mensajes y se trata más bien de toda una asesoría, entonces debes utilizar herramientas especializadas en reuniones virtuales. En este sentido, los abogados en línea cuentan con opciones como Skype y Zoom, dos plataformas online muy accesibles y sencillas de usar.

Estas herramientas te otorgan un límite de tiempo y de participantes, así como ciertas funciones específicas, que puedes aprovechar en función de las características y de las necesidades de cada asesoría digital. Por ejemplo, Zoom establece un límite de 45 min y de 100 participantes por videoreunión en su plan gratuito. Sin embargo, puedes hacer una nueva video reunión justo después de que finalizan los 45 minutos.

Por otro lado, este tipo de herramientas funcionan en la nube, lo cual te permite organizar o participar en una videoasesoría utilizando cualquier dispositivo con conexión a internet (PC,

laptop, tablet o smartphone). También, puedes compartir archivos y documentos de forma segura con tus clientes, ya que estos sistemas cuentan con una nube de almacenamiento compartido entre los participantes de cada reunión.

### **Gestión administrativa de los abogados en línea**

Hoy en día, los abogados en línea pueden agilizar los procesos administrativos más que antes. Esto es posible gracias a herramientas online especializadas en reducir el tiempo de ejecución y organización de tareas como la facturación o el cobro a los clientes.

En este sentido, procesos administrativos que exigen mucho tiempo y esfuerzo al letrado cuando este los realiza de manera manual, ahora pueden ser ejecutadas de forma digital y automatizada mediante herramientas como TimeBillingX. Este es un sistema administrativo del sector legaltech que sirve de apoyo para los abogados en línea gracias a sus funcionalidades de: registro automático de horas laboradas por abogados, clientes y/o proyectos, administración de tarifas, facturación electrónica en distintas monedas y gestión de cobros.

De esta forma, al usar TimeBillingX, como abogado en línea puedes simplificar las tareas administrativas y así tener más tiempo disponible para dedicarlo a labores más importantes, como revisión de documentos y contratos, planificación de litigios, etc.

## Gestión judicial de los abogados en línea

Uno de los mayores avances dentro del legal tech es la posibilidad de gestionar los procesos judiciales y consultar expedientes a través de internet. Esto se debe a que los abogados en línea gracias a herramientas como CaseTracking pueden gestionar toda su actividad jurídica sin necesidad de desplazarse físicamente a una institución.

Como abogado en línea, la plataforma de CaseTracking te permite conectarte y sincronizarte automáticamente con las páginas de los Poderes Judiciales de tu país, de esta forma puedes controlar cualquier proceso jurídico vía online desde cualquier parte del mundo.

Además, este sistema te permite agendar tareas, recordatorios, audiencias, eventos, entre

otras opciones, estableciendo mayor control y visibilidad de los deberes jurídicos. Así, dentro de las firmas se pueden establecer prioridades y delegar funciones de manera bastante ágil.

En conclusión, actualmente los abogados en línea cuentan con medios para mantener la continuidad de todos sus servicios jurídicos incluso en medio de situaciones tan adversas como la crisis global que estamos viviendo por la COVID-19. Las herramientas digitales empoderan a las firmas para hacerlas capaces de aumentar sus niveles de productividad y de rentabilidad.

*Tomado de  
<https://blog.lemontech.com/abogados-en-linea-como-prestar-servicios-via-online/>*





## LA IMPORTANCIA DEL MARKETING DE CONTENIDOS EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

POR DAVID MURO FERNÁNDEZ DE ARRÓYAVE  
*Consultor de Marketing y Comunicación en el sector legal*

Dentro del plan de comunicación que, a mi modo de ver, debe tener cualquier despacho de abogados, sea del tamaño que sea, e incluso refiriéndome a abogados individuales, existe un apartado que hace referencia a los contenidos que he de generar como despacho, como abogado, con el objetivo de atraer clientes.

El Marketing de contenidos forma parte del denominado Inbound Marketing, y es el arte de saber crear el contenido preciso para el cliente concreto. Es decir, llamar la atención de mi público objetivo con post, artículos, newsletters, circulares, de calidad, que respondan a sus necesidades, incertidumbres, miedos y preocupaciones legales.

¿Qué le interesa a mi target?, ¿Sobre qué podemos escribir con garantías?, ¿Qué soporte utilizo para cada cliente?, son preguntas de obligada respuesta a la hora de afrontar una adecuada estrategia de contenidos.

