

Título: Características de los modelos de gestión de los despachos de abogados en el ámbito internacional.

Temática: Gestión de procesos

Año: 2023

Participantes:

MC.s. Caridad B. González Díaz

Dr. C Gerardo Machado

Dr. C Enrique Herrero González

Dr. C Mariano Rodríguez García

Expertos: No

Programa: No



INFORME FINAL

CARACTERÍSTICAS MODELOS DE GESTIÓN DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.

| | |
|----------|--------------------------------|
| Autores: | M. Sc Caridad B. González Díaz |
| | Dr. C Gerardo Machado |

| | |
|--|--------------------------------|
| | Dr. C Enrique Herrer González |
| | Dr. C Mariano Rodríguez García |

2023

TÍTULO DEL PROYECTO: Características de los Modelos de Gestión de los Despachos de Abogados en el ámbito internacional.

TIPO DE PROYECTO: Sectorial. Responde al Sistema del Ministerio de Justicia (MINJUS) y se desarrolla en función de necesidades del Organismo.

ENTIDAD EJECUTORA PRINCIPAL: Centro de Investigaciones Jurídicas (CIJ), MINJUS.

Dirección: Neptuno N.873 e/ Oquendo y Soledad, Centro Habana, La Habana.

Teléfono: 78775631

INVESTIGADORES:

M. Sc Caridad B. González Díaz

Dr. C Gerardo Machado

Dr. C Enrique Herrer González

Dr. C Mariano Rodríguez García

OTROS INVESTIGADORES ASOCIADOS:

POSIBLES CLIENTES: Consultores y Abogados Internacionales, CONABI S.A

BENEFICIARIOS IDENTIFICADOS: Grupo Societario de Prestación de Servicios Legales S.A

DURACIÓN: Enero – diciembre 2023

Índice

| Contenido | Página |
|--|---------------|
| Introducción | 1-2 |
| I. Marco teórico | 3-10 |
| II. Marco metodológico | 10-16 |
| Problema de investigación | 10 |
| Objetivo general | 10 |
| Objetivos específicos | 10 |
| Preguntas de investigación | 11 |
| Antecedente y justificación de la investigación | 11 |
| Tipo de investigación | 11 |
| Diseño de investigación | 12 |
| Definición conceptual y operacional de variables | 12-13 |
| Variables e indicadores | 13-14 |
| Métodos y técnicas | 14-15 |
| Población y muestra | 15-16 |
| Procedimiento | 16 |
| III. Análisis de Resultados | 16-74 |
| IV. Conclusiones | 75-80 |
| V. Recomendaciones | 81 |
| VI. Bibliografía | 82-84 |
| VII. Anexos | --- |

INTRODUCCIÓN

La abogacía está experimentando profundos cambios en los últimos años, generados por la apertura y cambios económicos, marcados en gran medida por la pandemia de la Covid-19. Así también por las modificaciones acaecidas en el marco regulador de la profesión. De este modo se ha reconfigurado la actividad, favoreciendo su globalización y demanda, siendo más dinámica y compleja.

Estos nuevos desafíos, así como las exigencias que implica la prestación de servicios legales y la evolución reciente del ejercicio colectivo de la abogacía, conllevan a la necesidad de que los despachos de abogados comprendan su posicionamiento en el sector, así como sus opciones estratégicas.

En este contexto, los Despachos de Abogados a nivel internacional han tomado conciencia de la necesidad de adecuar su actividad con el entorno a los efectos de alcanzar sus objetivos, perfeccionar la prestación de los servicios legales y la satisfacción de los clientes, mediante nuevos hábitos. Para lograr tal cometido se han valido de la implementación de determinados modelos de gestión.

Estos modelos de gestión, en respuesta al ritmo acelerado de cambio impuesto por la dinámica mundial, se han perfeccionado, modificado y transformado, dando lugar al aumento del número de modelos y prácticas organizativas que aparecen en el ámbito de la gestión.

En Cuba, los bufetes que prestan servicios legales especializados no cuentan con un modelo de gestión que le permita enfrentar adecuadamente los desafíos actuales y futuros. Persiste la tendencia a enfocarse prácticamente en el servicio legal desde una perspectiva eminentemente técnica y las exigencias actuales imponen replantearse las formas, métodos y estilos de dirección de los bufetes en Cuba.

La situación problemática antes mencionada, defiende de por sí la utilidad e importancia del tema a investigar que tiene la finalidad de conocer los modelos de gestión de los despachos de abogados en el ámbito internacional con vistas

a perfeccionar y atemperar la prestación de servicios legales especializados, a las exigencias actuales en Cuba.

Teniendo en cuenta lo expuesto, Consultores y Abogados Internacionales S.A (**CONABI**), encargó al CIJ realizar esta investigación, referente a los modelos de gestión en los despachos de abogados en el ámbito internacional.

Este estudio forma parte de tres investigaciones encaminadas al perfeccionamiento de la prestación de servicios legales, siendo estos los primeros de este tipo realizados por el Centro de Investigaciones Jurídicas a solicitud de CONABI

Dada la dinámica actual de la sociedad cubana y en atención a las distintas situaciones que se vienen presentando en el país en materia de prestación de servicios legales, el objeto de estudio es de gran valía, pues contribuirá al perfeccionamiento de estos.

Es novedoso, pues es primera vez que en Cuba se realiza un estudio de este tipo en la esfera de la prestación de servicios legales.

Es un tema factible de investigar porque se encuentra dentro del banco de problemas dados a conocer por el cliente, contándose con las informaciones necesarias para su desarrollo.

Para darle respuesta al problema de investigación se delinearon tres objetivos específicos; el primero dirigido a la indagación de los diferentes modelos de gestión, el segundo de ellos a la identificación de los principales Despachos de Abogados en el ámbito internacional en los países seleccionados como muestra, y el tercero a caracterizar los modelos de gestión de los principales Despachos de Abogados en el ámbito internacional de los países seleccionados como muestra.

Se utilizaron métodos y técnicas en correspondencia con el enfoque cualitativo asumido; que por sus beneficios posibilitaron el desarrollo del tema objeto de estudio.

En el proceso de unificación de los resultados se utilizó la triangulación metodológica, lo que permite profundizar en el análisis de los resultados.

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de los Modelos de Gestión. Definición.

Si bien este concepto es aplicable a esferas de distinta naturaleza (educación, salud) es en el ámbito empresarial donde más se utiliza. De este modo puede afirmarse que los modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución.

En relación con el ámbito empresarial, el siglo XX marca grandes cambios definidos por los avances científicos, industriales, crecimiento económico, expansión, incremento en el tamaño de las empresas, ubicación de estas fuera del mercado local, nacimiento de las multinacionales, florecimiento de grandes economías, y los paradigmas de administración de los recursos que generan riqueza.

Viéndolo de este modo es de suponer que los modelos también evolucionan, pues tener una compañía para administrar en los primeros años del XX, donde se daban los primeros indicios del proceso administrativo y la palabra estrategia se llevaba a cabo más por inercia que por convicción, tendría profundas diferencias respecto a la actualidad.

Los inicios de este siglo, se apertura hacia los dos primeros Modelos de Gestión, a partir de que en su primera mitad se experimentan grandes cambios mundiales, marcados por el progreso y el florecimiento de la economía. Mano de obra barata, disponibilidad de recursos, mínima intervención del gobierno, es la época del “dejar hacer, dejar pasar” bajos impuestos, libre mercado. El mundo pasa de las carboneras a las petroleras y a tener una energía más barata. Henry Ford inicia su producción en serie y las empresas adoptan a Frederick Taylor como modelo de trabajo, la productividad es el medio para alcanzar el objetivo: beneficio económico, que lejos se estaba de pensar en políticas de protección al empleado, no obstante, por primera vez se experimenta en la organización del trabajo y métodos de fabricación. Se podría decir que el “Objetivo Racional” como modelo de este periodo promueve una dirección clara y orientada a obtener utilidad, dinero, beneficios. Todo lo que aquí se decida dará resultados altamente positivos para la empresa, así las

cosas, si un empleado ya no es productivo deberá ser reemplazado por otro que sí lo sea, esa es la racionalidad del directivo de esta época¹.

La Funcionalidad vio la luz de la mano de Henri Fayol ideando el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), por consiguiente, este nuevo enfoque requiere un nuevo orden y una estructura basada en responsabilidades, especialización, jerarquías y una visión de la organización como un conjunto de órganos muy relacionados, pero desarrollando cada uno funciones claras: Administrativa, Comercial, Técnica, Contable, Seguridad y Financiera. Esta distribución es el punto de partida para creación de cargos, división del trabajo y tareas, así como los incentivos salariales, condiciones laborales estandarización en los procesos y la concepción del trabajo en equipo.

Posteriormente para los años 40 se destaca el control en las organizaciones como fruto del crecimiento y complejidad de estas, por tanto, debe existir un grupo administrativo para ejercerlo (Burocracia) cuyo enfoque sea la dominación y la disciplina. También surgen conceptos como la jerarquía, modificaciones a la remuneración, asignación de funciones fijas, carrera administrativa, selección, evaluación, estabilidad laboral, profesionalización y la posibilidad de ascensos por meritocracia. Para este modelo el cargo y las funciones definen al empleado, no existe la persona detrás de este, solo la ejecución y la subordinación a un superior².

Este enfoque conlleva a la idea de humanizar la administración y dejar de ver al empleado como cargo o como función y entregarle su dignidad como ser humano, pleno de emociones y de sentimientos. Esta teoría fue desarrollada por el señor Elton Mayo y colaboradores como Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor y Follet, su origen se deriva de una serie de experimentos realizados en la fábrica Western Electric Company con algunas de las empleadas de este lugar y se denominó Experimento de Hawthorne. De estos experimentos devino un nuevo lenguaje administrativo al introducir términos

¹ Álvarez, Luz Fátima, 2017.: Modelos de Gestión. Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017. p.9

² Ibídem p.10

como motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo.

Para la década de los años 70 hasta la actualidad, resulta un panorama cambiante a nivel mundial marcado por los avances tecnológicos, personas informadas, mano de obra calificada y el mundo del conocimiento expuesto para todos, que propicia el surgimiento de variables para tener en cuenta como: el tamaño de la organización, la tecnología, el entorno y las personas.

En este período, además se comparten valores, existe gestión del cambio, el nivel de eficiencia es alto. Los directivos en este momento deben ser muy innovadores y adaptables. Palabras como excelencia, calidad, orientación al cliente, cultura liderazgo se ponen de presente. Surge la Teoría de los Sistemas Abiertos con autores como Katz y Kahn, Lawrence y Mintzberg entre otros, ya no será un directivo quien tome las decisiones, este nuevo ser flexible con capacidad de cambio y de respuesta se encargará de solucionar problemas con creatividad, gestionar y crear. En este momento la eficacia del personal es muy elevado, siendo muy común el hacer parte de la comunidad de los “quemados” o mejor los cansados por la presión y la exigencia. Como Sistema Abierto la organización funciona alimentada por una serie de “entradas” las cuales sufren una “transformación” su interior propiciando una “salida”, estas apreciaciones dan por hecho que las empresas no son autosuficientes y que además se encuentran influenciadas por su entorno³.

En la actualidad son significativas las transformaciones organizacionales, obligadas por los cambios de la economía, la globalización, los nuevos propósitos, las nuevas formas de pensar y de actuar, las innovaciones tecnológicas, e inestabilidad social que de una forma u otra se generan. Dentro de este contexto social, cultural, político y económico variable, quedan inmersas las empresas, lo que ha conllevado a la búsqueda de estrategias o modelos de gestión que permitan mejorar, ajustarse o modificar aquellos aspectos que así lo requieran y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad,

³ ibídem p. 11

productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) y con ello mejor desarrollo organizacional.

Estos modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, y en correspondencia con las nuevas formas de pensar, tecnologías y políticas, lo que se traduce teniendo en cuenta la bibliografía consultada en la diversidad de modelos de modelos de gestión.

En relación con lo expuesto cabe destacar que, en las últimas tres décadas, se ha producido un aumento del número de modelos y prácticas organizativas más colaborativas que aparecen en el escenario de la gestión. Principalmente, en respuesta al ritmo acelerado de cambio impuesto por el mundo y la creciente conciencia de los límites y daños del modelo de gestión y económico imperantes⁴.

Sin embargo, cualquiera que sea el modelo o estrategia, debe tener por finalidad alcanzar los objetivos de negocio, y contemplar aspectos diversos: de tipo financiero, logístico, de recursos humanos, perfil de los profesionales, valores e ideales compartidos, en relación con los servicios o con el marketing, objetivos por departamentos, cultura organizacional, política interna, conocimiento de mercado, seguimiento de la competencia, pues todos estos elementos intervienen en un modelo de gestión⁵.

De manera general los modelos de gestión dependerán del objetivo final que se tenga y la filosofía de la empresa, y el modelo aplicado permitirá la toma de decisiones para que las empresas funcionen mejor en todos los sentidos.

Definición

El término modelo de gestión puede entenderse a partir de la etimología de las palabras modelo y gestión; de esta manera según Cassini (2008), el término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse

⁴ Expositor Blasco, Mónica, 2020.: La nueva generación de modelos de gestión y organización-más humanos, adaptables y de impacto. visto en: <https://monica-expositor.medium.com/la-nueva-generaci%C3%B3n-de-modelos-de-gesti%C3%B3n-y-organizaci%C3%B3n-m%C3%A1s-humanos-adaptables-y-de-impacto-243fd419ac58>

⁵ <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>

en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. (Bastardo, 2010).

Por su parte, según el mismo autor, el concepto de gestión proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Otro concepto estudiado apunta a que un marco teórico que integra diversas actividades constituye un modelo y con respecto a la idea de gestión, hace referencia al sistema a través del cual se organiza una actividad. Por lo tanto, el concepto de modelo de gestión hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso⁶.

Así también, la autora Fátima Álvarez (2017), considera que el Modelo de Gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona Personas, Tecnología y Procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta en primer lugar el realizar un diagnóstico, en segundo lugar, determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar, evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar. Un Modelo de Gestión es un referente estratégico⁷.

Por su parte, Duque (2009)⁸, lo define como la manera de organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con los objetivos; en otras palabras, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la empresa. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las

⁶ Navarro, Javier, 2017.: Definición de Modelo de Gestión Trabajo publicado en: Feb., 2017. <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>

⁷ Álvarez, Luz Fátima, 2017: Modelos de Gestión. Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017. p.12

⁸ Citado por Huertas López, Tannia Elizabeth, Suárez García, Eliseo y colectivo de autores. Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración, Revista Universidad y Sociedad vol.12 no.1 Cienfuegos ene.-feb. 2020, Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165

políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización.

Este último enfoque del término Modelo de Gestión será el asumido por el equipo de investigación, para el cumplimiento de sus objetivos.

1.2 Despacho de Abogados.

Un despacho jurídico o de abogados es una modalidad de ejercicio profesional que ofrece servicios jurídicos⁹. Podemos encontrarlo con varias denominaciones: firma de abogados, bufete de abogados o estudio jurídico.

Del surgimiento de estos poco se habla, sin embargo, ha sido analizado con gran detenimiento en los Estados Unidos, debido a que, a finales del XIX, comenzaron a organizarse en ese país grandes fábricas de abogados para atender las necesidades de los nuevos conglomerados industriales. Así, en la medida en que la industria norteamericana comenzó a organizarse a gran escala es que las empresas consideraron necesario tener supervisión jurídica constante que sólo un despacho de gran tamaño y con diferentes especialidades podría ofrecer para resolver sus diversas y complejas necesidades. El crecimiento de estas nuevas empresas de servicios jurídicos, en un principio ubicadas en la ciudad de Nueva York, se dio de manera acelerada a finales del siglo XIX y a principios del XX. Por ejemplo, hacia 1898 ya existían 67 bufetes de abogados diseminados en veintiún ciudades que contaban con al menos cinco miembros. En 1915, el número de estos despachos había ascendido a 240 y seis de estas empresas ya contaban con al menos 12 integrantes¹⁰.

La mayoría de los grandes bufetes de abogados corporativos surgieron en Nueva York a principios del siglo XX. Algunos autores señalan que quizá, debido a que auxiliaron en las grandes consolidaciones financieras de empresas como Standard Oil, Pennsylvania Railroad y U.S Steel que se llevaron a cabo entre 1897 y 1903, estos despachos simplemente reflejaban la

⁹ Abogacía Española, Consejo General, Consultado: <https://www.abogacia.es/formacion/inicia-abogacia/2-montar-mi-despacho/1-el-despacho-de-abogados/despacho-de-abogados-concepto-y-requisitos/>

¹⁰ Recio Cavazos, Gabriela p. 18

nueva tendencia en la organización de las empresas en Estados Unidos a fines del Siglo XIX. Es importante señalar que estos bufetes estaban ubicados en los centros financieros que se concentraban en la parte Este del país. Fuera de esta región, la mayoría de los abogados seguía trabajando en pequeñas sociedades conformadas por dos o tres socios¹¹.

En la medida en que se consolidaron las compañías de mayor tamaño, como por ejemplo, los ferrocarriles, las minas, los seguros y los bancos, los abogados comenzaron a ser empleados por éstas con mayor frecuencia. Esto se explica en virtud de la complejidad jurídica que vino aparejada con la evolución de las grandes corporaciones a lo largo del siglo XIX. La puesta en marcha de una empresa ferroviaria en Inglaterra o Estados Unidos, por ejemplo, implicó diversos procesos jurídicos que debían seguirse, - como la constitución de una sociedad anónima, la obtención de un permiso por parte del parlamento inglés, la suscripción de las acciones -, lo que necesariamente requería de los servicios de un abogado para llevarlas a cabo. Además, en los Estados Unidos, como las leyes trataron de regular de manera más estricta los monopolios de las empresas petroleras y ferroviarias, entre otras, la demanda de abogados de empresa que pudieran defender los intereses de estas corporaciones se incrementó. No sólo eso, sino que empezaron a surgir grandes despachos de abogados para atender las crecientes necesidades jurídicas de las corporaciones¹².

Aunque poco se conoce en relación con otras latitudes, puede inferirse que, ocurrió de igual modo que con la expansión económica e industrial se comenzó a requerir de abogados especializados en la elaboración e instrumentación de la normatividad mercantil y se fueron organizando los despachos de abogados. Los que en el caso de América Latina estuvieron influenciados por el modelo norteamericano de Law Firm, que debutaría en la segunda mitad del siglo XX.

Luego el análisis anterior es de suponer que las herramientas para llevar a cabo los servicios legales distan mucho de las que son utilizadas en el

¹¹ *Ibidem* p. 12

¹² *Ibidem*

presente, donde el desarrollo de las actividades profesionales, y el aumento de la demanda de la prestación de servicios jurídicos obliga a modernizarlas.

En este sentido, en la actualidad todo el entramado social y los cambios ocurridos han dado lugar a que la actuación independiente del profesional se vea sustituida por una labor de equipo que tiene su origen en la creciente complejidad de estas actividades y en las ventajas que derivan de la especialización y división del trabajo. Así, las organizaciones colectivas que operan en el ámbito de los servicios profesionales han ido adquiriendo una creciente difusión, escala y complejidad.

Dichas organizaciones independientemente de la denominación que adquieran, en aras de diseñar soluciones para diversas circunstancias han debido adecuar al caso concreto los cambios jurídicos, políticos y económicos. Así mismo para concretar sus objetivos y prestar un servicio de excelencia han puesto en boga la implementación de diferentes modelos de gestión.

MARCO METODOLÓGICO

PROBLEMA:

¿Cuáles son las características de los modelos de gestión de los principales despachos de abogados en el ámbito internacional?

