



#ElFuturode la Abogacía



*Artículo Uno*



Oferta  
Demanda  
Comunicación  
MKTJ



Yo, yo, yo, yo, yo  
Visión y estrategia  
Cambio de paradigma  
Ejemplos digitales  
Abogacía artificial  
El rol social de la abogada  
Contexto  
Mercado  
Oferta  
Demanda  
Comunicación  
MKTJ



Yo, yo, yo, yo, yo  
Visión y estrategia  
Cambio de paradigma  
Ejemplos digitales  
Abogacía artificial  
El rol social de la abogada  
Contexto  
Mercado  
Oferta  
Demanda  
Comunicación  
MKTJ



Yo, yo, yo, yo, yo  
Visión y estrategia  
Cambio de paradigma  
Ejemplos digitales  
Abogacía artificial  
El rol social de la abogada  
Contexto  
Mercado  
Oferta  
Demanda  
Comunicación  
MKTJ



Yo, yo, yo, yo, yo  
Visión y estrategia  
Cambio de paradigma  
Ejemplos digitales  
Abogacía artificial  
El rol social de la abogada  
Contexto  
Mercado  
Oferta  
Demanda  
Comunicación  
MKTJ



Yo, yo, yo, yo, yo  
Visión y estrategia  
Cambio de paradigma  
Ejemplos digitales  
Abogacía artificial  
El rol social de la abogada  
Contexto  
Mercado  
Oferta  
Demanda  
Comunicación  
MKTJ



Yo, yo, yo, yo, yo  
MKTJ

# #ElFuturode laAbogacía

- ▣ 4 Contexto
- ▣ 4 Mercado
- ▣ 5 Oferta
- ▣ 8 Demanda
- ▣ 9 Comunicación
- ▣ 12 MKTJ
- ▣ 16 Yo, yo, yo, yo
- ▣ 17 Visión y estrategia
- ▣ 20 Cambio de paradigma
- ▣ 22 Ejemplos digitales
- ▣ 24 Abogacía artificial
- ▣ 28 *Bonus track*: El rol social de la abogacía
- ▣ 28 ¿Conclusión?



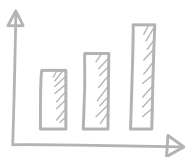
Esta obra está bajo una **Licencia**  
**Creative Commons Atribución 2.5 Argentina.**

# Contexto



Las siguientes páginas son una apretada síntesis de lo que está pasando en el mercado jurídico y lo que, se estima, pasará en los próximos años. Tendencias del mercado, marketing jurídico, comunicación e impacto tecnológico en la profesión son los ejes que seguimos en ellas, tomando como punto de partida la información que procesamos en [AUNO Abogados](#), el [Encuentro de Abogados](#) y [Artículo Uno](#).

# Mercado



El punto de partida de este e-book es el marketing jurídico (**MKTJ**).

Si hablamos de MKTJ, asumimos que el de los abogados es un mercado y, por ende, hay oferta y demanda.

La oferta de servicios jurídicos, en principio, la proveen los abogados: oferentes de servicios jurídicos.

Del otro lado hay demanda.

¿Quién es la demanda agregada de servicios jurídicos?

Lo que tradicionalmente los abogados llamamos “clientes” (si trabajan en empresas los llamarán “cliente interno”, si trabajan en estudios, lo llamarán “cliente” a secas).

Gráficamente, recordarán, la curva de oferta y la curva de demanda se cruzan en algún lugar, un punto de intersección que los economistas dieron en llamar “precio de equilibrio”, que como tal no existe, pero hay una franja en la que oferta y demanda se ponen de acuerdo (esto es: alguien está dispuesto a pagar por

los servicios por un más o un menos).  
El precio es lo que en el mundo de la abogacía se llaman honorarios.

# Oferta



Saber cuántos abogados hay en ejercicio es prácticamente imposible.  
En Estados Unidos hay 1,3 millones; en Brasil casi 1 millón. Según el Colegio Público de la Capital Federal, que es el más grande de la Argentina, que representa históricamente algo más del 50% de la matrícula nacional, hay unos 80 mil abogados en actividad. Lo que importa acá es que la oferta de servicios jurídicos es mucha, incluso mucho más de lo que esos números sugieren.



Haga clic sobre la infografía de acá arriba y no se sienta solo. Cuando vaya en el metro, piense que estadísticamente hay 4 o 5 abogados más en su vagón.

¿Por qué es importante el número? Porque no siempre hubo muchos abogados y eso condiciona la forma de competir.

En 1941, por ejemplo, se recibían 139 abogados en toda la Argentina. En el resto de la región la situación era bastante similar.