Para empezar, antes de desarrollar una estrategia de Marketing de contenidos y empezar a escribir sobre temas que nosotros consideremos interesantes o importantes, hemos de preguntarnos si ese tema es realmente atractivo para mis clientes fijos o potenciales.

Así pues, lo primero que tengo que hacer como despacho será conocer a mi clientela. ¿Cómo saber qué quiere recibir cada cliente? Pues bien, hay muchas formas de saberlo, pero he de estar dispuesto a invertir tiempo de calidad en averiguar las preferencias de mis clientes a la hora de recibir un contenido u otro.

En primer lugar, sabemos qué tiene contratado cada cliente con el despacho, lo que nos puede dar una idea de las materias que más le pueden interesar. Si hablamos de empresas, podemos atisbar la problemática legal más común en determinados sectores, si pensamos en los interlocutores de las empresas sabremos que a los Dres. de Recursos Humanos les interesan los temas laborales, a nivel financiero los asuntos mercantiles y fiscales, o a nivel de Marketing los asuntos relacionados con Propiedad Industrial e Intelectual y Nuevas Tecnologías, por ejemplo. Pero si aun así nos quedan dudas, lo tenemos fácil. ¡Preguntémosles!

Un cliente agradecerá este tipo de atención, en primer lugar pidiéndole permiso para poder enviarle ciertos contenidos con determinada asiduidad, y en segundo lugar preguntándole sobre qué asuntos / materias le gustaría recibirlos.

Si se trata de clientes de recurrencia podemos

enviarles un mail breve, directo y visual en el que, además de aprovechar para preguntarles por la marcha de sus asuntos, etc, lo que denotará interés y preocupación por nuestra parte, les podemos tantear sobre los temas sobre los que recibir información.

Podemos utilizar las encuestas anuales de valoración de satisfacción para incluir esta pregunta.

Si hablamos de clientes esporádicos, lo ideal será realizar una ficha de cliente para poder pedirles permiso y saber sobre qué asuntos vamos a poder enviarles nuestros contenidos.

Otra fórmula puede ser aprovechar en las jornadas formativas, talleres prácticos, etc que organicemos e incluir esta pregunta al final de la encuesta de satisfacción de la jornada en concreto.

Una vez tenemos claras las preferencias de mi target, hemos de estar completamente seguros de que el tema sobre el que vamos a escribir lo dominamos a la perfección. El objetivo es que el lector de mis contenidos piense que somos verdaderos especialistas en la materia en cuestión y nos tenga como referencia a la hora de desarrollar dicha información.

Se trata de aportar verdadero valor al cliente, y que así lo perciba, por lo que es importante recalcar que el Marketing de contenidos no es publicidad.

La asiduidad en la generación de contenidos, responderá, por supuesto, a los recursos humanos y materiales con los que cuente para ello y a determinadas características de mi despacho como el tamaño, número o tipología de clientes, pero lo que está claro es que la constancia ha de ser requisito indispensable si me he propuesto desarrollar una estrategia de Marketing de contenidos.

Uno a la semana, dos al mes, cuatro al año... sepamos ajustar los contenidos a nuestra reali-

dad, pero sigamos siempre la misma cadencia, hagamos que nuestros lectores esperen nuestros contenidos.

La mayoría de las veces, tendremos que generar el contenido de forma proactiva, sin esperar a que nadie nos lo pida ex profeso, en este caso debemos ser capaces de proponer su publicación a algún medio sectorial o generalista, revista especializada, foro, etc. Pero si no contemplamos esta posibilidad por falta de tiempo en realizar prospección de contactos en medios, siempre podemos subirlo directamente a nuestra web a través de nuestro blog y viralizarlo posteriormente a través de las Redes Sociales o un mailing a clientes, para luego incluirlo en un envío periódico a través de una newsletter, por ejemplo.