OBJETIVO GENERAL:

Caracterizar los modelos de gestión de los principales despachos de abogados en el ámbito internacional en los países objeto de estudio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Indagar sobre los diferentes Modelos de Gestión.
2. Identificar a partir del ranking los principales Despachos de Abogados en el ámbito internacional de los países seleccionados como muestra.
3. Caracterizar los modelos de gestión de los principales Despachos de Abogados en el ámbito internacional de los países seleccionados como muestra.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los diferentes tipos de Modelos de Gestión?
2. ¿Cuáles son a partir del ranking los principales despachos de abogados en el ámbito internacional de los países seleccionados como muestra?
3. ¿Qué características tienen los modelos de gestión de los principales Despachos de Abogados en el ámbito internacional de los países seleccionados como muestra?

Antecedentes y justificación de la investigación

El presente estudio científico es un tema nuevo para el Centro de Investigaciones pues a pesar de haber sido objeto en disímiles investigaciones la prestación de los servicios jurídico, por los diferentes operadores del derecho, es primera vez que se abordaran los modelos de gestión de los Despachos de Abogados en experiencias foráneas.

A nivel de país tampoco consta evidencia de que se hayan realizado investigaciones sobre esta temática, en tanto los resultados de una investigación de esta naturaleza, podrían aplicarse para la solución de una problemática que se está enfrentando y permitiría de acuerdo a la visión de las entidades que prestan los referidos servicios, convertirse en líderes en desarrollo tecnológico, transformación digital e innovación, establecer un modelo de gestión interna y marketing jurídico que contribuya al crecimiento organizacional y a lograr altos niveles de satisfacción de los clientes.

Resulta un tema de interés teniendo en cuenta que se busca mejorar la calidad de los servicios prestados en materia de asistencia legal y asesoría, indicador que ha sido atacado por los clientes que requieren de la prestación de estos servicios.

Tipo de investigación: Teniendo en cuenta el objetivo perseguido, esta investigación es de tipo exploratoria-descriptiva, pues estuvo encaminada a examinar un tema que hasta el momento no había sido abordado, favoreciendo de este modo estudios posteriores. El estudio descriptivo facilitó detallar las

características de los modelos de gestión en el ámbito jurídico especialmente en los despachos de abogados.

Diseño de investigación: No experimental-transeccional-descriptivo.

El diseño es no experimental-transeccional-descriptivo, pues este tipo de diseño permitió observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural y recolectar los datos para su análisis en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Et Al, 2006, p. 151). Además, se realiza la investigación sin manipular deliberadamente las variables (Hernández et al, 2006, p. 149).

Definiciones conceptuales

Durante la investigación, se tomarán como referencia algunas definiciones conceptuales que respaldaron los resultados obtenidos, como son:

Modelo de Gestión: En relación con el término existen diferentes definiciones ofrecidas por estudiosos del tema, empero en todas ellas pueden observarse criterios comunes.

Sin embargo, a los efectos del presente estudio el enfoque asumido por el equipo de investigación es el esgrimido por Duque (2009)¹³, que lo define como la manera de organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con los objetivos; en otras palabras, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la empresa. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización.

Despacho de Abogados

¹³ Citado por Huertas López, Tannia Elizabeth, Suárez García, Eliseo y colectivo de autores. Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración, Revista Universidad y Sociedad vol.12 no.1 Cienfuegos ene.-feb. 2020, Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165

Un despacho jurídico o de abogados es una modalidad de ejercicio profesional que ofrece servicios jurídicos¹⁴. Podemos encontrarlo con varias denominaciones: firma de abogados, bufete de abogados o estudio jurídico.

Ranking¹⁵:

Clasificación de mayor a menor, útil para establecer criterios de valoración.

Operacionalización de la variable:

En la presente investigación se determinó y operacionalizó como única variable los Modelo de Gestión de los principales Despachos de Abogados.

Primera Dimensión

Indagación de los Modelos de gestión

Indicadores

- Tipo de Modelo de Gestión
- Características

Segunda Dimensión

Identificación de los principales Despachos de Abogados en el ámbito internacional.

- **Ranking en orden descendente**
- **Alcance**
 - Tendencia Internacional
 - Tendencia Nacional

Tercera Dimensión

Descripción de los Modelos de Gestión de los principales Despachos de Abogados.

Indicadores

Sistema Jurídico

¹⁴ Abogacía Española, Consejo General, Consultado: <https://www.abogacia.es/formacion/inicia-abogacia/2-montar-mi-despacho/1-el-despacho-de-abogados/despacho-de-abogados-concepto-y-requisitos/>

¹⁵ visto en: ranking | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE

Tipo de Despacho

- materia
- especialidades

Estructura

Organización

- por competencia
- por procesos
- por objetivos
- por resultados

Recursos Humanos

Planeación estratégica

Logística

Perfil de los Profesionales

Marketing que realizan

Política Interna

Conocimiento de Mercado

Cumplimiento de los Objetivos

Clientes

- cantidad
- tipo)

Herramientas Informáticas

Métodos y Técnicas

Análisis de documentos: Análisis del contenido de los que resultaron de interés para el estudio científico emprendido.

Entrevista a expertos: De corte semiestructurado, a especialistas en el tema objeto de investigación. (Anexo 1)

Análisis de documentos:

El universo quedó conformado por 6 tesis doctorales las cuales incluían en sus análisis enfoques amplios sobre los Despacho de Abogados. Además cada una de estas tesis aportaba información adicional de otros autores que indagaron anteriormente en esta materia; artículos digitales y dos entrevistas (Antonio Garrigues Walker y Directora de CONABI), relacionadas con los modelos de gestión; encuesta “**Retos y tendencias de la función legal 2021-2022 Latam**” realizada entre los meses de octubre y diciembre de 2021. Allí fueron entrevistados más de 300 líderes de las áreas legales de empresas en América Latina que hicieron saber sus experiencias acerca su realidad y su visión futura de este tema¹⁶.

Entrevista a expertos: De tipo semi-estructurada dirigida a especialistas e informantes claves. Serán considerados especialistas aquellos con experiencia en la temática objeto de estudio; como informantes claves se tendrán en cuenta aquellos funcionarios, juristas y directivos que integran el Grupo Societario de Servicios Legales SA, que por las funciones o actividad que desempeñan poseen información pertinente y relevante acerca del problema que se va a estudiar.

Entrevistas a expertos:

- **Luis Dariel Pinto Delgado**
- **Dra. Mayda Goite Pierre**
- **Yuris San Rodríguez Aroche**
- **Dr. Juan Mendoza Díaz**

Población y muestra

La población estuvo compuesta por los despachos de abogados de los países seleccionados y la muestra no probabilística¹⁷. Estas son de gran valor y permiten obtener los casos que interesan, llegando a ofrecer una gran riqueza

¹⁶ Daniel S. Acevedo Sánchez. Transformación de operaciones, innovación y adopción tecnológica en la función legal. Retos y tendencias para los equipos jurídicos empresariales de América Latina para 2022

¹⁷ Hernández Sampier, R.: “*Metodología de la investigación*”. Editorial Félix Varela. La Habana. 2004, p. 186. p. 393

para la recolección y análisis de los datos¹⁸. El criterio de selección fue intencional y por conveniencia del equipo de investigación. La selección se realizó a partir del ranking de los mejores abogados y los despachos de abogados mejor posicionados.

La muestra quedó conformada por los despachos de abogados de España (3), Francia (3), Reino Unido (3), Estados Unidos (2), Argentina (1) y México (2).

Procedimiento

Se inició con la recolección de datos desde el enfoque cualitativo para obtener información (documentos, registros de las webs, entrevistas publicadas), paralelamente se coordinaron y realizaron las entrevistas a expertos, posteriormente se analizó, procesó y trianguló la información obtenida de las técnicas aplicadas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Diferentes Modelos de Gestión

Para conseguir este objetivo se tuvo la revisión de la literatura encontrada y las tesis doctorales sobre el tema a nivel nacional e internacional sobre modelos de gestión. Ambas fuentes a fuentes a nivel nacional son muy escasas, a diferencia de la foránea que aunque dispersa aportó un número considerable de tipos de modelos de gestión.

De este modo pudo identificarse de acuerdo con diferentes autores que existen disimiles modelos de gestión.

Modelo de Brechas del Servicio. Este modelo fue propuesto por Parasuraman, Zeithmal y Berry en 1985 y trata de identificar las causas de un servicio deficiente, a partir de la identificación de la diferencia entre las expectativas y las percepciones del servicio recibidas por los clientes a partir de cinco brechas o *gaps*, entendiendo una brecha como la distancia o diferencia que hay entre lo que se quiere hacer y lo que se hace en realidad¹⁹.

¹⁸ Roberto Hernández Sampieri p. 190

¹⁹ Tirado Álvarez, Soralba (2013).: *Diseño De Un Modelo De Gestión Administrativa Aplicable Al Centro De Servicios Compartidos Ecopetrol S.A.* Universidad Autónoma De Bucaramanga, Coordinación De Maestría Maestría En Administración Virtual Convenio Itm-Unab Bucaramanga

Modelo del esquema del servicio. Para lograr un servicio con calidad y por ende la satisfacción del cliente se hace necesario usar estructuras que de manera ordenada permitan la identificación de los diferentes agentes y las interrelaciones que tienen, es por esto que Zeithaml plantea un esquema de servicio como un cuadro o un mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio de modo que las distintas personas involucradas en proporcionarlo lo comprendan y traten con él, en forma objetiva sin tener en cuenta sus papeles o sus puntos de vista individuales²⁰.

Modelo de gestión por procesos. Lo que hace la visión desde los procesos es analizar la interrelación entre todas las actividades de todas las áreas del despacho, para buscar la mejor forma de aprovechar todos los recursos y dar lo mejor de lo mejor al cliente del despacho²¹.

Díaz, et al. (1997), citado por Aguilar, et al. (2002); Lunenburg (2012), así como lo propuesto por Carrión, et al. (2016), citando a Pérez (1996), identifican y explican que hay diversos modelos referenciales que ilustran los cambios institucionales. Estos modelos son²²:

- **Modelo burocrático.** Supone la estabilidad interna y externa, donde los integrantes de la organización asumen un comportamiento siguiendo una lógica lineal y mecanicista. En este modelo los cambios son más de forma que de fondo.
- **Modelo evolucionista.** Planteado para permitir el desarrollo de la organización a través de una lógica evolucionista, de manera que sobreviven las características más fuertes.
- **Modelo cognitivo.** Fundamentado en la idea que la organización pueda aprender y auto organizarse. Sus desventajas son que no soluciona contradicciones internas limitantes del crecimiento organizacional y además este modelo ignora el ambiente.

²⁰ ZEITHMAL, V. Marketing de Servicios. México. Mc Graw Hill. Segunda edición, p.254, visto en Soralba Tirado Álvarez (2013) Diseño De Un Modelo De Gestión Administrativa Aplicable Al Centro De Servicios Compartidos Ecopetrol S.A. Universidad Autónoma De Bucaramanga

Coordinación De Maestría Maestría En Administración Virtual Convenio Itm-Unab Bucaramanga, P. 34

²¹ Camargo, Unai, 2016. Calidad y mejora continua del despacho: gestión por procesos. visto en: Calidad y mejora continua del despacho: gestión por procesos - Abogacía Española (abogacia.es)

²² Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.

- **Modelo educativo.** Orientado por la construcción de una cultura organizacional. Permite definir esquemas de la realidad interpretativa y normalmente no acepta participación externa.
- **Modelo político.** Fundamentado en procesos, reglas y otros medios de control de la organización, considerando la dinámica que moviliza los distintos intereses, conflictos y alianzas en la organización.
- **Modelo psicoanalítico.** Se centra en el comportamiento y control, enfatizando al psicoanálisis en el espacio de los individuos y grupos favoreciendo la ruptura de los patrones conscientes e inconscientes que obstaculizan el avance de la organización.
- **Modelo dialéctico.** Considera a las organizaciones como sistemas que se autoreproducen producto de flujos opuestos de retroinformación positiva y negativa, generados de la lógica dialéctica donde cada fenómeno genera su opuesto.
- **Modelo hegemónico.** Su esencia está cimentada en el poder, donde ciertas personas imponen su voluntad sobre otras. Esta situación da por resultado grupos de explotadores y explotados.
- **Modelo relacional.** Considera a la organización como un espacio multidimensional con redes de relaciones formales e informales articuladas por procesos dinámicos. En este sentido, las organizaciones no son independientes y las relaciones dentro y fuera de ella pueden generar conflictos y desacuerdos donde el mejor mecanismo por excelencia para enfrentarlas es la negociación.

Modelo de gestión de recursos humanos: En relación con este tipo de modelo Diversos investigadores plantean sus propias concepciones acerca de la Gestión de Recursos Humanos: Cuesta (2005) la define como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las

interacciones con el entorno"²³. Chiavenato, (2000): "Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística)"²⁴.

Muy relacionado con el modelo de gestión de los recursos humanos destaca el modelo de gestión por competencias. El modelo de Gestión por competencias está cobrando mucha importancia en la actualidad, considerándose como uno de los más novedosos modelos de management en la última década.

El modelo de gestión por competencia señala la disolución de los procesos de gestión tradicionales implementados en las empresas. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identificando y desarrollando competencias personales, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa. Bajo este supuesto, el modelo de Gestión por Competencia empieza a ser definido por muchos autores como un "Proceso" (Rubio, 2015). La UPF Barcelona School of Management define el modelo como "Proceso que permite identificar las facultades de las personas por medio de un perfil cuantificable y medible objetivamente para cada puesto de trabajo". (Miranda, 2012) describe la Gestión por Competencias como acciones propias del comportamiento organizacional; "Es identificar y desarrollar las capacidades, conocimientos, comportamientos, y actitudes de los integrantes de una organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados"²⁵.

Modelo de gestión organizacional basado en el logro de los objetivos.

Tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones, siendo

²³Aduna Mondragón, Patricia; García Mata, Epifanio; Chávez Gutiérrez, Erika J et al.: *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. visto en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

²⁴ Ibídem p. ----

²⁵ Lora- Guzmán, Harold Steven (2019).: *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. p. 3pdf

estas: la de desarrollo humano, la de condiciones laborales y la de productividad. Estas se entrelazan, partiendo de la identificación de factores claves y de éxito organizacional según Martínez León y Ruiz Mercader (2001)²⁶.

Ha de notarse que de acuerdo a la literatura consultada existen diferentes modelos de gestión, sin embargo, muy pocos hacen referencia a modelos de gestión propiamente para despacho de abogados.

En relación al tema estudiado, aunque fue escasa la información obtenida, se conoció que según la teoría de Susskind (2010), dentro de un despacho podemos encontrar distintas áreas de práctica que requieren diferentes modelos y estrategias, por lo que puede haber más de un modelo dentro de la organización de abogados. Sus cuatro modelos son la diana (*the target*), el donut (*the doughnut*), el donut glaseado (*the glazed doughnut*), y el engranaje (*the cog*)²⁷.

El **modelo de la diana** es el modelo que predomina en la estructura, tanto de despachos de abogados, como de departamentos legales de empresas, y es el que está más sometido a discusión en la actualidad por las ineficiencias inherentes que manifiesta. En el centro de la diana está el asesor experto de confianza, que se corresponde con el socio. El siguiente círculo de la diana está formado por el abogado experimentado, que podría equipararse a los abogados sénior. El último anillo se correspondería con el del abogado que realiza el trabajo rutinario y repetitivo.

El siguiente sería el **modelo del donut**, que consideraría que ese trabajo monótono puede ser realizado de manera más eficiente por otros proveedores de servicios. En este modelo no tendrían, en consecuencia, cabida los abogados junior, por lo que resulta más atractivo para abogados sénior que se retiran de los grandes despachos y se asocian para seguir practicando la abogacía. La adopción de este modelo supone una reducción considerable en

²⁶ Sarmiento O, Martha Isabel (2019).: *Educación e Investigación: Modelos De Gestión Organizacional* p.18. pdf

²⁷ Falcón Caampanario, Pablo (2014).: *Los Riesgos Derivados De La Estructura Piramidal De Los Grandes Despachos De Abogados, Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales* p.22 pdf

el número de miembros de la organización y la necesidad de establecer relaciones con proveedores capaces de suplir ese trabajo repetitivo.

El tercero es el **modelo del donut glaseado**. En él, los roles del socio y abogado sénior se mantienen, pero aparece un tercer anillo sombreado que les da apoyo: el director de procesos legales. Para el autor este rol se divide en dos complementarios que serán de enorme importancia en el futuro: el analista de procesos legales y el director de proyectos legales.

Modelo del engranaje, equivalente al anterior solo que con apoyo parcial de esos trabajadores encargados de realizar tareas repetitivas. De esta forma, no todo trabajo monótono es externalizado.

Por su parte Galanter y Palay (1991), enuncian el modelo del ***promotion to partner tournament*** basado en un crecimiento exponencial de los despachos, el que consideran que resulta difícil que pueda mantenerse eternamente. Ese modelo de organizarse solo es viable en aquellas firmas que logren mantener ese crecimiento constante, mientras que las demás tendrán que buscar otros modelos organizativos (ajuste organizativo).

Galanter y Henderson (2008) elaboran una versión actualizada del modelo organizativo del *promotion to partner* que implica la participación de un mayor número de protagonistas en distintos roles. Ellos denominan a este modelo ***elastic tournament*** (“torneo elástico”) y el mismo ofrece elementos de gran interés para analizar la situación actual de los grandes despachos de abogados en España. Este nuevo torneo elástico dura todo lo que dure la carrera profesional del abogado, esto es, el torneo solo termina con la muerte o la jubilación del abogado. El paso de un torneo a otro viene provocado por un conjunto de circunstancias, como el mayor tamaño de los despachos, la dispersión geográfica, las demandas de los clientes, los menores costes de información a raíz de la tecnología, y los cambios en las preferencias generacionales.

Modelos de Compensación

Los modelos de compensación dentro de las firmas de abogados han estado dominados por el **“Lockstep”** y **“Eat what you kill”**, y se califican como

“puros”. **El Lockstep** tiene en cuenta los años que los socios llevan en la sociedad –o que se computan como tales- y no la generación o facturación de negocio. La razón de ser del sistema está en que los esfuerzos del pasado se traducen en los resultados actuales y la mayor experiencia de los abogados–socios. Entre las **ventajas** de este sistema estarían que genera una mayor cooperación y colaboración entre socios, que los clientes se consideren institucionales y no individuales, la facilidad a la hora de gestionarlo, que da más estabilidad interna, retiene a los socios y a los abogados seniors y que permite la realización de actividades que pertenecen a las horas no facturables. Pero, por otro lado, su principal **desventaja** sería que no reconoce las diferencias de actuación entre socios de categoría equivalente y puede crear un entorno desalentador, especialmente si no hay medidas contra aquellos pocos productivos o poco colaboradores²⁸.

El modelo **Eat What You Kill**, en cambio, tiene en cuenta los ingresos generados por los socios y por sus áreas de práctica, funcionando como un centro de costos. Los ingresos de los abogados deberían estar basados en la facturación que cada uno traiga a la firma. Las **ventajas** incluyen un reparto más justo ya que los abogados que generen más facturación recibirán mayor beneficio, potencia las habilidades y la responsabilidad individuales y adecua las ganancias de cada profesional a su momento vital. Su principal **desventaja** sería la potenciación de individualidades junto a la creación de socios de primera y de segunda división cara a los asociados. Este sistema de reparto de beneficios tradicionalmente se ha aplicado en Wall Street²⁹.

Estos dos modelos como se ha dicho anteriormente, han dominado las estructuras de compensación dentro de los despachos de abogados – el *lockstep* y el *eat what you kill* –, sin embargo se han visto completados por toda una variedad de modelos y mezclas con los que cada firma ha adaptado estos sistemas de recompensación de socios a sus necesidades internas y que

²⁸ Méndez, Marisa; Sumar, Carolina (2017).: *Modelos de compensación: equilibrio entre premiar esfuerzos pasados y motivar para obtener resultados futuros*. visto en: Modelos de compensación: equilibrio entre premiar esfuerzos pasados y motivar para obtener resultados futuros | Despachos | LawAndTrends

²⁹ Ibidem

ha provocado, como señala Manuel Martín, socio director de Gómez-Acebo&Pombo, "a que prácticamente ninguna firma tenga un sistema idéntico". Sin embargo, aún con matices, las principales firmas han girado en torno a algunos de los siguientes modelos³⁰.

Frente a estos dos modelos, han surgido toda una serie de modelos híbridos – **mix partnership** – en los que se pretende conciliar los beneficios de cada uno de los modelos y contrarrestar los inconvenientes. Tantos modelos como despachos de abogados que, sin embargo, también actualmente están en revisión propiciados no solo por la recesión económica, sino también, como señala Eugenia Navarro, profesora de marketing jurídico de Esade, por el cambio de paradigma de los perfiles de los abogados que se ha producido en los últimos años³¹.

Modelo Asociativo

El **Partnership** supone una forma moderna y evolucionada de asociación profesional característica de las firmas de abogados. En ella cada partner asume solidariamente la responsabilidad por las actuaciones de los demás. Esto configura, teóricamente, un entorno ideal para la prestación de servicios profesionales como son los jurídicos o la consultoría³².

Modelo de Gobierno Corporativo

El Gobierno corporativo se enfoca en cómo se toman las decisiones dentro de una organización y cómo se supervisa su gestión. Se trata de establecer una estructura y procesos que promuevan la transparencia, la responsabilidad y el equilibrio de poderes.

Principales Despachos de Abogados en el ámbito internacional.

Para determinar los Despachos de Abogados de mayor tendencia internacional se tuvo en cuenta el Ranking por despachos y el Ranking de Abogados en orden descendente, los que en su gran mayoría coincidieron en su posición. Así mismo se tuvo en cuenta la tendencia nacional e internacional de los

³⁰ H. Gallo, Mercedes (2013). *El partnership de los despachos de abogados, ¿un modelo en cambio?* visto en: H. Gayo, Mercedes, autor en Legal Today.

³¹ *Ibidem*

³² San Andrés, Juan (2014).: *El Partnership en una firma jurídica española.* visto en: Monográfico sobre el Partnership | Juan San Andrés (gericoassociates.com)

despachos. El análisis se desarrolló a partir del análisis de las publicaciones de los Ranking por países.

De este modo, se identificaron en la gran mayoría de los países seleccionados como muestra, los tres primeros lugares del ranking.

En el caso de España³³, los premios **Best Lawyers** dieron a conocer la lista de los 17 despachos de abogados calificados como los mejores en el sector legal español. En el índice figuran siete bufetes que repiten en la categoría «**Law Firms of the Year**» (Firmas del año), que en la edición de 2022. Estos despachos fueron nominados por clientes, abogados y diferentes equipos de marketing a lo largo de un cierto plazo, que deja paso a la fase de votación al cerrarse. En esta etapa posterior, diseñada de acuerdo con las áreas de práctica y la región geográfica, se distribuyen las votaciones a los abogados que se encuentran en la lista, que tienen que calificar a sus colegas y a otras firmas, para que después se publiquen los resultados definitivos.

Los siguientes despachos son los distinguidos en orden descendente de acuerdo con la especialidad, abogados premiados y facturación.

Cuatrecasas, de la que es presidente Rafael Fontana, en «Project Finance and Development Practice» (financiación de proyectos y desarrollo); destaca además por ser la firma que más abogados tiene en la lista que suma 8 respecto al año anterior para terminar con 35.

Uría y Menéndez, cuyo socio director es Jesús Remón, en «Capital Markets Law / Litigation» (derecho de los mercados de capital y litigios). Esta firma con 14 abogados suma 4 más a los que tenía en la lista 2022 y se queda con el segundo lugar, delante de **Garrigues**, que queda con 12 después de tener 5 abogados menos que en la lista anterior.

Por su parte en Reino Unido³⁴, solo **Herbert Smith Freehills** consigue romper el dominio del 'Magic Circle'³⁵ en el codiciado 'ranking' de facturación por abogado. De este modo, **el podio del pasado ejercicio lo componen Allen &**

³³ España(Garrigues, Cuatrecasas, Uría Méndez) : <https://etl.es/ranking-despachos-de-abogados-2023-expansion/> Best Lawyers 2023: Los 17 mejores despachos de abogados del año en España por especialidad - Conflegal.

³⁴ https://www.elconfidencial.com/juridico/2022-04-21/allen-herbert-ranking-bufetes-facturacion-por-abogado_3411243/

³⁵ Los despachos del "Círculo Mágico": En lenguaje informal, se utiliza el término "Círculo Mágico" para denominar a los despachos de abogados más prestigiosos (en términos de facturación) con sede en Londres: visto en: Trabajar de Abogado en Reino Unido ¿Cuáles son los mejores despachos de abogados? | todojuristas.com

Overy, Herbert Smith y Linklaters, inmediatamente seguidos por **Clifford Chance**, según los datos contenidos en el segundo '**Informe de facturación de despachos**' elaborado por El Confidencial. Esta clasificación, especialmente valorada por los bufetes enfocados al trabajo transaccional (M&A, mercado de capitales, etc.), mide los ingresos de la firma por cada socio, asociado o cualquier otro profesional que realice trabajo facturable a cliente.

Allen & Overy se alza con el número uno gracias a **una facturación por abogado de 529.630 euros**. Tras él, Herbert Smith Freehills logra unos ingresos de **512.469 euros por profesional** y Linklaters, de 499.091 euros. Allen y Linklaters repiten en el podio después de haber quedado segundo y primero el pasado ejercicio, en el que Herbert fue cuarto.

Francia³⁶, especialmente su capital es conocida por ser la sede principal de importantes firmas legales que se determinan y ordenan teniendo en cuenta el **ranking the The Lawyers Global**. Siendo los tres primeros ubicados los siguientes:

August Debouzy. Fundada en 1995 por Gilles August, abogado de los colegios de abogados de París y Nueva York y Olivier Debouzy, exdiplomático, inspirados en el modelo estadounidense de grandes bancos de inversión y bufetes de abogados. Especializado en derecho corporativo, el 45% de sus clientes son empresas internacionales. En la actualidad, esta firma cuenta con 230 empleados, incluidos 150 abogados y alrededor de 30 socios, y factura 63 millones de euros.

Gide Loyrette Nouel. Este despacho de abogados fue el primer despacho como tal fundado en París en 1957, aunque desde 1927 se dedicaba a la práctica legal. La firma emplea actualmente a unas 1.000 personas, distribuidas en 12 oficinas en 11 países, incluyendo Argelia, China, Bélgica, Egipto, Marruecos, Turquía, Reino Unido o Estados Unidos. Cuenta con más de 550 abogados y asesores legales, incluidos unos 100 socios, que cubren 40 nacionalidades diferentes. Esta firma está organizada en grupos de práctica internacionales, que cubren las siguientes áreas de práctica legal: Banca y

³⁶ www.todojurista.com

Finanzas; Competencia y comercio internacional; Cumplimiento e investigaciones corporativas, resolución de disputas; Empleo; Seguros, Riesgos Industriales y Transporte; Propiedad intelectual y telecomunicaciones, medios y tecnología; Derecho Corporativo; Derecho público y medio ambiente, entre otros. Para ayudar a mejorar su reputación internacional, la firma contrató al ex ministro de Relaciones Exteriores francés Hubert Védrine en el año 2003.

De Pardieu Brocas Maffei. Fundado en 1993, De Pardieu Brocas Maffei es una de las firmas de abogados de negocios internacionales más importantes, ubicada en la Place de Paris; ahora cuenta con 150 abogados, incluidos 34 socios. Centrada en el derecho corporativo, entre sus clientes se encuentran los principales grupos industriales, financieros y de servicios, inversores institucionales y fondos de inversión, franceses y extranjeros.

Para determinar los mejores despachos de **Estados Unidos**, se tuvo en cuenta lo publicitado en el portal expansión.com³⁷.

De este modo, se identificaron por volumen de negocio que, Kirkland & Ellis es el mayor bufete del país, tras impulsar casi un 20% sus ingresos en 2018, hasta más de 3.760 millones de dólares, la mayor cifra registrada jamás por un despacho de abogados. Le sigue en ingresos Latham & Watkins, que logró superar en 2017 la barrera de los 3.000 millones de dólares y ya alcanza casi 3.400 millones³⁸.

En América³⁹, también podemos encontrar prestigiosas firmas legales dedicadas, en su mayoría, al derecho corporativo y al asesoramiento legal de empresas nacionales y multinacionales, con un radio de influencia muy amplio. Sin embargo, la información obtenida ha sido escasa, por lo que, para este estudio, se consideraron tres despachos uno de Argentina y dos de México.

Beccar Varela. Fundada en 1897, es un estudio jurídico integral líder de **Argentina**. Asesora a empresas nacionales e internacionales de diversas industrias en todas las áreas del derecho corporativo. Tiene su sede principal en Buenos Aires, aunque cuenta con oficinas en otras ciudades como Tigre, y

³⁷ Portal del diario líder de información de mercados, economía y política en español.

³⁸<https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2019/07/19/5d31fc0ae5fdea1e4c8b469f.htm>

³⁹ Despachos de abogados para trabajar en América Latina | todojuristas.com

está conformado por más de 160 abogados especializados en diferentes áreas del derecho.

Chavez Vargas, Minutti Abogados S.C (México). Es una firma de referencia que nace en el 2010 como Chávez Vargas Abogados, enfocándose en las prácticas de financiamiento corporativo, mercado de capitales, capital privado, fusiones, adquisiciones y energía e infraestructura. A finales de noviembre del 2018 cambiaron la denominación por Chávez Vargas Minutti Abogados S.C.

Vadillo&King (México). Es una firma de referencia en México para clientes comprometidos con la sostenibilidad corporativa y el triple impacto. Es la primera firma de asesoramiento legal integral en el país en unirse al Pacto Global de las Naciones Unidas (2016), así como en presentar un Informe de Sostenibilidad (2020). Tiene un equipo de trabajo pro-bono, que desde hace más de dos décadas ayuda a las comunidades más vulnerables en el acceso a la justicia, además de participar de distintas iniciativas que tienen por objetivo alcanzar el bien común.

Descripción de los Modelos de Gestión de los Despachos de Abogados seleccionados

El objetivo anteriormente desarrollado, permitió identificar a partir del ranking los principales Despachos de Abogados en el ámbito internacional, lo cual facilitó llevar a buen término el presente objetivo. Sin embargo, es importante destacar que describir a plenitud o en su totalidad los Modelos de Gestión de estos despachos ha resultado difícil por la política de privacidad de muchos de ellos.

Partiendo de la premisa antes expuesta, se enuncian los resultados obtenidos:

Cuatrecasas

Información General

Cuatrecasas es un despacho de abogados fundado en 1917 en Barcelona. Tiene presencia en 13 países. Las sedes centrales se encuentran en Barcelona, Madrid y Lisboa. Cubren el territorio de la Península a través de 16

oficinas y disponen de otras 11 en los principales centros financieros de Europa, América, Asia y África.

1. Sistema Jurídico

El sistema jurídico español se incluye en lo que se conoce como sistema continental de Derecho en clara referencia europea: **El sistema del Derecho continental o Civil Law**

2. Tipo de Despacho (Materia-especialidad)

Se trata de un bufete hispanoluso que cuenta con más de 1.800 abogados, especializado en **derecho empresarial**; y más específicamente en áreas de litigios, mediación, fusiones, reestructuraciones, finanzas y competencia; aunque también cuenta con algunos de los mejores expertos en derecho penal de España. Desde una división sectorial enfocada en cada tipo de negocios acumula conocimientos en todas las áreas del derecho de empresa.

3. Estructura

De acuerdo con la información obtenida en la página web, su estructura consta de 27 oficinas, que trabajan como único equipo, cuenta con más de 200 asociados repartidos por los 13 países donde actualmente tiene presencia la firma, y por ello se configura como el segundo despacho de abogados más grande de España y el cuarto de la Unión Europea.

4. Organización (x competencias, procesos, objetivos, resultados, etc)

La información obtenida indica que se organizan por competencia dentro del área del derecho de empresas: **Arbitraje internacional⁴⁰, Competencia y derecho de la Unión Europea, Deporte y entretenimiento, Empresa y derecho de empresas, Energía e Infraestructura, Farmacéutico y Sanitario, Financiero, Fiscalidad Contenciosa, Fiscalidad Corporativa, Fiscalidad Financiera, Fiscalidad Indirecta, Fondos, Gobierno corporativo y compliance⁴¹, Inmobiliario y urbanismo, Laboral, Litigación, Mercado de**

⁴⁰ <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/arbitraje-internacional>

⁴¹ Marrero Schiaffino, Matias (2023). Gobierno corporativo y compliance: dos conceptos fundamentales para un mundo empresarial transparente y ético. **Compliance**, se refiere a un conjunto de medidas y prácticas adoptadas por las organizaciones para asegurar que sus actividades se desarrollen dentro del marco legal y ético. Imagínalo como un mapa que guía a las empresas por el camino correcto, evitando obstáculos y riesgos. **Gobierno Corporativo** se enfoca en cómo se toman las decisiones dentro de una organización y cómo

Capitales, Penal, Mercantil, Propiedad Intelectual, Industrial y Secretos, Protección de Datos, Público, Servicios Financieros y de Seguros, Venture Capital- Private Equity⁴², Tecnologías y Medios Digitales.

5. Recursos humanos

Cuenta con un equipo multidisciplinar y diverso de más de 1800 abogados, su estructura consta de 27 oficinas en las que se distribuyen sus abogados. Estos trabajan como único equipo, en constante colaboración integrando criterios medioambiental, social y de buen gobierno en la prestación de los servicios y en la gestión interna, compartiendo retos y trabajando por superar siempre las expectativas de los clientes. Su fortaleza las personas comprometidas con la inclusión y la igualdad. Cuenta con más de 200 asociados repartidos por los 13 países donde actualmente tiene presencia la firma, y por ello se configura como el segundo despacho de abogados más grande de España y el cuarto de la Unión Europea. También es uno de los que más ha luchado por la integración de las mujeres en ámbitos directivos, habiendo sido premiado por ello con el Women Business Award⁴³.

6. Planeación estratégica

Desde el año 2017 la planeación estratégica de Cuatrecasas está dirigida a reforzar su apuesta por la internacionalización de la firma, con el objetivo consolidar la facturación que proviene de la actividad internacional. A partir del asesoramiento interdisciplinario en cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), incluyendo inversiones de impacto a través de distintas herramientas de Corporate Venturing en función de los objetivos perseguidos, orientados a innovar en la propuesta de valor a sus clientes, potenciar la cultura corporativa de la firma e **innovar** en los procesos como prioridad estratégica (IA).

Su tarea principal es asesorar a los clientes a través de una red de 27 oficinas, con foco estratégico en España, Portugal y Latinoamérica. También está

se supervisa su gestión. Se trata de establecer una estructura y procesos que promuevan la transparencia, la responsabilidad y el equilibrio de poderes. visto en: ¿Qué es el Compliance y el Gobierno Corporativo? (linkedin.com)

⁴² Ambos términos se refieren a inversores que invierten en empresas a cambio de acciones, aunque lo hacen de manera diferente. Venture Capital es una forma de Private Equity. La principal diferencia es que, si bien los inversores de Private Equity prefieren empresas estables, los Venture Capitalist suelen acudir durante la fase de inicio. visto en: <https://www.onetonecf.com/es/diferencias-entre-venture-capital-y-private-equity/>

⁴³ Cuatrecasas - Iuris NOW

presente en el Reino Unido, Estados Unidos, Asia y África. En Europa continental, cuenta con una alianza con firmas líderes en Alemania, Francia e Italia.

En su estrategia apuesta por la internacionalización Cuatrecasas, que combina un modelo con oficinas propias y alianzas estratégicas. Tanto para Cuatrecasas como para Uría Menéndez, el negocio internacional representa ya más de un quinto de su facturación total.

7. Logística

No se encontró información en los sitios consultados relacionados con el desarrollo de la logística de la firma.

8. Perfil de los profesionales

Cuenta con más de 1800 profesionales, de ellos más 1200 abogados que constituyen un equipo multicultural, especializado en todas las áreas del derecho empresarial y con presencia en 13 países; más de 500 profesionales de organización que conforman un equipo integrado por especialistas en innovación, recursos, humanos, marketing, finanzas y tecnologías, entre otros.

Estos profesionales dispuestos en sus 27 oficinas conforman un equipo de 29 nacionalidades, que tienen elevada preparación y especialización, lo cual permite constituir un equipo multicultural de primer nivel, multidisciplinar y diverso, que hablan 13 idiomas, lo cual contribuye a la buena comunicación con sus clientes.

9. Marketing que realizan

El marketing para despachos tiene el objetivo de hacer clientes, para ello Cuatrecasas cuenta con un director de marketing y desarrollo de negocios, profesional de la especialidad de Marketing Jurídico con experiencia en ámbitos como la planificación estratégica, planes de marketing, estrategias de desarrollo de negocio y captación, posicionamiento y gestión de marca, CRM y aplicación de la tecnología (big data, ia, ...) en el ámbito comercial y de BD.

10. Política interna

Dirigida a compartir los objetivos, éxitos y retos de sus clientes, acompañándolo en cada fase y aspecto particular de su negocio, ofreciéndole soluciones adaptadas a través de su red internacional, especializada por áreas e interrelacionada.

La integridad y transparencia guían en todo momento sus prácticas, que con la ayuda del programa pro-bono contribuye a la consecución y preservación del Estado de Derecho y el acceso a la justicia. De igual modo integran criterios medioambiental, social y de buen gobierno (“ESG”) en la prestación de los servicios y en la gestión interna.

11. Conocimiento del mercado

Cuatrecasas cuenta con un área multidisciplinar de abogados, académicos y técnicos dedicados a la I + D + i, a la gestión del conocimiento y los datos del bufete, tiene en su nómina un abogado experto en mercado de capitales, emisiones de deuda y finanzas sostenibles en calidad de consejero. Este especialista contribuye al desarrollo del conocimiento y apoyo técnico de alto valor añadido.

12. Cumplimiento de objetivos

Cuatrecasas con la implementación de técnicas avanzadas de informática en sus procesos ha liderado y apoyado distintas iniciativas. Estas iniciativas de Corporate Venturing⁴⁴ conjuntamente a otras lideradas por el departamento de Recursos Humanos, de IT o el Área de Conocimiento e innovación, han permitido a Cuatrecasas cumplir sus objetivos, estar alineada con sus valores, su misión y su visión, y consolidar una estrategia de Corporate Venturing.

13. Clientes (cantidad-tipo)

⁴⁴ El **Corporate Venturing** o “Corporate Venture Capital” es un modelo de emprendimiento de carácter híbrido en el que se combinan las ventajas de una gran empresa, con la innovación y motivación de una startup. En esta relación, se establecen grandes sinergias y la una se nutre de las cualidades de la otra en una **colaboración mutua y constante**. De este modo, la **corporate** traslada a la startup su **experiencia y conocimiento**, le da **acceso al mercado** y pone a su disposición todos sus **recursos, infraestructura, capital y capacidad de producción**. De la misma manera, la **startup** traslada a la gran empresa su **motivación, pasión y ganas de romper moldes**, así como su **capacidad de gestionar el riesgo y encontrar nuevos mercados**. visto en: Corporate Venturing: Qué es, beneficios y ejemplos - Delvy. Startup: Una startup es una empresa emergente que se enfoca en la innovación y la tecnología para crear un modelo de negocio escalable y disruptivo. Una startup es, así pues, una pequeña empresa en un momento de búsqueda de un modelo de negocio escalable y rentable. La mayoría de las startups tienen base tecnológica, ya que la tecnología es lo que ha permitido a todas estas empresas crecimientos muy rápidos en fases iniciales con costes relativamente bajos. visto en: Qué es una startup, características y cómo empezar [2022] • Asana.

En relación con este indicador se conoce que uno de los objetivos dentro de su manera de gestión es captar clientes, lo que en atención a lo publicado se ha alcanzado, sin embargo su política de privacidad de datos no permite conocer determinada información sobre sus clientes.