¿Qué soportes elegir? Existen distintas herramientas a través de las que poder hacer llegar mis contenidos a mis clientes. Como he comentado anteriormente, la elección de una u otra, responderá a los medios y recursos con los que cuente como despacho, pero podemos destacar las siguientes:

- A través de circulares informativas que respondan a novedades legislativas o temas que por su importancia no puedan esperar a encuadrarse en otra publicación periódica.
- A través de post en mi blog. Lo que buscaré aquí será una interrelación con mis usuarios y que se inscriban en mi blog para ir fidelizándolos poco a poco. Recordad que no es necesario generar contenidos demasiado extensos. Hablamos de comentarios a sentencias, novedades legales, comentarios con opinión personal, etc.
- A través de mi Newsletter corporativa. Lo que recomiendo es un envío mensual, con 7-8 contenidos a lo sumo, no más. Y diferenciando siempre entre News General (pudiendo hablar de distintas materias, e incluso destacando hitos del despacho, incorporaciones, etc), y News Sectorial (concretando en materias en función de los tipos de cliente y especialidades de mi des-

pacho). Aquí hemos de haber tenido que hacer una labor previa fundamental: La segmentación de la Base de Datos de clientela.

– A través de mi memoria anual. Una buena ocasión para conectar con mis clientes fijos y potenciales puede ser final de año. Podemos recopilar nuestros contenidos más leídos en la web y lanzarlos vía emailing antes de las vacaciones de navidad, subirla a nuestra web y compartirla en Redes.

Una vez sepamos qué soportes utilizar, debemos tener en cuenta que nuestros potenciales lectores van a tener mucho contenido donde elegir, así que nos hemos de preocupar por hacer que luzcan, llamen la atención y puedan generar necesidades.

– Utilicemos títulos cortos, concretos, concisos y que llamen la atención, de forma que hagan que el lector quiera leer el contenido.

– Vocabulario. En la mayoría de los casos el cliente no es abogado, y aun cuando lo sea, si es responsable de Dpto. Jurídico de empresa, por ejemplo, siempre agradecerá un vocabulario cercano, sin grandes tecnicismos, directo y práctico.

– Siempre que podamos y el soporte así lo permita, acompañemos nuestros contenidos con imágenes que faciliten la lectura, infografías, esquemas, etc.

– Datos de contacto. Por supuesto, hemos de incorporar siempre nuestro logo, página web, y datos de contacto del despacho, así como una reflexión a modo de resumen que llame la atención del lector y pueda suscitar interés por desarrollar dicha información.



Mi objetivo a la hora de generar contenidos es, como comentábamos anteriormente, atraer a potenciales clientes al despacho generando valor, así que debemos ser capaces de intentar contar con un medio influyente, cuya audiencia corresponda con mi target, claro.

¿Y cómo puedo llamar la atención de los medios?

- Haz que te conozcan. Indaga en internet y busca los contactos/medios de aquellos periodistas especializados en asuntos legales, en primer lugar de medios sectoriales, luego generalistas.

- Indaga en las RRSS, busca los influencers en el sector, periodistas más activos, etc.

- Elabora tu base de datos de medios y ve anotando cómo trabajan, en qué redes aparecen, cómo es / ha sido tu relación con ellos.

- Contacta con ellos y ponte a su disposición para ayudarles en un área concreta. Buscan verdaderos especialistas, y pocos generalistas. Intenta demostrar que controlas la materia, aludiendo a temas que has llevado.

- Nutre tu blog y muévelo en las redes. Esto es muy importante. Muchos medios buscan información especializada en la red y acuden a los despachos/abogados que escriben con frecuencia sobre ciertos temas objeto de reportajes o artículos, aludiendo a asuntos específicos.

## Conclusiones

Busquemos relaciones duraderas con los medios y alimentémoslas. Se trata de una carrera de fondo y cuesta mucho hacerse con una buena base de contactos en medios, pero merece la pena. ¿Cuánto nos aporta como despacho una publicación en un medio generalista? Ganaré mucho en visibilidad para mi firma, y la notoriedad de marca será muy elevada.

¿Y cómo sé que lo estoy haciendo bien?

Es importante poder y saber medir estas acciones. Controlar quién me está leyendo, si aumento el número de visitas en mi web, si esas visitas permanecen un tiempo razonable navegando por ella, qué páginas son las más vistas, si aumenta el número de suscriptores en mi blog de despacho.

Si fomento la intervención de terceros a raíz de la publicación de mis post, consigo más seguidores de calidad en RRSS, o me llaman de algún medio pidiéndome un contenido concreto, sin duda estamos haciendo bien las cosas.