14. Herramientas informáticas

El auge de las nuevas tecnologías ha impactado en todas las áreas de la economía redefiniendo por completo los modelos tradicionales de negocio. El sector jurídico no es una excepción. **La irrupción digital en el ámbito legal, conocido popularmente como Legaltech⁴⁵**, es una de las tendencias con mayor crecimiento y evolución en los últimos años.

Cuatrecasas ha implementado el programa legaltech denominado ‘Legaltech: **transformar la abogacía**’ y realiza programas por edición para potenciar el uso de las tecnologías actualmente ha lanzado el sexto episodio de ‘Innovando con startups’, la serie de podcasts impulsada por Cuatrecasas Acelera con los que la Firma busca, de forma diferente e innovadora, dar respuesta a las principales inquietudes del emprendedor en el sector regulado y explicar cómo es el proceso que se debe seguir para minimizar los riesgos y maximizar los beneficios al trabajar con tecnologías disruptivas.

En función de la implementación de las nuevas tecnologías de avanzada para el sector legal desde hace tiempo utiliza tecnologías basadas en la programación directa mediante reglas, en el machine **learning**, procesamiento de lenguaje natural y anonimización⁴⁶ para realizar determinados procesos de forma más eficiente, como análisis de documentación para auditorías, edición y asistencia técnica en la redacción de documentos o conversión de audios a textos. También implementó el **Programa Paperless** de medidas para la reducción del consumo, y configuración **FollowMe** para reducir impresiones.

⁴⁵ Legaltech, abreviatura de Legal Technology, se define como la utilización de tecnología de vanguardia en el ámbito legal para agilizar, optimizar y automatizar los procesos de las compañías con el objetivo final de hacerlas más eficientes y ofrecer mayor valor añadido a todos los ciudadanos. Así, la incorporación de la tecnología favorece, por una parte, que las personas puedan acceder a un asesoramiento legal de calidad en cualquier momento y lugar y, por otra, que las organizaciones agilicen los procesos, maximicen los recursos y reduzcan los tiempos de gestión y los costes. De esta manera, se automatizan las tareas, aumentando la eficiencia de los abogados y, al mismo tiempo, mejorando la experiencia del cliente.

⁴⁶Expresar un dato relativo a entidades o personas, eliminando la referencia a su identidad. (RAE)

Plan de inversión en equipos y **programas informáticos** que ayudan a la digitalización, como la doble pantalla; Digitalización de los procedimientos.

Más recientemente va un paso más allá en relación con las tecnologías, pues ha puesto en marcha una herramienta pionera que, aplicando **inteligencia artificial generativa** (IA), para explotar mejor y de forma automática el conocimiento estratégico que atesoran. Mediante esta herramienta es capaz de **redactar escritos, hacer análisis documentales y localizar información jurídica** relativa a las distintas áreas de práctica del despacho. Esta solución, desarrollada con Harvey, la *startup* especializada en la utilización de la IA en el mundo jurídico, ha sido bautizada como Celia (siglas de Cuatrecasas Expert Legal IA). **El acuerdo fue suscrito a finales de julio** y la implantación, junto con la formación de los letrados, comenzó el pasado 1 de septiembre.

Cuatrecasas Expert Legal IA (CellIA), toma como base el uso de **LLM** (large language models) y tecnologías **OpenAI y GPT4**. Con este programa se da un paso más en los trabajos realizados previamente con la IA en transacciones con grandes cantidades de información, especialmente en procesos de due diligence y operaciones inmobiliarias.

En concreto, los procesos en los que Cuatrecasas espera que la IA les ayude se dividen en tres bloques: herramientas de investigación y redacción, de análisis documental (extracción de datos y tareas de clasificación de conocimiento) y una versión más avanzada de análisis que incluya predicciones.

Además, Cuatrecasas ha adquirido la tecnología de **Expert System** para incorporarla a sus procesos de trabajo. La firma de abogados ha integrado las funcionalidades de **Cogito**⁴⁷, y lo ha desarrollado internamente, para dotarla de funcionalidades a la medida de las necesidades de la compañía. El primer resultado de este trabajo se ha materializado en un “anotador semántico”, que aglutina miles de definiciones, conceptos y lemas jurídicos destinados a leer, clasificar, interpretar y razonar información jurídica procedente de fuentes muy

⁴⁷ La Cogito Intelligence Platform de Expert System es un software de inteligencia de código abierto «creado para los analistas». Plataforma de analíticas de texto que inspecciona y categoriza el contenido y descubre las conexiones entre los elementos de datos. visto en: **OSINT – Software y herramientas de inteligencia de código abierto: nuestras soluciones - Expert.ai** | Expert.ai

diversas. Para la firma de abogados esta tecnología tiene fundamentalmente dos aplicaciones prácticas. En primer lugar, analiza la información para clasificarla en función del tipo de documento, formato o idioma, además de detectar posibles discrepancias entre determinados escritos, que a simple vista podrían parecer iguales pero que analizados bajo el contexto legal adecuado ofrecen destacadas diferencias. En segundo lugar, el desarrollo tecnológico permite revisar automáticamente un gran volumen de documentos y exportar datos, para que luego se puedan analizar y tratar fácilmente.

De esta manera se pueden identificar necesidades de conocimiento (profiling de profesionales); sistematizar la adquisición y clasificación de las fuentes (jurisprudencia, doctrina, experiencias) a partir de documentación externa (boletines oficiales, organismos reguladores, sentencias judiciales, documentos notariales, etc.) o propias (informes internos, contratos, análisis, etc). Además, permite sistematizar el conocimiento adaptando el formato a cada necesidad y, finalmente, distribuirlo en un entorno colaborativo y abierto entre abogados del propio despacho y sus clientes.

También respecto con el área tecnológica Cuatrecasas ha lanzado diversos proyectos tecnológicos para la automatización de modelos jurídicos que mejoran la eficiencia en la redacción de los documentos y aseguran la máxima calidad. Gestionando de ese modo los asuntos con herramientas y técnicas que les permiten iniciar, planificar, ejecutar, monitorizar, cerrar entregables de la forma más eficiente posible y compartiendo el conocimiento colectivo de forma sistematizada y estructurada, asegurando mediante un buscador de última generación el fácil acceso por parte de nuestros abogados.

Ha de notarse que la tecnología adquirida y desarrollada por Cuatrecasas no clasifica y recopila únicamente información, si no que permite un detallado análisis de textos legales, lo que posibilita localizar entre otras cosas áreas, materias, sectores, profesionales, clientes, leyes o normativas, con el valor añadido. Además, ha transformado la práctica legal, mejorando la eficiencia, la accesibilidad y la calidad de los servicios legales.

Estas herramientas legales, apalancadas en tecnología disruptiva, ofrecen una gran diversidad de facilidades a la hora de trabajar con clientes, automatizando procesos o recopilando información, como contar con sistemas de encriptación, firewalls, copias de seguridad, aislamiento de redes y otras medidas técnicas que ratifiquen una buena gestión de la seguridad de la información. La implantación de dichas medidas hace más fácil la acogida de estos sistemas de trabajo por parte de los clientes, que se ven beneficiados al mejorar la eficiencia de los procesos de cada caso.

Cuentan con un **plan de capacitación tecnológica** con los programas "*Law for technology*" y "*Technology for law*", dos programas formativos que facilitan a sus profesionales un profundo conocimiento de las nuevas tecnologías y su impacto en la abogacía de los negocios.

Uría y Menéndez

Información General

Uría Menéndez siempre se ha caracterizado por la búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente, en la formación de sus abogados y la excelencia en la participación en la sociedad civil. Son considerados una escuela de abogados, un despacho líder y una institución. Las tres se han construido a base de esfuerzo y constancia, de apostar por la innovación y el talento para estar siempre a la vanguardia en el mundo del Derecho, de considerar la investigación y la participación en el mundo académico algo fundamental para ser un excelente abogado, y de entender que Uría Menéndez tiene un compromiso con la sociedad civil que, desde sus inicios, promovieron sus fundadores y que ahora asumen todos los abogados de la casa⁴⁸.

1. Sistema Jurídico

El sistema jurídico español se incluye en lo que se conoce como sistema continental de Derecho en clara referencia europea: **El sistema del Derecho continental o Civil Law.**

2. Tipo de Despacho (Materia-especialidad)

⁴⁸ Entrevista al bufete Uría Méndez. visto en: Entrevista al bufete Uría Menéndez – Clúster Marítimo Español (clustermaritimo.es)

Es una firma iberoamericana con una sólida presencia en los principales centros financieros, cuenta con 12 oficinas en 8 países y más de 1000 abogados. Sus alianzas estratégicas, pero no exclusivas, con best friends europeos le permiten formar equipos multijurisdiccionales de primer nivel. Desde una división sectorial enfocada en cada tipo de negocios acumula conocimientos en todas las áreas del derecho. Es un despacho que asesora en todas las áreas relacionadas con el derecho de los negocios. Su alcance abarca no solo España y Portugal, sino también la Unión Europea y Latinoamérica.

Más allá de su función como despacho, se considera una escuela de abogados. Ha mantenido un compromiso firme con la sociedad civil y ha contribuido al desarrollo de profesionales a través de la docencia y la investigación. En Uría ofrecen programas de tutorías, desarrollo de habilidades de liderazgo, gestión del tiempo y más.

3. Estructura

Uría Menéndez es una de las firmas de abogados independientes más prestigiosas del mercado ibérico. Fundada en la década de los cuarenta del pasado siglo, cuenta con más de 1000 abogados repartidos en 12 oficinas situadas en las más importantes plazas financieras de Europa, América y Asia. Su estructura internacional permite prestar asesoramiento jurídico en Derecho español, portugués y de la Unión Europea, tanto a clientes españoles y portugueses en sus inversiones exteriores como a clientes internacionales en sus inversiones en España o Portugal.

Dispone de una red de best friends en la que colabora con las firmas punteras de Alemania (Hengeler Mueller), Francia (Bredin Prat), Holanda (De Brauw Blackstone Westbroek), Italia (BonelliErede) y Reino Unido (Slaughter and May). Además, el despacho es miembro de varias asociaciones internacionales.

Cuenta además con equipos de profesionales que realizan otras funciones dentro de la firma. (innovación, comunicación, investigación, docencia)

4. Organización (por competencias, procesos, objetivos, resultados, etc).

La información obtenida indica que se organizan por competencia de manera especializada dentro del derecho de empresa, específicamente en lo relativo a los negocios: Derecho aéreo, Arbitraje internacional, Bancario y financiero, Competencia, Deportivo, Derecho público, Farmacéutico y alimentario, Empresa familiar, Energía, Mercantil, Fusiones y adquisiciones, Laboral, Marítimo y transporte, Mercado de capitales, Penal de los negocios, Procesal, Propiedad intelectual e industrial, Seguros, Fiscal, Financiación de proyectos, Inmobiliario, Medio ambiente, Concursal, Derecho societario y gobierno corporativo y Reestructuraciones.

5. Recursos humanos

Uría Menéndez cuenta en sus filas con numerosos abogados que compatibilizan el ejercicio profesional con la docencia en universidades y escuelas de negocio de prestigio de España y Portugal. Son de veintisiete nacionalidades distintas, provenientes de más de setenta universidades, que hablan veinte idiomas y son colegiados en ocho jurisdicciones.

Estos abogados que integran el despacho son el resultado de la búsqueda de potencial que conforman jóvenes estudiantes de Derecho y graduados o licenciados en Derecho, a través de un proceso de selección, los que deben tener sólidos conocimientos jurídicos y dominio de idiomas, interesarse por la actualidad, la historia, la acción social y la cultura. Deben tener, además, otras cualidades que les permitan convertirse en profesionales de primer nivel: honestidad, sentido común, vocación de servicio, pasión por el Derecho, iniciativa y capacidad de asumir responsabilidades, todo ello acompañado de buenas dotes de comunicación y simpatía que les faciliten perseguir el camino de la excelencia.

Luego de ser seleccionados pasan un proceso de formación y plan de carreras, que se estructura de la siguiente manera:

Prácticas de verano, especialmente dirigida a alumnos de penúltimo curso de Derecho y de último curso para prácticas de grado durante el curso.

Primer año

Graduado/Abogado de primer año

Dirigido a:

- Alumnos de grado que estén cursando o tengan previsto cursar el máster de Acceso a la Abogacía, para realizar las prácticas externas del máster en Uría Menéndez y seguir colaborando como abogados en el despacho una vez colegiados.
- Recién graduados en Derecho que puedan colegiarse como abogados, para su incorporación en una de las oficinas en España (Barcelona, Bilbao, Madrid y Valencia).

Posteriormente comienza el período de superación y preparación del perfil del abogado, que les permite formar parte de un equipo multidisciplinar. Cuentan, además con un equipo de apoyo de más de cuatrocientos profesionales de otras ramas que prestan un excelente apoyo a los abogados.

6. Planeación estratégica

En esta línea, la capacidad innovadora del despacho es una clara consecuencia de su estrecha vinculación con el mundo académico.

El asesoramiento jurídico que Uría Menéndez presta a sus clientes persigue la excelencia y la satisfacción del cliente. Con ese objetivo, la calidad, el rigor, la responsabilidad y la disponibilidad son, junto a la estricta observancia de los deberes deontológicos, guía en las actuaciones de los integrantes del Despacho.

A decir de su página web en su estrategia integran como parte de su ADN la universidad y la investigación, transmitiendo de generación en generación la pasión por la docencia y la investigación. De igual forma siguen considerando la internacionalización del despacho y sus servicios, y por Latinoamérica. Tanto para Cuatrecasas como para Uría Menéndez, el negocio internacional representa ya más de un quinto de su facturación total.

Además de establecer oficinas propias, Uría Menéndez tiene acuerdos de asociación o colaboración con prestigiosas firmas de abogados locales. En Argentina, la firma asociada es Marval, O'Farrell & Mairal y en Chile, Philippi, Yrarrázaval, Pulido & Brunner. En México, la colaboración profesional se desarrolla con Galicia y Robles, S.C. y en Perú, con el Estudio Payet, Rey, Cauvi.

Uría Menéndez ha desarrollado, desde su primera incursión internacional hace casi tres décadas, "un modelo flexible de presencia, que se adapta a las características de cada mercado", según explica Katia Yacobi⁴⁹, directora de relaciones internacionales del despacho. Así, combina tres tipos de modelo: participación del 30% en la firma iberoamericana Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría (PPU), oficinas propias en plazas clave y relaciones de colaboración con despachos de abogados independientes. Esta combinación aporta "una enorme flexibilidad" para adaptarse a cada jurisdicción.

Uría Menéndez se enmarca, además en la estrategia de ser **una firma de cantera**, pues todos han realizado su carrera íntegramente en el despacho.

7. Logística

En lo publicitado no aparece información relativa al tema.

8. Perfil de los profesionales

Uría Menéndez, cuenta con profesionales del derecho con amplio perfil, especializados por materias, para ello ofrece un desarrollo de carrera profesional plena en un ambiente de formación permanente.

La formación es la prioridad del Despacho, y los abogados que se incorporan a la firma asisten a sesiones especialmente diseñadas para ellos, tanto de materias jurídicas como de desarrollo de habilidades e idiomas. El despacho también ofrece oportunidades internacionales a sus abogados. Es importante destacar que desde la propia institución preparan y forman a los profesionales, que son seleccionados básicamente desde las universidades. Corren igual suerte abogados graduados que se someten al proceso de selección. La

⁴⁹ visto en: <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2017/09/18/59c00c4ce2704e51358b4636.html>

formación es continua en liderazgo, gestión del tiempo, dirección de equipos y proyectos, networking y desarrollo de negocios, por lo que además de ser un despacho que asesora en todas las áreas relacionadas con el derecho de los negocios, también es una escuela de abogados,

Los estudiantes de los dos últimos cursos de Derecho, que son seleccionados inician el plan de preparación con las prácticas de verano. En estas prácticas reciben asistencia a sesiones de formación jurídica desde distintas áreas de práctica y habilidades.

Una vez graduados (abogados de primer año), o aquellos que ya estando graduados son seleccionados se acuerda un contrato de trabajo indefinido, con el cual continúa su formación y desarrollo del perfil profesional, mediante sesiones de práctica profesional que le proporcionan herramientas de desarrollo profesional: redacción jurídica, bases de datos jurídicas, deontología y prevención de blanqueo.

El próximo eslabón en la cadena de desarrollo del perfil profesional se sitúan los abogados de dos a cuatro años (asociados junior), los que son asignados a un área práctica y consolidan los conocimientos técnicos tanto jurídicos como de idiomas, así como el desarrollo de competencias necesarias para el ejercicio de la abogacía. En su formación reciben un programa económico- financiero estructurado en dos niveles de formación de tres años de duración que se imparte por profesores del IE Business School⁵⁰ en sus instalaciones; Programa de contenido jurídico de tres años de duración impartido por abogados de UM repartido en dos bloques lectivos, con un total de 104 h de formación.

De cinco a siete años se ubican los Asociados Sénior, que su desarrollo y perfil profesional comprende gestión de asuntos y dirección de equipos, especialización, desarrollo de negocios, programa de acompañamiento por un socio o counsel distinto a su tutor, estando encaminada su formación y perfil

⁵⁰ Escuela de Negocios en Madrid.

profesional a habilidades ESADE⁵¹ Business School-UM, a la gestión de personas, negociación, gestión del tiempo y networking⁵².

Para llegar a ser Asociado Principal dentro del perfil profesional se requiere de ocho a 10 años de preparación y de experiencia. En este nivel se asignan tareas de liderazgo, se consolidan profesionalmente y se realizan programas de mentoring para el desarrollo profesional.

Por su parte el Asociado Coordinador, se especializa en un área y realiza programas de mentoring⁵³ interno, formándose a partir de Programas de formación IE Business School-UM, liderazgo, gestión del tiempo, dirección de equipos y proyectos, *networking* y desarrollo de negocio.

El Socio/Counsel, requiere de once años, el que logra respeto y reconocimiento profesional, gestión de proyecto empresarial (generación de negocio y participación en la estrategia), tutorías y gestión de abogados. Formación continua en liderazgo, gestión del tiempo, dirección de equipos y proyectos, *networking* y desarrollo de negocios. En Uría Menéndez cada socio o counsel cuenta con equipos de un máximo de entre tres y cuatro abogados. Más del 80 % de los socios han hecho su carrera íntegramente en Uría Menéndez.

9. Marketing que realizan

El marketing para despachos tiene el objetivo de hacer clientes, mediante planes de marketing, estrategias de desarrollo de negocio, captación, posicionamiento, gestión de marca, aplicación de la tecnología en el ámbito comercial, sin embargo, este despacho se ha decantado más por un marketing presencial que por trabajar a nivel digital su posicionamiento.

Acerca de este particular Luis de Carlos, socio director de la firma, afirma a Confilegal⁵⁴ "...que el mejor marketing a día de hoy para nosotros es el trabajo bien hecho. Un cliente satisfecho puede repetir con nosotros y recomendarnos

⁵¹ Escuela Superior de Administración y dirección de Empresas.

⁵² networking: redes

⁵³ mentoring: tutoría

⁵⁴ Confilegal.com: diario digital especializado en política judicial, noticias jurídicas, despachos de abogados y eventos.

a otras firmas”⁵⁵. Expresa además “...que nosotros trabajamos con empresas, instituciones y entidades muy concretas. No somos un despacho minorista y siempre enfocamos esa relación profesional desde el entorno personal. Nunca hemos necesitado de autobuses o vallas para dar a conocer lo que hacemos. Al mismo tiempo tenemos muy buena relación con despachos de todo el mundo. Eso lo que genera es que por ambas partes nos intercambiamos clientes. Al mismo tiempo muchas de nuestras oficinas internacionales ayudan al desarrollo de negocio del despacho”⁵⁶.

10. Política interna

Cuentan con un Código de Conducta que plasma principios valores y normas, pretendiendo subrayar aquellos deberes —éticos y normativos— que tienen mayor relevancia en la actividad profesional.

Sus normas internas son de obligado conocimiento y cumplimiento por parte de todos los integrantes de Uría Menéndez y se basan en:

- Lucha contra la corrupción
- Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo
- Prevención de riesgos penales
- Confidencialidad, protección de datos y ciberseguridad
- Conflictos de interés

Dentro de su política interna lo más importante es el equipo que las individualidades y se ha dirigido a formar a la gente en los valores del despacho y generar espíritu de equipo.

Dentro de su política interna potencian su compromiso con la sociedad y el entorno, lo cual se refleja en el trabajo **pro-bono**⁵⁷ que impulsa la Fundación Profesor Uría a través de los programas sociales, educativos y de apoyo a la

⁵⁵ Luis de Carlos, Uría Menéndez: "El mejor marketing del despacho ha sido hacer bien nuestro trabajo" (confilegal.com)

⁵⁶ Ibídem

⁵⁷ El **trabajo pro bono** es una práctica en la que profesionales, como abogados, ofrecen sus servicios de manera **gratuita o a tarifas reducidas** para ayudar a personas o causas sin fines de lucro. En el contexto legal, esto implica brindar asesoramiento legal o representación legal sin recibir compensación financiera directa. El objetivo principal es contribuir al bienestar de la comunidad y apoyar causas sociales, culturales o humanitarias. Es una forma de utilizar habilidades y conocimientos para hacer una diferencia positiva en la sociedad.

cultura y el arte, en los que pueden participar todos los integrantes del despacho.

El Despacho cuenta también con una Política Medioambiental, que es marco de referencia para el desarrollo de acciones y mejores prácticas, y de un Manual de Buenas Prácticas Medioambientales que recoge las medidas puestas en marcha para minorar el impacto ambiental, agrupadas en torno a los tres principales consumos (energía, agua, y papel y tóner) y a la gestión de residuos, además de incluir acciones o recomendaciones dirigidas a todos los integrantes de la firma.

11. Conocimiento del mercado

Desde hace varios años Uría & Menéndez viene realizando un considerable esfuerzo en la implantación de un completo sistema de gestión del conocimiento que facilita a sus abogados la utilización de modelos jurídicos, documentos de experiencia, herramientas específicas para la formación jurídica e informes diarios sobre novedades legislativas y jurisprudenciales. Del mismo modo, este sistema facilita una completa información sobre todos los aspectos organizativos y de la práctica profesional en el despacho, así como la innovación, experiencia y conocimiento del mercado para entender y anticipar las necesidades de sus clientes y acompañarlos en sus operaciones corporativas.

12. Cumplimiento de objetivos

Uría Menéndez con la implementación de técnicas avanzadas de informática en sus procesos ha liderado y apoyado distintas iniciativas. Estas iniciativas de Corporate Venturing⁵⁸ conjuntamente a otras lideradas por el departamento de Recursos Humanos, de IT o el Área de Conocimiento e innovación, han permitido a cumplir sus objetivos, estar alineada con sus valores, su misión y

⁵⁸ El **Corporate Venturing** o "Corporate Venture Capital" es un modelo de emprendimiento de carácter híbrido en el que se combinan las ventajas de una gran empresa, con la innovación y motivación de una startup. En esta relación, se establecen grandes sinergias y la una se nutre de las cualidades de la otra en una **colaboración mutua y constante**. De este modo, la **corporate** traslada a la startup su **experiencia y conocimiento**, le da **acceso al mercado** y pone a su disposición todos sus **recursos, infraestructura, capital y capacidad de producción**. De la misma manera, la **startup** traslada a la gran empresa su **motivación, pasión y ganas de romper moldes**, así como su **capacidad de gestionar el riesgo y encontrar nuevos mercados**. visto en: Corporate Venturing: Qué es, beneficios y ejemplos - Delvy. Startup: Una startup es una empresa emergente que se enfoca en la innovación y la tecnología para crear un modelo de negocio escalable y disruptivo. Una startup es, así pues, una pequeña empresa en un momento de búsqueda de un modelo de negocio escalable y rentable. La mayoría de las startups tienen base tecnológica, ya que la tecnología es lo que ha permitido a todas estas empresas crecimientos muy rápidos en fases iniciales con costes relativamente bajos. visto en: Qué es una startup, características y cómo empezar [2022] • Asana.

su visión, y consolidar una estrategia de Corporate Venturing, Buen Gobierno Corporativo⁵⁹ y ESG.

13. Clientes (cantidad, tipo)

Uno de los objetivos principales de este despacho en su gestión es captar clientes. Sobre este particular puede decirse que cuenta con gran número de clientes, los que han aumentado luego de la internacionalización del despacho, pues esto ha permitido recibir a muchos clientes e inversores multinacionales.

Sin embargo, su política de privacidad de datos no permite conocer determinada información referente a ellos.

14. Herramientas Informáticas

El auge de las nuevas tecnologías ha impactado en todas las áreas de la economía redefiniendo por completo los modelos tradicionales de negocio. El sector jurídico no es una excepción. **La irrupción digital en el ámbito legal, conocido popularmente como Legaltech⁶⁰**, es una de las tendencias con mayor crecimiento y evolución en los últimos años.

Durante los últimos años, se ha venido aplicando la transformación en el quehacer cotidiano consiguiendo una digitalización de la vida, incorporando paulatinamente las nuevas tecnologías. Todo esto ha calado en la sociedad y, por consiguiente, en el sector legal.

Uría Menéndez, como parte de la toma de conciencia de estos desarrollos tecnológicos se está "entrenando a dos sistemas de inteligencia artificial para la detección de cláusulas en documentos con idea de utilizar en procesos de due diligence". Asimismo, el despacho está trabajando actualmente con una empresa española para estudiar la aplicación de tecnología de transcripción de

⁵⁹ "En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas." Sir Adrian Cadbury, prólogo Corporate Governance and Development, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, 2003. En español se utiliza también gobernanza corporativa, gobernanza societaria y gobierno societario. visto en: 20 Definiciones de Gobierno Corporativo para autoevaluarse - Parte 1 - Alejandra Mastrangelo.

⁶⁰ Legaltech, abreviatura de Legal Technology, se define como la utilización de tecnología de vanguardia en el ámbito legal para agilizar, optimizar y automatizar los procesos de las compañías con el objetivo final de hacerlas más eficientes y ofrecer mayor valor añadido a todos los ciudadanos. Así, la incorporación de la tecnología favorece, por una parte, que las personas puedan acceder a un asesoramiento legal de calidad en cualquier momento y lugar y, por otra, que las organizaciones agilicen los procesos, maximicen los recursos y reduzcan los tiempos de gestión y los costes. De esta manera, se automatizan las tareas, aumentando la eficiencia de los abogados y, al mismo tiempo, mejorando la experiencia del cliente. visto en: <https://legaltechies.es>

voz a texto. Por si eso fuera poco, también estarán llevando a cabo una iniciativa para profundizar en el *business intelligence*. En palabras del CIO de Uría Menéndez, se trata de "conocer mejor al cliente, de ver si se pierde tiempo y se trabaja bien o mal. En definitiva, ser más eficientes"⁶¹.

Según el propio CIO, el despacho siempre ha invertido mucho en tecnología y creemos que estamos a la vanguardia de diferentes herramientas tecnológicas. La profesión de abogado desde que yo empecé en ella ha avanzado mucho gracias a la tecnología.

Al respecto, Luis de Carlos, plantea que "Nosotros tenemos un Plan Estratégico de Sistemas desde el cual pretendemos responder a los desafíos tecnológicos desde la conectividad, seguridad informática y el desarrollo de inteligencia artificial"⁶².

Este despacho, por un flanco, aplica técnicas de automatización documental con **AutodocUM**, una herramienta que, a través formularios (con preguntas como cuál es la cuantía del pleito, quién es el procurador, quiénes son las partes o cuál es el objeto del acuerdo) brinda un primer borrador de contrato basado en un modelo anterior. Este documento, remarcan, pasa la revisión de varios letrados y solo sirve como punto de partida para trabajar. "Con el proceso ahorramos horas de corrección de concordancia de plurales y género, tareas donde se perdía mucho tiempo y se cometían errores", subrayan fuentes del equipo de innovación de la firma. En un segundo frente utilizan **MomentUM**, una herramienta gestión de litigios, para que el cliente pueda consultar cómo va su asunto cuando lo precise y agilizar el papeleo⁶³.

Uría Menéndez, también en su página web, emplea la **política de cookies analíticas de terceros** para analizar sus hábitos de navegación, lo que permite obtener información sobre qué secciones suscitan interés y permite mejorar la página web y su seguridad.

⁶¹ la implantación de la innovación en los grandes despachos: La IA no dejara sin trabajo a los abogados (2019). visto en: La implantación de la innovación en los grandes despachos: 'La IA no dejará sin trabajo a los abogados' - finanzas.com

⁶² Luis de Carlos, de Uría Méndez: El mejor marketing del despacho ha sido hacer bien nuestro trabajo (2018). visto en: Luis de Carlos, Uría Menéndez: "El mejor marketing del despacho ha sido hacer bien nuestro trabajo" (confilegal.com)

⁶³ IA y automatización: así explotan los bufetes las nuevas tecnologías (2023). visto en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/02/17/legal/1676638434_177999.html

Uría Menéndez está apostando de manera contundente por estas nuevas tecnologías que le permitirán al Despacho seguir aportando valor y vanguardia al asesoramiento profesional que presta a sus clientes. Santiago Gómez Sancha, director de Sistemas de la firma, considera que "el verdadero potencial de estos sistemas, mucho más allá de la revisión de contratos o de facilitar las *due diligence*, está en la posibilidad de convertirse en un asistente del abogado que le libere de las actividades más tediosas e improductivas, mejorando la eficiencia del servicio prestado"⁶⁴.

Recientemente en fecha 15 de diciembre, se dio a conocer por María de Jesús Labarca del Confidencial, que este despacho apuesta por una herramienta todo en uno para agilizar la gestión de los asuntos procesales. También refiere el artículo periodístico que, para ello la firma ha optado por el camino de facilitar el trabajo de los profesionales, la búsqueda de la eficiencia y reducir el margen de error humano en las tareas repetitivas. De esta forma, el equipo de Tecnología e Innovación comenzó a trabajar en un proyecto llamado **MomentUM, una herramienta que fue diseñada para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios que ofrecen, especialmente en litigios a gran escala en diversos sectores**. Además, "permite a los clientes tener una visión transparente y en tiempo real de su estado", según indican la directora de innovación legal, **Eva García Morales**, y el director de Tecnología e Innovación, **José Pérez García**. El uso de esta herramienta abarca sectores tan dispares como el financiero, el industrial o la automoción, donde se manejan numerosos demandantes y se requiere una gestión ágil y eficiente por parte de los abogados especializados en resolución de disputas.

Garrigues

Información general

Garrigues es una firma de abogados de España. Nació en 1941, con la unión de los despachos que dirigían los hermanos Joaquín y Antonio Garrigues Díaz-Cañabate.

⁶⁴ Uría Menéndez pone en marcha su proyecto de inteligencia artificial (2017). visto en: <https://www.legaltoday.com/legaltech/nuevas-tecnologias/uria-menendez-pone-en-marcha-su-proyecto-de-inteligencia-artificial-2017-05-12/>

En los años setenta comienza la expansión de Garrigues entre compañías extranjeras, gracias en gran parte, a la oficina que Garrigues tenía en Nueva York desde 1973. Fue el primer despacho español en establecerse en la Gran Manzana. Los clientes más importantes que tuvieron fueron: IBM, Philip Morris, Hewlett-Packard, Avon. Su expansión ha continuado con los años en países emergentes a través de sus oficinas de abogados en Shanghái, São Paulo, Casablanca y Varsovia. Sin dejar atrás la amplia red de oficinas en España, con sedes en 18 ciudades.

1. Sistema Jurídico

El sistema jurídico español se incluye en lo que se conoce como sistema continental de Derecho en clara referencia europea: **El sistema del Derecho continental o Civil Law.**

2. Tipo de despacho

Garrigues es una firma internacional de servicios legales y fiscales que asesora a nivel local, regional y global desde todos los ángulos del derecho de los negocios. Tiene Gobierno Corporativo con Sistema de Gestión Compliance y compromiso ESG.

3. Estructura

ESTRUCTURA, ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Es una firma de servicios legales y fiscales, que asesora a nivel local, regional y global desde todos los ángulos del derecho de los negocios, liderando el mercado ibérico. Dentro de su estructura la fuerza de Garrigues reside en su equipo, formado por más de 2.100 profesionales. De ellos más de 1200, radican en las 18 oficinas de España y 2 de Portugal. Cuentan con 30 oficinas 100% Garrigues en 12 países de 4 continentes (4 continentes: Europa, América, África y Asia). Sus equipos trabajan de manera transversal para resolver los problemas de sus clientes. La firma se sitúa en los centros financieros mundiales: Nueva York, Londres y Shanghái.

Los diferencia su **modelo de crecimiento orgánico**, basado en la apertura de oficinas propias con equipos locales y cultura 100% Garrigues.

La inquietud de sus profesionales por desarrollar su carrera profesional en un entorno internacional y dinámico, donde la máxima calidad, la ética y una actitud innovadora, les permite alcanzar las metas que se proponen y anticiparse a las necesidades del mercado y contribuir a generar un entorno de seguridad y confianza que impulse el desarrollo de las empresas en una sociedad más justa, ética, responsable y sostenible. Estos valores han convertido a Garrigues en un referente en el mundo de la abogacía, lo que les permite participar en las operaciones más relevantes y complejas del mercado, así como a compartir toda su experiencia con toda la sociedad a través del programa pro-bono.

Adicionalmente, en Garrigues contamos con un grupo de socios en cada una de sus principales oficinas con amplio conocimiento del entorno legal de esta zona dedicados a apoyar a las empresas con actividades en esta parte del planeta. La especialización junto con nuestra presencia en Asia nos responder a las necesidades de las empresas con proyectos o inversiones en Asia-Pacífico.

ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

La forma jurídica del despacho Garrigues es la de sociedad limitada profesional, cuya propiedad pertenece a los socios que en él ejercen su actividad.

Podrán alcanzar la condición de socios aquellos profesionales que sean promovidos a esta categoría por acuerdo de la Junta, previa propuesta del órgano de administración. Los socios sólo podrán ser titulares de una o de dos participaciones sociales. No existe ningún socio que posea más del 2 % del capital (un hecho diferencial en la firma).

La Junta General de Socios es el órgano supremo de deliberación y decisión. Cada cuatro años la Junta designa y elige al órgano de administración de la sociedad, que preside un administrador único: presidente ejecutivo y socio director de la firma. Este cargo lo ostenta actualmente Fernando Vives. Este órgano es el responsable de la gestión,

administración y representación de la sociedad con las facultades que le atribuyen la ley y los estatutos vigentes.

El presidente ejecutivo y socio director ha de rendir cuentas a la Junta de Socios, al menos una vez al año. En el ejercicio de su actividad cuenta con el apoyo de varios órganos consultivos previstos estatutariamente: el *senior partner*, el Consejo de Socios y el Comité de Práctica Profesional, cada uno de ellos desde sus funciones respectivas. Tanto el presidente ejecutivo como el *senior partner* pertenecen como miembros de pleno derecho al Consejo.

4. Organización (por competencias, procesos, objetivos, resultados, etc).

La información obtenida indica que se organizan por competencia de manera especializada dentro del derecho de empresa, con una visión 360 grados que traspasa fronteras: Administrativo y constitucional, Bancario y Financiero, Derecho Europeo y de la Competencia, Agribusiness y alimentación, Deportes, Laboral, Mercado de Valores, Economía del Dato y Ciberseguridad, Empresa Familiar, Mercantil y Fusiones y Adquisiciones, Penal e Investigaciones Internas, Energía, Propiedad Industrial e Intelectual, Tributario, Litigación y Arbitraje, Urbanismo y Medio Ambiente, Private Equity, Turismo, entre otras.

5. Recursos Humanos

Cuenta en sus filas con numerosos profesionales de 24 nacionalidades que forman un equipo global y diverso. Asimismo, cuentan con un equipo de otros profesionales que apoyan la función principal de la firma.

La entrada a Garrigues es a través de un proceso de selección en el que pueden participar estudiantes o graduados en Derecho (o en dobles titulaciones que incluyan Derecho), a partir de la entrega del Currículo Vitae. Interesando las personas con una alta motivación profesional, gran capacidad de aprendizaje e innovación, sólidos conocimientos jurídicos y excelente nivel de inglés, profesionales con orientación al trabajo en equipo, iniciativa, compromiso y responsabilidad. Este proceso de selección está siempre abierto y se realiza de manera continuada a lo largo de todo el año.

Una vez seleccionados, los candidatos, luego de entregar su Currículo Vitae, desde el primer día conocerán del plan de formación y carrera profesional que el despacho ofrece. Todos los profesionales tienen acceso al programa de formación continua de la firma que se desarrolla de manera presencial y/o a través de la plataforma e- learning. También, cuentan con formación específica por categorías profesionales.

Además, en sintonía con las nuevas tendencias y necesidades del sector, cuentan con otro tipo de formación para desarrollar habilidades en idiomas, innovación tecnología y digitalización, gestión del conocimiento, formación técnica continua y de dirección.

6. Planeación Estratégica

Su visión estratégica principal es estar al lado del cliente para que tome las mejores decisiones. Los clientes están en el centro de su estrategia. De este modo están cada día a su lado, anticipando sus necesidades y ayudándoles a tomar las mejores decisiones desde todos los ángulos del derecho de los negocios y a crear valor. Logrando así la confianza del cliente.

Otros pilares de su estrategia, para hacer avanzar el negocio, es reconocer, atraer y gestionar el talento y tecnología propia, así como la internacionalización, la sostenibilidad y la digitalización.

Talento interno y tecnología propia

- **Abogados más digitales:** más del 90 % de sus profesionales se forman en competencias digitales. Esta formación se engloba en el programa global de formación continua basado en **DigCom**, la propuesta europea para medir y mejorar el conocimiento y la destreza digital.
- **Soluciones propias:** Agiliz@ Business es un sistema 360° en el que interactúan los profesionales de negocio y de transformación digital y el equipo de RPA (robotic process automatio), orientado al desarrollo de soluciones para el procesamiento de datos mediante la inteligencia artificial, la automatización con robots y el procesamiento de lenguaje natural.

- **Infraestructura y operaciones más eficientes y seguras:** Su plan de sistemas incluye una inversión de 45 millones a tres años en más de 100 proyectos diferentes que buscan la eficiencia y seguridad operativa.

Internacionalización: multilocales y multinacionales

En la actualidad, la apuesta internacional de Garrigues se ha consolidado y ha llevado a la firma a estar presente en 12 países de 4 continentes, con oficinas (30 oficinas) y equipos locales y multidisciplinares propios, que tienen la capacidad de operar local, regional e internacionalmente.

Para Garrigues es esencial tener presencia donde considera que puede mejorar el servicio a sus clientes y ese ha sido siempre su criterio a la hora de abrir oficinas propias.

La sostenibilidad, para Garrigues es desde hace años una de las grandes líneas estratégicas en un doble sentido:

- **Como empresa**, integran en su estrategia el compromiso ESG y desarrollan su actividad guiados por los diez principios del Pacto Mundial, la Agenda 2030 y los ODS (objetivos de desarrollo sostenible). Trabajan para promover la sostenibilidad a largo plazo de la organización desde una perspectiva medioambiental (proteger el medioambiente, minimizando emisiones de gases de efecto invernadero e impulsando la sensibilización ambiental), social (garantizando, entre otras cosas, la diversidad e igualdad de oportunidades) y de buen gobierno (creando valor sostenible a largo plazo con un modelo de organización que prioriza la ética y la transparencia), además de la económico-financiera. Su compromiso como organización es contribuir a generar un entorno de seguridad y confianza que impulse el desarrollo de las empresas en una sociedad más justa, ética, responsable y sostenible.
- **Como firma legal y fiscal**, guían a sus clientes en el camino del desarrollo sostenible, convencidos de que una empresa que apuesta por la sostenibilidad sale reforzada de cualquier desafío. Aportan conocimiento, experiencia y, ante todo, sentido común en un escenario en permanente construcción, disruptivo y a veces confuso, en el que es necesaria una respuesta coordinada global basada en la ciencia y el derecho.