Ahora bien, si pasado un tiempo no he conseguido incrementar el número de llamadas de posibles clientes o no atisbo una mejora en la venta cruzada de los servicios del despacho, es momento de repasar mi plan y ver dónde podemos mejorar, no olvidemos que el fin último de mi estrategia debe ser atraer clientes al despacho.

Sin duda, considero que, a día de hoy, el despacho que no sepa llevar a cabo una adecuada estrategia de Marketing de contenidos, estará perdiendo muchas opciones de contactar con potenciales clientes o fidelizar a los actuales, y como no, de diferenciarse de la competencia.

*Tomado de*

*<https://www.economistjurist.es/marketing-juridico-habilidades-abogacia/la-importancia-del-marketing-de-contenidos-en-los-despachos-de-abogados/>*

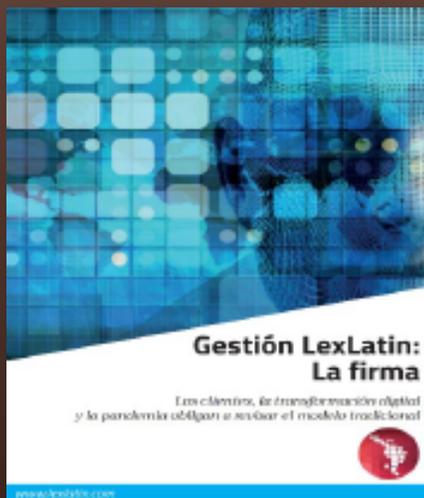
# NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS



## RADIOGRAFÍA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS DESPACHOS

*España, 2021*

Es el primer estudio integral que se realiza en España sobre esta importante temática. La muestra de la investigación comprendió a 537 despachos de abogados españoles. Las encuestas fueron realizadas entre abril de 2020 y abril de 2021. Se estudiaron siete indicadores principales: presencia digital, innovación, experiencia del cliente, procesos, modelo de negocio, tecnología, así como cultura y liderazgo.



## LOS CLIENTES, LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA PANDEMIA OBLIGAN A REVISAR EL MODELO TRADICIONAL

*Autor: LexLatin, 2020*

Este libro digital contiene las reflexiones de varios abogados sobre los desafíos que enfrentan los servicios legales en el contexto de la COVID – 19. Entre los temas más recurrentes aborda los siguientes: el nuevo modelo de los Despachos de Abogados ante el escenario de la pandemia; las peculiaridades de la relación abogado – cliente; el modelo de negocio aplicado a las firmas legales y las habilidades de inteligencia emocional que deben desarrollar los abogados.

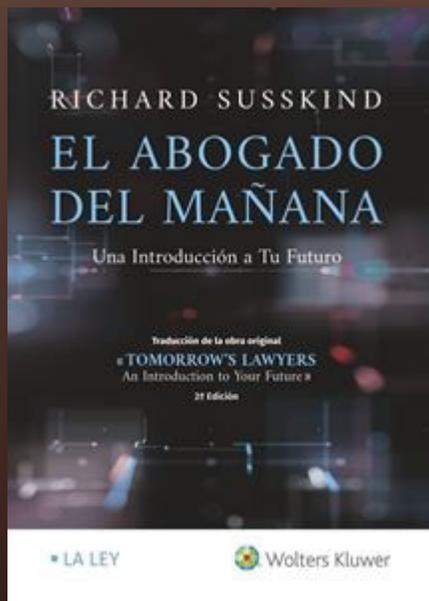
# NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS



## DE LA CRISIS A LA TRANSFORMACIÓN

*Autor: LAWIT Group, 2020*

Este texto digital es un compendio de artículos escritos por juristas iberoamericanos que se plantean como interrogante esencial: ¿Cómo la pandemia ha modificado los servicios legales?. El libro aborda temáticas como: los pilares de la innovación legal; el marketing jurídico en tiempos de COVID – 19; la transformación digital; el abogado en la Era digital y gestión del conocimiento en los Despachos legales.



## EL ABOGADO DEL MAÑANA

*Autor: Richard Susskind, 2020*

Susskind reflexiona en torno a tres ideas sobre las que sustenta el cambio de paradigma: qué transformaciones se han producido en el Derecho y en el ejercicio profesional de los operadores jurídicos, cómo hay que interpretar lo que denomina “nuevo paisaje” y qué perspectivas de futuro se ofrecen para los abogados jóvenes.

# DEBATES LEGALES

Boletín semestral