Digitalización: enfoque integrado

En Garrigues, para reforzar su posición de liderazgo, sin perder de vista los valores, cultura corporativa y siendo fieles a su esencia, se lleva a cabo la transformación digital del despacho, pues está siendo clave para evolucionar y estar preparados para afrontar los cambios.

En los últimos cinco años han invertido 60 millones de euros en proyectos de digitalización, y se sigue trabajando con un enfoque integrado alrededor de tres áreas interrelacionadas que definen la estrategia digital con horizonte 2030: garantizar la seguridad de los procesos y operaciones, aumentar la eficiencia y las competencias digitales de sus profesionales y desarrollar nuevos servicios que anticipen las necesidades de los clientes.

- **Nuevos negocios digitales:** Con el fin de anticipar las necesidades de los clientes, identifican las grandes tendencias digitales y tecnológicas, con el foco puesto en los ámbitos de la confianza digital, la digitalización de contratos y activos digitales. En este contexto se enmarca la toma de una participación mayoritaria en EAD Trust⁶⁵, prestador cualificado de servicios electrónicos de confianza en el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- **Colaboración con el ecosistema digital:** Consideran que más allá de los avances individuales, es importante afrontar la transformación digital de conjunto, con la colaboración y coordinación de otros actores clave de la profesión y de la sociedad en general, para ello cuentan:
- **Observatorio Legal Tech and NewLaw Garrigues-ICADE:** Esta alianza permite proponer un espacio abierto para los actores de la industria legal que quieren compartir sus experiencias y conocimiento sobre como la tecnología está transformando el sector, y analiza los desafíos y oportunidades que implica para la profesión y el negocio.
- **Socios fundadores de los cuatro clústeres de digitalización de Madrid:** Garrigues se ha unido a la Comunidad de Madrid y a la plataforma de blockchain Alastria para impulsar la creación de cuatro clústeres de

⁶⁵ Empresa líder en España, con más de una década de experiencia en servicios de confianza digital.

digitalización con los que Madrid quiere posicionarse como principal hub del sur de Europa. La iniciativa surge con el objetivo de incrementar la capacidad de innovación, competitividad y desarrollo tecnológico de las empresas.

Las claves de la estrategia: gestión integrada, oficinas propias, talento local.

- **El modelo.** Una sola firma, un único *partnership*, un equipo cohesionado y los mismos estándares de alta calidad en todas las oficinas.
- **El compromiso.** Acompañar a empresas locales y multinacionales en su salto a otros países y asesorar en derecho local en las operaciones más sofisticadas.
- **El factor diferencial.** Un servicio local, regional y multinacional, pero 100% Garrigues desde todas las oficinas.
- **El resultado.** Garrigues es un referente en las grandes operaciones intrarregionales, garantizando la misma calidad de servicio con un modelo *one-stop shop*. Aporta la experiencia de una gran firma con más de 2.000 profesionales en América, Asia y Europa, y presencia directa en los centros financieros mundiales: Nueva York, Londres y Shanghái. Con *desks internacionales*⁶⁶ que coordinan proyectos en siete regiones: Asia Pacífico, Brasil, Francia, Alemania, India, Italia y EE.UU.

7. Logística

No aparece información referente al tema.

8. Perfil de los profesionales

Garrigues, cuenta con un equipo global y diverso de profesionales del derecho con amplio perfil, especializado por materias, para ello ofrece un programa desarrollo continuo de su carrera profesional.

Estos programas van dirigidos a estudiantes de Grado en Derecho (o dobles titulaciones que incluyan Derecho), y ofrecen la oportunidad de mejorar su formación y de tener una visión real del ejercicio de la profesión y del trabajo

⁶⁶ facilitan un canal de comunicación especializado para atender sobre aspectos legales y tributarios del derecho español, permite aplicar su cultura de servicio a clientes de diferentes hablas.

que se desarrolla en Garrigues. El objetivo es que, desde el primer día, puedan sentirse parte del equipo Garrigues. Para ello contarás siempre con el apoyo y la orientación de un tutor/a.

Cuentan con el Centro de Estudios Garrigues, es una institución docente, asociada a la firma. Nació en 1994 con el objetivo de desarrollar actividades en el campo de la formación, el estudio y la investigación en materia jurídica, económica relacionada con la actividad profesional del despacho.

9. Marketing que realizan

Disponen de un departamento de comunicación y marketing⁶⁷.

10. Política Interna

Garrigues siempre ha pretendido ser un despacho cercano al cliente, con la constante preocupación de conocer y atender sus necesidades. Su objetivo principal, parte esencial de la identidad de la firma, es el de conseguir aportar el valor de un servicio de asesoramiento técnico de la mayor calidad que respeta los principios y valores éticos de la profesión: integridad, lealtad, independencia, formación permanente, dignidad y respeto, y secreto profesional.

El sistema normativo interno de Garrigues recoge estos valores y principios, así como las normas y pautas de conducta exigibles a los miembros de la firma. Este, a su vez, está integrado por el Código Ético, la normativa interna sobre prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, el Programa para la Prevención de Delitos y las políticas internas.

Código Ético: Es el principal elemento de ese sistema normativo. Recoge el modelo ético de comportamiento que debe inspirar y presidir la actuación de los miembros del despacho, dirigido a impulsar el comportamiento ético y responsable de todos ellos, así como el compromiso de Garrigues con los principios de la ética empresarial y la transparencia en todos sus ámbitos de actuación. El cumplimiento de este código se entiende sin perjuicio de la estricta observancia de la normativa aplicable, de las normas deontológicas y

⁶⁷ <https://es.linkedin.com/in/huetos>

de las demás disposiciones del sistema normativo interno de Garrigues que resulten de aplicación.

Normativa interna sobre prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo: Está integrada por las políticas y procedimientos establecidos en la firma en materia de diligencia debida, información, conservación de documentos, control interno, evaluación y gestión de riesgos, admisión de clientes, órganos de control interno y cumplimiento de obligaciones de información y de comunicación.

Programa para la Prevención de Delitos: Su finalidad es prevenir o evitar conductas que puedan entrañar responsabilidad penal para la firma y, en su caso, reaccionar frente a ellas.

Política Interna: De entre ellas cabe destacar la política sobre conflictos de intereses ya que, dado el elevado número de clientes del despacho, la diversidad de sus áreas de especialización y las distintas oficinas y países en los que Garrigues desarrolla su actividad profesional, resulta de especial trascendencia la adecuada identificación, prevención, gestión y resolución de las situaciones de conflicto de intereses que pueden suscitarse en la práctica profesional.

11. Conocimiento de Mercado

En Garrigues se presta asesoramiento global en derecho de mercado de valores y participan en operaciones de todas las tipologías y tamaños en los diferentes mercados, lo que les da un conocimiento global de los condicionantes jurídicos, las tendencias y la evolución de los mercados que afectan a sus clientes.

Su cercanía a los actores del mercado de valores les permite conocer las complejidades a las que se enfrenta un emisor o un banco asesor en cualquier operación de mercado de capitales. En colaboración con los reguladores en los países donde operan, han participado en el desarrollo de normas y códigos sobre gobierno corporativo y sobre cuestiones relativas a la información a publicar en el marco de estas operaciones.

Su actividad abarca todo tipo de operaciones de deuda, *equity* y operaciones estructuradas, en múltiples sectores de actividad. Además, colaboran regularmente con una amplia red de despachos internacionales, lo que les permite ayudar a clientes con filiales en múltiples jurisdicciones. Y sus equipos multidisciplinares permiten asesorar a profundidad en las operaciones más novedosas del mercado de valores (como las emisiones de valores ESG, etc.).

Es una de las firmas preferidas para emisores debutantes (*first time issuers*) en los mercados de valores. Son pioneros en operaciones de titulización que sirven de modelo para nuevos desarrollos del mercado.

12. Cumplimiento de sus objetivos

Para el cumplimiento de sus objetivos, tienen en cuenta en primer orden que su misión es garantizar el mejoramiento legal con los estándares éticos y calidad profesional más alto, anticipándose a las necesidades del mercado y de sus clientes y su visión ser el referente de las empresas por la excelencia en la prestación de los servicios legales. En base a su misión y su visión la estrategia trazada, con el cliente siempre en el centro, ha contado con el impulso de tres motores (Sostenibilidad, digitalización e internacionalización), que ayudan a avanzar, generando valor para sus grupos de interés y al logro de sus objetivos.

13. Clientes (cantidad y tipo)

Uno de los objetivos principales de este despacho en su gestión es captar clientes. Sobre este particular puede decirse que luego de la internacionalización cuenta con 4000 clientes en todo el mundo. Sin embargo, su política de privacidad de datos no permite conocer determinada información referente a ellos.

15. Herramientas Informáticas

A lo largo de sus 80 años de historia, ha sido un despacho pionero en las transformaciones digital. Su contribución ha sido clave en la modernización, profesionalización y expansión internacional de la abogacía española. También ha marcado el paso en la transformación tecnológica. En las dos últimas

décadas se ha posicionado como referente en gestión integrada y eficiente, colaboración 4.0, estrategia big data, implantación de la RPA, inteligencia artificial y nuevos modelos de innovación y emprendimiento interno.

En el 2004 son pioneros del sector en gestión y seguridad de documentos con la implementación de DMS; en el 2006-2007, gestión integrada de los procesos financieros y de recursos humanos con SAP; en el 2008-2009, implantan OneLog para la gestión de recursos electrónicos y base de datos; 2012 estrenan los canales de Twitter, facebook y LinkedIN; 2015, apuestan por espacios colaborativos con clientes a través de Collaborate, poniendo en marcha la estrategia Big Data con DMS y anonimizador; 2017 desarrollo interno de un robot: Proceso, incorporan los primeros software y apps de automatización, machine learning e IA, 2018-2019, momento importante nace Garrigues Innovation Think Tank, laboratorio interno de ideas para el diseño de soluciones, Garrigues Work, app móvil al servicio de la gestión eficiente, Proposals, claridad y automatización en el servicio de propuestas a clientes, Garrigues IN, el talento interno al alcance de un clic, Garrigues BIZ, la evolución de la base de datos de credenciales; 2020, lanzan GarriguesNet, plataforma digital de trabajo colaborativo, crean agiliza: equipo de ingenieros informáticos y abogados para soluciones de RPA e IA; 2022, Garrigues e ICADE, presentan el Observatorio Legaltech and NewLaw, el Programa Glogal de formación continua en competencias digitales, Incorporan Bryter, software no-code para digitalizar procesos legales, desarrollan LitiGAR, para la gestión de procedimientos en masa, Agiliz@Business: sistema 360º integrado por profesionales de negocio, transformación digital y RPA; 2023, Garrigues compra el 51% de EAD Trust, prestador de servicios de confianza digital, aprueban política interna sobre uso de sistemas de Inteligencia Artificial Generativa.

Auguste Debouzi (Francia)

Información general

1. Sistema Jurídico

Sistema romano-francés

2. Tipo de Despacho (Materia-especialidad)

Se especializan en el Derecho Corporativo.

3. Estructura

Su estructura aparenta ser de socios, abogados, especializados en distintas áreas corporativas y personal administrativo.

4. Organización (x competencias, procesos, objetivos, resultados, etc)

Por lo que se aprecia se dedican al derecho corporativo, con especial hincapié en Aeronáutica y defensa, Banca y finanzas, ciberseguridad, Energía, Industria y proyectos industriales, Infraestructura, Cuidado de vida, seguros, Bienes raíces, Deportes, telecomunicaciones.

5. Recursos humanos

Está conformado por 230 empleados, que incluyen 38 socios, 150 abogados y 42 como personal administrativo o auxiliar.

6. Planeación estratégica

No se halló información al respecto.

7. Logística

No aparece mucha información al respecto, aunque aparentar tener dos sedes, ubicada una en Paris, Francia y otra en Bruselas, Bélgica, y está complementada por los servicios tecnológicos en las redes digitales, además del correo.

8. Marketing que realizan

Se basan sobre todo en la promoción de sus servicios, pero sin dar más información al respecto.

9. Política interna

No se halló información al respecto.

10. Conocimiento del mercado

No se halló información al respecto

11. Cumplimiento de objetivos

Salvo por sus competencias, no se aprecia cómo es que cumplieron sus objetivos, aunque debe haber indicadores que no se muestran en su página por los que deben ser relevantes en el mundo empresarial.

12. Clientes (cantidad-tipo)

Por su funcionamiento sus clientes son personas jurídicas dedicadas al mundo empresarial, aportando el dato que, de sus clientes, el 45% son empresas internacionales.

13. Herramientas Informáticas

Tienen una página web muy interactiva, que muestra muchos servicios y el personal que directamente atiende la labor de asesoría legal.

Kirkland & Ellis LLP (Estados Unidos)

Información general

Fundada en el año 1909 Kirkland & Ellis es una de las firmas más cotizadas actualmente en los Estados Unidos de América. Su actividad decisiva fue la penal con alto estándar de litigios en favor de sus clientes. Hace algo más de 10 años que cambió su perfil centrándose en el área mercantil⁶⁸ particularmente en los llamados capital de riesgo⁶⁹. Situado en la ciudad de Chicago Kirkland & Ellis se ha internacionalizado con agencias en diversas partes del mundo, aunque particularmente en el Reino Unido con más de 300 abogados. Su gestión se inserta en el Bar Association de este Estado que como es sabido se basa su ética diseñada en American Bar Association⁷⁰.

1. Sistema Jurídico.

Asume el modelo del Common Law con las especificaciones que impone el American Bar Association (ABA) a cada Estado de esa Nación. Este sistema se

⁶⁸ Se debió a la actitud de Jeff Hammes el cual se puso al mando de este bufete en 2010 con el objetivo de convertirlo en uno de los mejores del mundo a pesar que eran pocos los que creían en su éxito.

⁶⁹ El capital de riesgo es una forma que tienen los inversionistas para ayudar a financiar a las empresas que están naciendo. La ventaja de este tipo de inversión es que se logra con este proceso o ser dueño parcial o accionista de ésta. No obstante su desventaja es la incertidumbre sobre el futuro de este tipo de inversión.

⁷⁰ Model Rules of Professional Conduct (ABA). En http://www.abanet.org/cpr/mrpc/mrpc_toc.html Consultado 23 de noviembre de 2023.

define por el principio del stare decisis o “atenerse a la decisión”, conforme al cual los tribunales deben observar sus propios precedentes y las decisiones de los tribunales jerárquicamente superiores de su misma jurisdicción.

2. Tipo de Despacho.

Bufete de abogados corporativo que presta también servicios en torno al capital privado, fusiones y adquisiciones y otras transacciones. Asumen también litigios, disputas gubernamentales y administrativas, reestructuraciones y otros asuntos relativos a la propiedad intelectual. Ofrecen un servicio personalizado extraordinario buscando resultados excepcionales a fin de ayudar al éxito en sus negocios⁷¹.

3. Estructura

Este despacho suele trabajar en equipos multidisciplinarios en función de ofrecer servicios integrales a los clientes en los asuntos legales más complejos. Kirkland & Ellis posee un comité ejecutivo el cual toma todas las decisiones estratégicas clave que liberan a muchos de sus socios a ocuparse de tareas de gestión. No pocas veces la mayor parte de las decisiones son asumidas por los socios principales, aunque se les da participación a los asociados.

4. Organización

La organización de Kirkland & Ellis es piramidal, aunque tratan de funcionar como un todo integrado capaz de crear una cultura interior forjada en la diversidad del colectivo, el conocimiento y las capacidades de sus empleados. En este ámbito basan su actividad en una flexible democracia erigida en la libre asignación de asuntos. Ello permite a cada abogado elegir las áreas de práctica y los asuntos en los que trabajar⁷².

En el área mercantil Kirkland & Ellis se adentra en el mundo de los negocios cerrando transacciones sofisticadas en representación de empresas públicas y privadas como también inversionistas de capital privado en una amplia variedad de transacciones.

⁷¹ Página web en español de Kirkland & Ellis. <https://www.kirkland.com/content/about-kirkland?language=es>. Consultado 23 de noviembre de 2023.

⁷² Página web en español de Kirkland & Ellis. <https://www.kirkland.com/content/about-kirkland?language=es>. Consultado 23 de noviembre de 2023.

Asumen también la representación en litigios frente a demandas y procedimientos judiciales vitales para el negocio. En ello contribuye la preparación de excelencia de sus abogados. Suponen que el enfoque orientado al juicio genera mejores resultados en las disputas incluso con anterioridad al juicio. Su representación llega también al mundo empresarial y juntas en litigios gubernamentales y administrativos, en los que se encuentran en juego considerables intereses financieros y reputacionales.

El campo de la propiedad Intelectual entra en los objetivos de Kirkland & Elis. A ello contribuye la calidad de sus abogados con vasta experiencia en una variedad de disciplinas técnicas tanto en el ámbito de litigios, como de transacciones y de asesoramiento legal en todas las áreas relativas a la Propiedad Intelectual.

Kirkland & Elis incursiona también en el área de las reestructuraciones enfrentando los retos complejos de empresas con dificultades financieras. Para ello se basan en la combinación de asesoramiento comercial sofisticado y administración de crisis, así como en su experiencia en asuntos relativos a insolvencias a nivel internacional, tanto en EE. UU. como en el Reino Unido.

5. Recursos Humanos:

Respecto al tema del capital humano Kirkland & Elis ha sido significadamente elitista en los últimos años dado su nivel de contratación al jerarquizar a excelentes abogados con altos salarios y beneficios que no son fijos y a cuenta de las ganancias de las empresas. Procura la contratación de abogados jóvenes entre 35 y 40 años. Las reglas del juego en Kirkland & Elis son estrictas. Si tienen éxito reciben una parte de los beneficios, pero si fracasan se les despide. El bufete tampoco tiene reparos en mostrar la puerta de la salida a los socios de capital cuyo rendimiento baja. Se comenta un hecho notable que fue la contratación en el 2017, londinense David Higgins por un montor 10 millones de dólares al año. Este abogado es un especialista en capital riesgo de Freshfields, su principal rival en Reino Unido en ese sector.

6. Planeación Estratégica

Según la literatura el modelo de planeación de Kirkland & Ellis no es estratégico pues como ya se expresó es muy controvertida la actividad de inversión en capitales de riesgos. Ello no obsta para que su inmediatez ignore las reglas elementales en cuanto a clientes, preparación del personal, marketing y cumplimiento de preceptos legales. La inmediatez de su gestión según algunos especialistas no resulta azarosa confiando en algunas de las características del actual mercado mundial y la dinámica financiera que lo acompaña.

7. Logística

No se detalla

8. Perfil de los profesionales

En su nómina están provistos de equipos multidisciplinares y dinámicos que trabajan en sus respectivas áreas, como un todo integrado, con una cultura que alienta y suscita fortaleza a partir de la diversidad, el conocimiento y las capacidades de sus empleados. Su sistema de libre asignación de asuntos No obstante permite a cada abogado elegir las áreas de práctica y los asuntos en los que trabajar.

9. Marketing que realizan

No pudo obtenerse información

10. Política interna

Las reglas del juego en Kirkland & Ellis son muy estrictas e intolerantes. Empero, son flexibles en el punto de que los asociados puedan escoger aquellos asuntos y clientes que mejor se adapten a su perfil y capacidad. Su enfoque “emprendedor” genera mayores niveles de compromiso e integridad, lo que brinda mejores resultados en cuanto a la atención a los clientes. También propician la formación de sus asociados financiando el costo de esta actividad. Dentro de su política interna tienen prácticas Pro-Bono.

Del resto de los indicadores (**Conocimiento de Mercado, Cumplimiento de los objetivos, Clientes, Herramientas Informáticas**) no pudo obtenerse información dada su política de privacidad y mercantilista.

En su propaganda aparece el compromiso de ayudar a las comunidades en las que viven y trabajan. Confiesan dedicar a esta energía, talento y recursos considerables a causas e iniciativas significativas que reflejan los valores de la empresa.

Latham & Watkins LLP (Estados Unidos)

Información general

Latham & Watkins LLP es un despacho de abogados global fundado en 1934. Es una firma de sociedad de responsabilidad limitada constituida bajo las leyes del Estado de Delaware (Estados Unidos)⁷³. Posee 16 oficinas en 16 países en todo el mundo incluyendo Latinoamérica, Asia, y África. Posee de 1001 a 5000 empleados

Se sitúa como el segundo despacho que más factura en el mundo con un total de 3.380 millones de dólares anuales⁷⁴.

1. Sistema jurídico

Al igual que Kirkland & Ellis la firma de Abogados Latham & Watkins asume el modelo del Common Law con las especificaciones que impone el American Bar Association (ABA) a cada Estado de esa Nación. Este sistema se define por el principio del stare decisis o "atenerse a la decisión", conforme al cual los tribunales deben observar sus propios precedentes y las decisiones de los tribunales jerárquicamente superiores de su misma jurisdicción.

2. Tipo de Despacho

Es un Despacho con tradición netamente mercantil, aunque también de tipo penal. Es un Despacho corporativo capaz de asesorar a las grandes compañías en materia en operaciones relativas de riesgos legales y empresariales asociados a un litigio.

3. Estructura

⁷³ (la "LLP de Delaware") con sociedades afiliadas de responsabilidad limitada que actúan en Reino Unido, Francia, Italia y Singapur, como sociedades afiliadas que actúan en Hong Kong y Japón y en asociación con el Bufete de abogados de Salman M. Al-Sudairi en Arabia Saudí.

⁷⁴ Los bufetes que componen 'top 10' de EE.UU. facturan más de 2.000 millones de dólares. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/13/legal/1557764327_811905.html. Consultado 23 de noviembre de 2023.

La estructura de Latham & Watkins es jerarquizada basada en los socios que son los que participan de los beneficios directos de la firma. Posee también asociados que son abogados colaboradores; los asistentes y colaboradores “paralegals” que asisten en la búsqueda de información y preparación de documentos, así como los secretarios y el resto de los empleados.

De cara al futuro, seguiremos invirtiendo en nuestra plataforma global, ejecutando nuestra estrategia y ofreciendo un gran servicio al cliente

El presidente y socio director de Latham, Rich Trobman, describió 2021 como “otro año de éxito” para la firma.

4. Organización

En su organización Latham & Watkins ofrece alta participación a asociados y empleados. Sus socios poseen salarios fijos, aunque también se benefician de las ganancias de la empresa. El portafolio organizacional de Latham & Watkins es muy amplio tratando de prever aspectos organizacionales, funcionales, éticos, informáticos entre otros⁷⁵.

Latham & Watkins cuenta con un programa de seguridad y concienciación centrado en formar a todos los empleados, representantes y personal de apoyo en las políticas de seguridad y privacidad, así como en las mejores prácticas de seguridad y privacidad.

5. Recursos Humanos

Si bien Latham & Watkins persigue una política de contratación a abogados famosos no renuncia a preparar a los nuevos prospectos a fin de que permanezcan en la de la institución. En su propaganda afirma combinar el mejor talento, conocimiento del sector y experiencia para impulsar resultados positivos para nuestros clientes en todos los sectores.

6. Planeación estratégica

Modelo de gestión basado en la innovación en el mejor talento, conocimiento del sector y experiencia positivos para nuestros clientes. Mide sus éxitos por el

⁷⁵ NORMAS GLOBALES DE PRIVACIDAD DE LATHAM & WATKINS.
<https://www.lw.com/admin/Upload/Documents/Latham%20Privacy%20Standards/Latham-Global-Privacy-Standards-Spanish.pdf>.
Consultado 23 de noviembre de 2023

monto de sus negocios frecuentemente millonarios. Se dice que fue el primer bufete de abogados en superar el umbral de los 5.000 millones de dólares de ingresos y aumentar su facturación en 26,7 % hasta alcanzar los 5,490 millones de dólares.

Innovadora. Consistente en buscar los nuevos nichos de mercado como por ejemplo del negocio energético con oficinas en Arabia Saudí, en Riad en el Oriente Medio, (Doha, Abu Dhabi y Dubai). Ha extendido su u negocio energético a España con firmas en Madrid y Barcelona. Sus argumentos son firmes pues "El sector energético está muy regulado, la financiación de las operaciones es más clara que en otros sectores porque, en principio, los ingresos son fijos a unas tarifas fijas previamente establecidas". Tiene una política cuidadosa referente a las inversiones previendo posibles cursos legales ulteriores como la enmienda que permitirá la supresión de límites a los derechos de voto en empresas cotizadas.

Además de estar presente en ciudades o países con fuerte negocio energético, Latham & Watkins también confía en Silicon Valley. "Es ahí donde ahora se está desarrollando más investigación sobre nuevas tecnologías que puedan ser empleadas por compañías energéticas.

7. Logística

No se consigna

8. Perfil de los profesionales

Cuentan con un equipo global de abogados con un profundo conocimiento de los sectores en los que operan sus clientes., que les permite proporcionar un asesoramiento eficiente, preciso y de alto valor añadido. La diversidad de perfiles de sus abogados y la capacidad técnica para incorporar miembros de otras jurisdicciones en una misma red los convierte en una firma competitiva.

9. Marketing

No se obtuvo información

10. Política interna

Según se expresa en la propaganda existe en la forma un alto compromiso con la responsabilidad social prestando atención al personal, fomentando su

bienestar y crecimiento personal. Existe alta preocupación por el entorno, la sostenibilidad, la contribución a un ambiente sano y la contribución a la mejoría del cambio climático.

11. Conocimiento del mercado

Poseen un amplio conocimiento del mercado a partir de los recursos globales que dispone la firma. Colabora en tal sentido con el informe Anual de Fintech México 2023 y con otras agencias mundiales.

12. Cumplimiento de objetivos

Ha sido sostenible en el cumplimiento de sus objetivos financiero y compromisos con sus clientes. Trata de mejorar su imagen corporativa e intenta compartir este fin con otros de tipos ético y ambientales.

13. Clientes

Entre sus clientes han estado Repsol, Carlyle Group, entre muchos otros en el ámbito comercial, financiero, energético y de las inversiones.

14. Herramientas Informáticas

La plataforma tecnológica global de Latham se adapta a las necesidades y ambiciones de sus clientes, de modo que puedan tomar decisiones más rápidas, inteligentes y sólidas.

Latham combina una plataforma global inigualable con una profunda experiencia en tecnología, sirviendo a clientes desde Silicon Valley hasta Hong Kong, desde garajes hasta salas de juntas, escalando para satisfacer las necesidades y ambiciones únicas de cada cliente.

De acuerdo a lo publicitado en su página web tienen experiencia real en el uso de la privacidad y los datos, cuentan con un equipo multidisciplinario de Inteligencia Artificial, y con aplicaciones como: **Aplicación de Regímenes de Inversión Extranjera Directa** (herramienta interactiva que proporciona una visión general de las revisiones de la inversión extranjera directa en los Estados Unidos y en determinados países) y **Aplicación de Regímenes Globales de Fusiones®** (Un conjunto de herramientas diseñado para ayudar a las empresas a navegar por las consideraciones de fusión en 80 países).

Chavez, Vargas, Minutti Abogados S.C (México)

Información general

Chavez, Vargas, Minutti es una firma de referencia que nace en el 2010 como Chávez Vargas Abogados, enfocándose en las prácticas de financiamiento corporativo, mercado de capitales, capital privado, fusiones, adquisiciones y energía e infraestructura. A finales de noviembre del 2018 cambiaron la denominación por Chávez Vargas Minutti Abogados S.C.

1. Sistema Jurídico

Sistema romano-francés

2. Tipo de Despacho (Materia-especialidad)

Se especializan en el Derecho Corporativo.

3. Estructura

No se obtuvo información

4. Organización (x competencias, procesos, objetivos, resultados, etc)

En apariencia se organizan por competencias, alrededor de determinados nichos del Derecho corporativo, que incluyen

5. Recursos humanos

Está conformado por una docena de abogados especializados en diferentes áreas del Derecho corporativo. Conformados por los socios, una asociada senior, asociados y una pasante, junto con un oficial de cumplimiento (*Compliance officer*) para supervisar las buenas prácticas empresariales.

6. Planeación estratégica

No se halló información al respecto.

7. Logística

No aparece mucha información al respecto, aunque aparentar tener una sola sede central, complementada por los servicios tecnológicos en las redes digitales, además del correo.

8. Marketing que realizan

Su sede central está ubicada en la ciudad de México y muestran en su página web una serie de premios que han obtenido en el desempeño de sus funciones tales como: The Legal 500 Chambers 500 Latinoamérica 2021, 2022, 2023; así como México Awards 2023; The legal 500 Latín América, con lo que muestran resultados de su trabajo, más allá de la autopromoción.

Sus profesionales pueden asistir a clientes en español e inglés, y no parecen extender sus prácticas a otros idiomas, o no los necesitan.

9. Política interna

Aparenta caracterizarse por un marcado interés en las buenas prácticas empresariales, pues cuentan con un oficial de cumplimiento para darle seguimiento a las diferentes actividades.

10. Conocimiento del mercado

No se halló información al respecto

11. Cumplimiento de objetivos

Salvo por los premios, no se aprecia cómo es que cumplieron sus objetivos, aunque debe haber indicadores que no se muestran en su página por los que deben ser relevantes en el mundo empresarial.

12. Clientes (cantidad-tipo)

Por el tipo de actividad deben ser personas naturales o jurídicas que se dedican a la actividad empresarial o de inversiones.

13. Herramientas Informáticas

Solo se aprecia la página web, más de contacto, es bastante básica.

Vadillo&King (México)

Información general

Vadillo&King es una firma de referencia en México para clientes comprometidos con la sostenibilidad corporativa y el triple impacto. Es la primera firma de asesoramiento legal integral en el país en unirse al Pacto

Global de las Naciones Unidas (2016), así como en presentar un Informe de Sostenibilidad (2020). Tiene un equipo de trabajo pro-bono, que desde hace más de dos décadas ayuda a las comunidades más vulnerables en el acceso a la justicia, además de participar de distintas iniciativas que tienen por objetivo alcanzar el bien común.

1. Sistema Jurídico

Sistema romano-francés

2. Tipo de Despacho (Materia-especialidad)

Se especializan en el Derecho de autor y la propiedad Industrial.

3. Estructura

No hay mucha información en la página web, aparte de los abogados y los asistentes legales, junto con el personal administrativo, debe haber socios, pero no se apreció en el soporte disponible.

4. Organización (x competencias, procesos, objetivos, resultados, etc)

En apariencia se organizan por competencias, alrededor de la Propiedad Intelectual. Todos sus contactos deben entrar por la mirada de alguna de las especialidades: Registro de Marcas, Patentes, Modelos de Utilidad, Diseños Industriales, Decretos industriales, Derechos de autor, Derechos conexos, Reservas de derecho al uso exclusivo, Themes y Marketing digital.

5. Recursos humanos

Está conformado por más de 160 abogados especializados en diferentes áreas del derecho. Unido a estos letrados, están complementados en sus tareas por un grupo de paralegales (asistentes legales), pasantes y personal administrativo. Cuentan con una Comisión de Diversidad e Inclusión cuyo objetivo es recomendar políticas y acciones que promuevan la diversidad dentro de la organización.

6. Planeación estratégica

No se halló información al respecto.

7. Logística

Hemos desarrollado herramientas tecnológicas que garantizan el mantenimiento y protección de marcas e invenciones (conocidos como servicio de vigilancia de marcas, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva).

8. Marketing que realizan

Su sede central está ubicada en la ciudad de Buenos Aires. Cuentan asimismo con una sede en zona norte, ubicada en Tigre, provincia de Buenos Aires. Brindan asesoramiento a clientes con actividades a lo largo y a lo ancho del país en regulaciones nacionales, provinciales y locales.

Son miembros fundadores del Club de Abogados Iberoamérica. Asimismo, son miembros de las siguientes redes profesionales: World Services Group (WSG), Interlex, International Network of Boutique Law Firms (INBLF) y ALAE (Aliança de Advocacia Empresarial).

Sus profesionales pueden asistir a clientes en español, inglés, alemán, portugués, italiano y francés. Cuentan con un German Desk (Despacho alemán) certificado y varios Country Desks.

9. Política interna

No se halló información al respecto.

10. Conocimiento del mercado

No se halló información al respecto.

11. Cumplimiento de objetivos

No se halló información al respecto.

12. Clientes (cantidad-tipo)

Mayormente se visualizan personas naturales en la gestión de sus derechos de autor, así como personas jurídicas para sus derechos de propiedad industrial, pero no hay mucha más información.

13. Herramientas Informáticas

Solo se aprecia la página web, que es bastante interactiva.

Beccar Varela (Argentina)

Información general

Beccar Varela es una firma de referencia en Argentina para clientes comprometidos con la sostenibilidad corporativa y el triple impacto. Es la primera firma de asesoramiento legal integral en el país en unirse al Pacto Global de las Naciones Unidas (2016), así como en presentar un Informe de Sostenibilidad (2020). Tiene un equipo de trabajo pro-bono, que desde hace más de dos décadas ayuda a las comunidades más vulnerables en el acceso a la justicia, además de participar de distintas iniciativas que tienen por objetivo alcanzar el bien común.

1. Sistema Jurídico

Sistema romano-francés

2. Tipo de Despacho (Materia-especialidad)

Es un despacho jurídico dedicado al Derecho Corporativo (asesora a diferentes empresas nacionales e internacionales en diversas industrias). Asesoran a compañías multinacionales de primer nivel, empresas nacionales e individuos, así como también a empresas nuevas y organizaciones sin fines de lucro. Ofrecen asesoramiento interdisciplinario en cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), incluyendo inversiones de impacto.

3. Estructura

La organización del despacho aparece que se escinde en los abogados del Despacho, complementados en sus tareas por un grupo de paralegales (asistentes legales), pasantes y personal administrativo. Cuentan con una Comisión de Diversidad e Inclusión cuyo objetivo es recomendar políticas y acciones que promuevan la diversidad dentro de la organización.

4. Organización

De acuerdo con lo publicitado, parecen organizarse por competencias, centrándose en el Derecho corporativo y luego dividiendo sus funciones por los diferentes entornos de este universo jurídico: Agroindustria, Bancos e instituciones financieras, Comercio Internacional y Derecho aduanero, Compliance e investigación, Concurso, quiebras y reestructuración de deudas,

Defensa de la competencia, Defensa del consumidor, Derecho Administrativo, Derecho ambiental y cambio climático, Derecho de la salud y life sciences, Derecho del arte, Derecho deportivo, Derecho laboral y seguridad social, Derecho penal empresario, Derecho societario, Derecho tributario, Emprenderurismo, Empresa familiar, Energía, Fideicomiso y servicios fiduciarios, Financiación de proyectos, Fintech, Fusiones y adquisiciones-Asesoramiento corporativo, Mercado de capitales, Minería, Petróleo y gas, Privacidad y protección de datos personales-Ciberseguridad, Private equity&Venture capital, Private Wealth&private clients, Propiedad Intelectual- Patentes y marcas, Public affairs, real State e Inversiones hoteleras, Resolución de disputas: arbitraje, Resolución de disputas: Litigios, Responsabilidad de daños, Seguros y reaseguros, TMT (Telecomunicaciones, Medios y Tecnología).

5. Recursos humanos

Está conformado por más de 160 abogados especializados en diferentes áreas del derecho. Estos se dividen, de acuerdo a la página del despacho en Socios, Socios Consejeros, Abogados Senior (Profesional que cuenta con una experiencia contrastada y por tanto alcanza un estatus en la compañía que se recompensa con beneficios superiores), Abogados y Abogados especialistas.

6. Planeación estratégica

Su planeación estratégica está enfocada en el asesoramiento de compañías multinacionales de primer nivel, empresas nacionales, individuos, empresas nuevas y organizaciones sin fines de lucro, de acuerdo con los principios de los nuevos paradigmas corporativos, ofrecemos asesoramiento interdisciplinario en cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), incluyendo inversiones de impacto. Está focalizada en tres dimensiones centrales:

- El asesoramiento legal con criterios ESG, que tiene por objeto brindar soluciones legales que integren aspectos ambientales, sociales y de gobernanza;

- La gestión responsable del negocio, con el foco en nuestros colaboradores, siguiendo buenas prácticas de gobierno corporativo y cuidando el ambiente; y
- Las relaciones con la comunidad través del asesoramiento pro-bono de excelencia y comprometiéndonos en el apoyo a la educación de quienes más lo necesitan desde el Proyecto Dar.

7. Logística

No se especifica y solo aparece referenciado personal administrativo y la tenencia de dos sedes.

8. Marketing que realizan

Su sede central está ubicada en la ciudad de Buenos Aires. Cuentan asimismo con una sede en zona norte, ubicada en Tigre, provincia de Buenos Aires. Brindan asesoramiento a clientes con actividades a lo largo y a lo ancho del país en regulaciones nacionales, provinciales y locales.

Son miembros fundadores del Club de Abogados Iberoamérica. Asimismo, son miembros de las siguientes redes profesionales: World Services Group (WSG), Interlex, International Network of Boutique Law Firms (INBLF) y ALAE (Aliança de Advocacia Empresarial).

Sus profesionales pueden asistir a clientes en español, inglés, alemán, portugués, italiano y francés. Cuentan con un German Desk (Despacho alemán) certificado y varios Country Desks.

9. Política interna

La política interna está enfocada en la estrategia de sostenibilidad corporativa, que da cuenta del compromiso asumido con los miembros del despacho, los clientes y la comunidad para hacer negocios de manera íntegra y sostenible (triple impacto le llaman ellos). Es decir, funcionan como una empresa que es corresponsable con su comunidad en el sentido de hacer negocios y asumir cargas de la comunidad de acuerdo a sus casos pro-bono.

10. Conocimiento del mercado

De acuerdo con la publicación parecen tener un amplio dominio de todos los aspectos del Derecho corporativo, pues tienen profesionales especializados en ellos, cuentan con redes profesionales que les permiten atender clientes nacionales e internacionales ya citadas y que les permiten visualización del manejo de los asuntos que abordan profesionalmente.

11. Cumplimiento de objetivos

Ofrecen a sus clientes asesoramiento legal de excelencia, ayudándolos a alcanzar sus objetivos. Combinan una visión de negocios global con la cultura local para ofrecer soluciones estratégicas a medida. En esencia es una corporación legal que se fija objetivos en función del servicio jurídico al que prestan y cifran su cumplimiento como si fuese una empresa, más que un despacho propiamente dicho.

12. Clientes (cantidad-tipo)

No se especifica el tipo de clientes, pero por las materias que abordan, salvo los casos pro-bono que desarrollan, solo atienden asuntos vinculados con el mundo empresarial, en todas sus esferas, por lo que al parecer atienden preferentemente organizaciones con mayor nivel de complejidad, más que a individuos independientes, que tampoco son descartados.

13. Herramientas Informáticas

Cuentan con una página web que les permita la socialización de sus servicios y el conocimiento de la comunidad nacional e internacional.

Conclusiones

Del estudio realizado a partir de la literatura consultada, la opinión de los expertos y las informaciones obtenidas por diferentes fuentes digitales, se desprenden las siguientes conclusiones:

Existen teóricamente diferentes modelos de gestión, dentro de los que destacan: Modelo de Brechas del Servicio, Modelo del esquema del servicio, Modelo de Gestión por Procesos, Modelo de Gestión de Recursos Humanos, El modelo de Gestión por Competencia y el Modelo de Gestión Organizacional basado en el logro de los objetivos, sin embargo, muy pocos hacen referencia a modelos de gestión propiamente para despacho de abogados. No obstante, se identificaron algunos modelos para despachos de abogados: modelo de la diana (the target), el donut (the doughnut), el donut glaseado (the glazed doughnut), y el de engranaje (the cog); el modelo del promotion to partner tournament , modelo elastic tournament (“torneo elástico”); los modelos de compensación (“Lockstep” y “Eat what you kill”) y frente a estos dos modelos, han surgido toda una serie de modelos híbridos mix partnership, así también el modelos asociativo, El Partnership y el Modelo de Gobierno Corporativo.

Pese a la multiplicidad de modelos de gestión, todos están dirigidos a organizar y combinar los recursos de la organización con el objeto de cumplir con los objetivos trazados.

Dando cumplimiento al segundo de los objetivos, se identificaron los despachos, teniendo en cuenta el ranking que ubica los despachos mejor posicionados y los mejores abogados en el ámbito internacional, así como el alcance nacional e internacional de estos. De esta forma, resultaron 3 de España, por los premios Best Lawyers (**Cuatrecasas, Uría y Menéndez, y Garrigues**); 3 de Reino Unido, por ‘Magic Circle’ ‘ranking’ de facturación por abogado (**Allen & Overy, Herbert Smith y Linklaters**, inmediatamente seguidos por Clifford Chance); 3 de Francia, teniendo en cuenta el ranking the The Lawyers Global (**August Debouzy, Gide Loyrette Novel, De Pardieu Brocas Maffei**), 2 de Estados Unidos (**Kirkland & Ellis. ---Latham & Watkins**), portal expansión.com, en América, (todojurista.com) 1 de Argentina

(Beccar Varela) y 2 de México (Chavez-Vargas- Minutti Abogados S.C y Vadillo&King).

El tercero de los objetivos se desarrollo a partir de los indicadores previamente definidos, no obstante, solo se describieron los modelos de gestión de 9 de los 14 despachos identificados, pues el resto posee política de privacidad excesiva en los medios. En este sentido, tras lo estudiado, puede concluirse que:

En cuanto al sistema jurídico los despachos de España corresponden al Sistema de Derecho Continental o Civil Law, cuatro de ellos (1 Francia, 2 México, 1 Argentina), son del Sistema Romano- Francés y los dos de Estados Unidos al Sistema Comomn Law. Este indicador no ofrece grandes diferencias en cuanto al modo de gestión de cada despacho estudiado, es decir el que sea de un sistema u otro no es relevante.

Teniendo en cuenta los tipos de despacho de acuerdo con la materia y especialidad, es de resaltar que todos se especializan en una rama del derecho y a su vez por materia, de ellos 8 se especializan en Derecho de Empresa y Derecho Corporativo, y solo uno en Derecho de Autor y Propiedad Industrial (México).

Respecto a la estructura, todos cuentan abogados especializados, personal administrativo, y otros profesionales que contribuyen a la labor principal del despacho, apoyando directamente a los abogados en su desempeño y exceptuando el despacho mexicano Vadillo King, el resto cuentan con socios. Otra figura que configura la estructura son los desk en las grandes firmas y en Vadillo King.

A cerca de la organización, de acuerdo a lo publicitado todos los despachos cuentan con equipos multidisciplinares que parecen organizarse por competencias, centrándose en el Derecho corporativo o Derecho de Empresas y luego dividiendo sus funciones por los diferentes entornos de este universo jurídico, exceptuando el Despacho mexicano Vadillo, que se especializan en Derecho de Autor y Propiedad Industrial, no consta como se organizan se infiere que sea por procesos u objetivos.

Por su parte, los recursos humanos, están conformados por los abogados especializados, personal administrativo y un grupo profesionales que se dedican a otros menesteres y sirven de a los abogados y de manera general a toda la actividad del despacho.

Asimismo, el perfil de los profesionales que integran los recursos humanos es amplio, especializado por materias, exceptuando el despacho Vadillo King que solo se especializa en Derecho de Autor y Propiedad Industrial y del cual no consta otra información.

Referente a la planeación estratégica, no pudo obtenerse información de todos los despachos, sin embargo, se conoció que en la mayoría la estratégica principal es estar al lado del cliente y satisfacer sus necesidades. Además, que otros pilares de sus estrategias, para hacer avanzar el negocio son reconocer, atraer y gestionar el talento y tecnología propia, así como la internacionalización, la sostenibilidad y la digitalización.

De la logística de los despachos, no se obtuvo información. Del mismo modo ocurrió con la actividad propiamente de Marketing, no obstante, se conoció que cuentan con un equipo de comunicación y marketing o al menos realizan marketing digital como es el caso de Vadillo King. Es de resaltar que, aunque es evidente el marketing que realizan, Uría Menéndez se ha decantado más por el marketing presencial que por trabajar a nivel digital su posicionamiento.

Acerca de este último particular también puede decirse que todos cuentan con página web actualizada y que hacen uso de las redes sociales, especialmente LinkedIn.

En cuanto a la política interna de los despachos, es concluyente que de manera general está enfocada en la satisfacción al cliente, bajo los preceptos del cumplimiento de sus normativas internas, el código de ética que tienen según se conoce los grandes despachos, y en la sostenibilidad corporativa. Asimismo, muchos de ellos sobre todo los grandes despachos asumen dentro de su política interna la internacionalización y los servicios pro-bono.

Dentro del análisis realizado se consideró además el conocimiento de mercado, del cual pudo obtenerse información solamente de cuatro despachos (España,

Argentina). Sobre este particular es notorio que de manera general, cuentan con personal especializado para el conocimiento de mercado; en el caso de España disponen además, del departamento de gestión del conocimiento y del departamento de I+D+i (investigación+ desarrollo+ innovación).

Otros indicadores para tener en cuenta dentro de la caracterización de los despachos fueron el cumplimiento de los objetivos y los clientes. Del primero de ellos, aunque poco se supo, pudo inferirse que está muy relacionado con la planeación estratégica, pues el objetivo final de esta es lograr el cumplimiento de los objetivos. Se conoció, además, que todos emplean técnicas de informática en sus procesos, unos más avanzados que otros, y distintas iniciativas (Cuatrecasas Corporate Venturing⁷⁶ conjuntamente a otras lideradas por el departamento de Recursos Humanos, de IT o el Área de Conocimiento e innovación, han permitido a Cuatrecasas cumplir sus objetivos, estar alineada con sus valores, su misión y su visión, y consolidar una estrategia de Corporate Venturing), para lograr el cumplimiento de sus objetivos. En cuanto a los clientes solo pudo conocerse que Garrigues, luego de la internacionalización, cuenta con **4000** clientes en todo el mundo. Sin embargo, el resto de los despachos por su política de privacidad de datos no permite conocer determinada información referente a ellos.

Por último, se consideraron dentro del modo de gestión de los despachos de abogados las herramientas informáticas. En relación a este particular puede concluirse que los despachos de España y Estados Unidos, invierten grandes cantidades en el uso de las herramientas informáticas o tecnológicas, siendo las herramientas más utilizadas los programas para transcripción de voz, automatización documental, tecnologías basadas en la programación directa, la Inteligencia artificial generativa (IA), mediante la cual se redactan escritos, se

⁷⁶ El **Corporate Venturing** o "Corporate Venture Capital" es un modelo de emprendimiento de carácter híbrido en el que se combinan las ventajas de una gran empresa, con la innovación y motivación de una startup. En esta relación, se establecen grandes sinergias y la una se nutre de las cualidades de la otra en una **colaboración mutua y constante**. De este modo, la **corporate** traslada a la startup su **experiencia y conocimiento**, le da **acceso al mercado** y pone a su disposición todos sus **recursos, infraestructura, capital y capacidad de producción**. De la misma manera, la **startup** traslada a la gran empresa su **motivación, pasión y ganas de romper moldes**, así como su **capacidad de gestionar el riesgo y encontrar nuevos mercados**. visto en: Corporate Venturing: Qué es, beneficios y ejemplos - Delvy. Startup: Una startup es una empresa emergente que se enfoca en la innovación y la tecnología para crear un modelo de negocio escalable y disruptivo. Una startup es, así pues, una pequeña empresa en un momento de búsqueda de un modelo de negocio escalable y rentable. La mayoría de las startups tienen base tecnológica, ya que la tecnología es lo que ha permitido a todas estas empresas crecimientos muy rápidos en fases iniciales con costes relativamente bajos. visto en: Qué es una startup, características y cómo empezar [2022] • Asana.

hacen análisis documentales y se localiza información jurídica relativa a las distintas áreas de práctica del despacho; y la utilización de buscadores de última generación que permiten el fácil acceso por parte los abogados. También destaca el uso del empleo de las páginas Web en estos despachos y en el resto de los despachos estudiados, siendo este dato la única información obtenida relativa a las herramientas tecnológicas de los despachos de América y el de Francia.

Otra de las conclusiones importante a las que se ha podido llegar en este estudio y que ha sido avalada por los expertos entrevistados es que no existe un modelo de gestión único, pues en muchos de estos despachos se habla de diferentes modelos en sus distintas área, dígase: El **Partnership**, **Gobierno Corporativo** y **Compliance con criterios ESG**, El **Corporate Venturing** o “Corporate Venture Capital”, lo que indica que existe en los despachos analizados modelos de gestión de tipo híbrido, pero nunca puro. Aunque, pudo apreciarse la tendencia a la implementación conjuntamente con otras formas de modelos de gestión, del modelo Partnership, el que a juicio de Garrigues en entrevista concedida al periodista Paz Álvarez, de Cinco Díaz, es el más correcto, es la fórmula más adecuada, el más justo, a través del partnership todos los profesionales tienen una carrera ascendente hasta que se abandona el despacho, entre los 56 y los 60 años.

De lo anterior puede inferirse que dentro de un despacho se pueden encontrar distintas áreas de práctica que requieren diferentes modelos y estrategias, por lo que puede haber más de un modelo dentro de la organización de abogados, asimismo se deduce que los modelos de gestión están en correspondencia con los objetivos, intereses y metas a alcanzar, de cada despacho. No obstante, cualquiera que sea el modelo de gestión hay determinados indicadores que en todos se potencian como:

Mantener estándares siempre elevados en ética y deontología profesional, para que la reputación de la marca y la confianza que el cliente pone en el servicio de una firma de abogados sean siempre excelentes, especialización por áreas, trabajo en equipo multidisciplinario, amplio perfil del profesional, planeación

estratégica enfocada: en el cliente, para entender y satisfacer sus necesidades; la internacionalización, digitalización y sostenibilidad; marketing para atraer clientes y talentos, retención de talento, desarrollo profesional (técnico y otras habilidades) uso y aplicación de las nuevas de la tecnología e innovar para conseguir la diferenciación y por ultimo grandes inversiones en infraestructuras de comunicación, tecnologías de la información(procesos de due diligence, programas que mecanizan la elaboración de documentos, etcétera) y en formación profesional.

Recomendaciones

En base a los resultados recogidos en la presente investigación y al aporte de este estudio, el equipo de investigación se recomienda que la dirección de Consultores y Abogados Internacionales, CONABI S.A, analice los resultados obtenidos, y los socialice con el Grupo Societario de Prestación de Servicios Legales S.A, así como investigar sobre otros temas relacionados con los modelos de gestión de los despachos de abogados.

BIBLIOGRAFÍA

Abogacía Española, Consejo General, visto en: <https://www.abogacia.es/formacion/inicia-abogacia/2-montar-mi-despacho/1-el-despacho-de-abogados/despacho-de-abogados-concepto-y-requisitos/>

Acevedo Sánchez, Daniel S.: ***Transformación de operaciones, innovación y adopción tecnológica en la función legal. Retos y tendencias para los equipos jurídicos empresariales de América Latina para 2022***. Pdf

Aduna Mondragón, Patricia; García Mata, Epifanio; Chávez Gutiérrez, Erika J et al.: ***Modelos de gestión de Recursos Humanos***. visto en:

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Álvarez, Luz Fátima, (2017).: ***Modelos de Gestión***. Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017. p.p.9,12

Camargo, Unai (2016).: ***Calidad y mejora continua del despacho: gestión por procesos***. visto en: Calidad y mejora continua del despacho: gestión por procesos - Abogacía Española (abogacia.es)

Entrevista al bufete Uría Méndez. visto en: Entrevista al bufete Uría Menéndez – Clúster Marítimo Español (clustermaritimo.es). visto en:

<https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2017/09/18/59c00c4ce2704e51358b4636.html>

Conflegal.com: diario digital especializado en política judicial, noticias jurídicas, despachos de abogados y eventos.

Expositor Blasco, Mónica, 2020.: ***La nueva generación de modelos de gestión y organización-más humanos, adaptables y de impacto***. visto en: <https://monica-expositor.medium.com/la-nueva-generaci%C3%B3n-de-modelos-de-gesti%C3%B3n-y-organizaci%C3%B3n-m%C3%A1s-humanos-adaptables-y-de-impacto-243fd419ac58>

Falcón Caampanario, Pablo (2014).: ***Los Riesgos Derivados De La Estructura Piramidal De Los Grandes Despachos De Abogados***, Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales. p.22 pdf

H. Gallo, Mercedes (2013).: **“El partnership de los despachos de abogados, ¿un modelo en cambio?”**. visto en: H. Gallo, Mercedes, Legal Today.

Hernández Sampier, R.: **“Metodología de la investigación”**. Editorial Félix Varela. La Habana. 2004. pp. 186,190, 393.

Hodge, B. et al (1998). **“Teoría de la organización. Un enfoque estratégico Prentice Hall”**. Pdf.

Huertas López et al. **“Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración”**. Revista Universidad y Sociedad vol.12 no.1 Cienfuegos ene.-feb. 2020, Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165

IA y automatización: así explotan los bufetes las nuevas tecnologías (2023). visto en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/02/17/legal/1676638434_177999.html

Navarro, Javier (2017).: **“Definición de Modelo de Gestión”**. Trabajo publicado en: Feb., 2017. <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>

Recio Cavazos, Gabriela. **“El Abogado y Empresa a finales del Siglo XIX”**. Capítulo Primero. p. 18. pdf

San Andrés, Juan (2014).: **El Partnership en una firma jurídica española**. visto en: Monográfico sobre el Partnership | Juan San Andrés (gericoassociates.com)

Sarmiento O, Martha Isabel (2019).: **“Educación e Investigación: Modelos De Gestión Organizacional”**. p.18. pdf

Soralba Tirado Álvarez (2013).: **“Diseño De Un Modelo De Gestión Administrativa Aplicable Al Centro De Servicios Compartidos Ecopetrol S.A.”** Universidad Autónoma De Bucaramanga Coordinación De Maestría Maestría En Administración Virtual Convenio Itm-Unab, Bucaramanga.

Lora- Guzmán, Harold Steven (2019).: “**La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional**”. p. 3pdf.

Marrero Schiaffino, Matias (2023).”**Gobierno corporativo y compliance: dos conceptos fundamentales para un mundo empresarial transparente y ético**”. visto en: ¿Qué es el Compliance y el Gobierno Corporativo? (linkedin.com)

Méndez, Marisa; Sumar, Carolina (2017).: “**Modelos de compensación: equilibrio entre premiar esfuerzos pasados y motivar para obtener resultados futuros**”. visto en: Modelos de compensación: equilibrio entre premiar esfuerzos pasados y motivar para obtener resultados futuros | Despachos | LawAndTrends

Uría Menéndez pone en marcha su proyecto de inteligencia artificial (2017). visto en: <https://www.legaltoday.com/legaltech/nuevas-tecnologias/uria-menendez-pone-en-marcha-su-proyecto-de-inteligencia-artificial-2017-05-12/> Model Rules of Professional Conduct (ABA). En http://www.abanet.org/cpr/mrpc/mrpc_toc.html Consultado 23 de noviembre de 2023.

Zeithmal, V. “**Marketing de Servicios**”. México. Mc Graw Hill. Segunda edición, p.254, visto en Soralba Tirado Álvarez (2013) Diseño De Un Modelo De Gestión Administrativa Aplicable Al Centro De Servicios Compartidos Ecopetrol S.A. Universidad Autónoma De Bucaramanga Coordinación De Maestría Maestría En Administración Virtual Convenio Itm-Unab Bucaramanga, p. 34

ENTREVISTA A DIRECTIVOS/INFORMANTES CLAVES

La presente Investigación científica está dirigida a caracterizar los modelos de Gestión de los Despachos Abogados con mayor tendencia internacional, con el objetivo perfeccionar la prestación de los servicios legales en Cuba. Sus opiniones resultarán de gran utilidad. Le pedimos su más sincera colaboración y le garantizamos el anonimato de la información que brinde. Muchas gracias.

Datos Generales:

- a) Nombres y apellidos :
- b) Edad:
- c) Años de experiencia en la actividad:
- d) Profesión:
- e) cargo:
- f) Categoría científica:

- 1- Conoce de estudios científicos relativos a modelos de gestión o practicas en los despachos en Cuba y/o en el extranjero.
- 2- Considera que en Cuba existe algún modelo de gestión en las entidades que prestan servicios legales o algunas características que determinen la forma de gestionar de los servicios.
- 3- Experiencia positiva que conozca en la forma de gestionar los servicios en algún despacho de abogados (España, Inglaterra, Estados Unidos, México).
- 4- De ser afirmativa la respuesta anterior, diga que características presentan estos despachos o si conoce el modelo de gestión implementado.
- 5- Qué contradicciones y retos presentan los despachos de abogados en Cuba y en el mundo, especificar en los países de muestra. (España, Inglaterra, Estados Unidos, México).
- 6- Considera que los despachos son empresas. ¿Por qué?
- 7- Que características o modelo de gestión de los despachos que conoce pudieran implementarse en Cuba.
- 8- ¿Cuáles son los despachos de abogados de mayor tendencia internacional?
- 9- ¿Cuáles son a su juicio los despachos más importante que conoce?.
¿Qué características los distingue?
- 10- Otra información que desee aportar.

CRONOGRAMA DE INVESTIGACIÓN

| No. | Actividades principales | Fecha | Participantes | Responsable |
|-----|---|--|-------------------------|-------------------------|
| 1 | Elaboración del perfil del proyecto. | Julio 2022 | Equipo de investigación | Equipo de investigación |
| 2 | Entrega del perfil a la dirección del CIJ. | Julio 2022 | Jefa de equipo | Jefa de equipo |
| 3 | Elaboración del diseño de la Investigación. | Diciembre 2022- enero y febrero 2023 | Equipo de investigación | Equipo de investigación |
| 4. | Envío del Diseño a la Directora de CONABI para que elabore su oponentia | Finales de febrero 2023 | Jefa de equipo | Jefa de equipo |
| 4 | Presentación del Diseño al Consejo Científico del CIJ | Marzo 2023 | Equipo de investigación | Jefa de equipo |
| 5 | Arreglos al Diseño según sugerencias del Consejo Científico | Marzo 2023 | Equipo de investigación | Jefa de equipo |
| 6 | Envío del Diseño aprobado a la Directora de COABI | Abril 2023 | Jefa de equipo | Jefa de equipo |
| 7 | Coordinar la realización del trabajo de campo. | Abril 2023 | Equipo de investigación | Jefa de equipo |

| | | | | |
|----|--|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 8 | Búsqueda en INTERNET y en otras fuentes información relativa a los modelos de gestión de los despachos de abogados | Marzo-abril 2023 | Danny | Jefa de equipo |
| 10 | Procesamiento de la información. | abril–Junio. 2023 | Equipo de investigación | Equipo de investigación |
| 11 | Triangulación de las diferentes técnicas aplicadas. | Julio – septiembre 2023 | Equipo de investigación | Equipo de investigación |
| 12 | Elaboración de la propuesta de informe de investigación. | Septiembre - noviembre 2023 | Equipo de investigación | Equipo de investigación |
| 13 | Presentación de los resultados finales al Consejo científico | Diciembre 2023 | Equipo de investigación | Equipo de investigación |