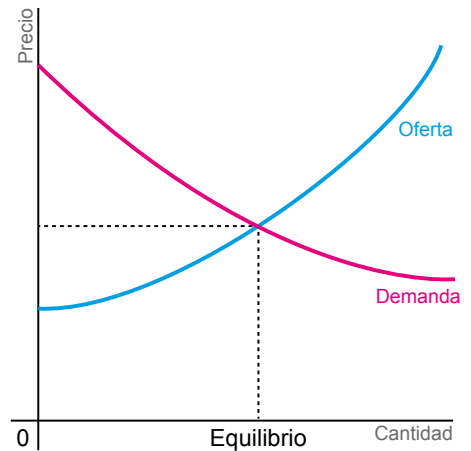
La población en 1941, es válido hacer el comparado, más o menos era la mitad de lo que es ahora. La población creció el doble y nosotros crecimos “al mucho”: por decenas, por cientos, por miles, hasta los 200 mil abogados, aproximadamente, que debe haber hoy en el país.

En 1977 había 1592 abogados en toda la Argentina. Hoy, solo en la Capital Federal se matricula el doble de profesionales cada año.

Creció la matrícula, claramente, pero la demanda de servicios jurídicos también lo hizo exponencialmente. Ciertas ramas, ciertas especializaciones, incluso el formato del gran estudio eran impensables en 1941.

¿Por qué? Porque la economía, la sociedad, la cultura, la tecnología, la familia... todo se complejizó.

En ese entonces era relativamente sencillo tener acceso a clientes. Es más: eran los clientes los que iban en busca de un abogado. El abogado sentado en su escritorio, en el fondo de un pasillo oscuro.



Extracto de la entrevista con Carlos de la Pedraja García-Cosío, general manager y vicedecano de IE Law School, publicada originalmente en **AUNO Abogados**.

“En estos últimos 20 años hemos visto cómo se fueron gestando los negocios de prestación de servicios jurídicos. En los próximos años, ese negocio no va a tener nada que ver con saber derecho, sino con dominar otras herramientas, que se utilizan en cualquier actividad empresarial, en cualquier sector, y también en el derecho”.

**La cultura del mercado jurídico es bastante particular. ¿Cómo intentan penetrar con conocimientos extrajurídicos en este universo?**

Desde 2007, el factor crisis ha hecho que las firmas pierdan el control y eso es uno de los temas que ha cambiado radicalmente en los últimos años. Si el cliente es el que tiene todo el poder, es el que empieza a sofisticarse, ya no le vale cualquier cosa, ni cualquier tipo de servicio, empieza a negociar con los grandes despachos, y los grandes despachos se ven obligados a bajar los fijos del cliente.

Entonces, a partir de ahí es cuando empieza a haber, lógicamente, una sensibilidad mucho mayor en todos estos despachos en relación a estos temas. Ya no se puede ganar dinero como antes, y hay muchos competidores que están haciendo cosas diferentes para empezar a trabajar con estructuras realmente empresariales, y no simplemente con el modelo tradicional en el que llega fin de año y se reparten las ganancias entre los socios y empiezan de cero otra vez.

**¿Cuánto tiempo le llevaría a una firma dar el salto para profesionalizar su estructura?**

Esto es un cambio cultural. Este cambio cultural empieza desde arriba.

El gran tema de las estructuras de abogados es que los máximos responsables de los despachos son los que más saben desde el punto de vista jurídico, pero no de management. Éste es el cambio que hay que operar. *¿Quién manda en el despacho: el que sabe más sabe de derecho corporativo, fiscal, penal, o el que más sabe de estrategia de negocio?*

**¿Qué están viendo en materia de comunicación en el mercado jurídico?**

Antes, el tener una buena web parecía que era fundamental, pero hoy por hoy no es un diferencial.

Hemos hecho un estudio interno analizando exactamente cuál era el ruido de la palabra “derecho” o de “servicios jurídicos” en *social media*. Nos hemos dado cuenta de que muchos despachos españoles y latinoamericanos, lo que hacen es autopromoción: “soy el mejor, tenemos los mejores abogados, tengo . . . , tengo . . .”. ¿Qué pasa en Estados Unidos y, en general, en la cultura anglosajona? Que lo que se está generando es un tráfico realmente de contenidos. Esos despachos están hablando de verdad, aunque no estén vendiendo directamente a clientes, sino que están empezando a compartir contenido, y se empieza a crear una marca entre redes sociales que es totalmente diferente a como se utilizaban antes las webs.

¿En los próximos años qué va a pasar? Los abogados y los abogados más *juniors*, cuando quieran trabajar van a ver qué se dice en redes sociales de este despacho. La información no sale de una web, sino que la información que empieza a valer es la destinada a redes sociales o a determinados buscadores a los que antes no se iba. Tener una página web bonita, con lo que dice todo el mundo, no es suficiente. Lo que tienes que hacer es tener abogados que cuenten de verdad lo que se está haciendo, pero que lo cuenten de una forma que ya no es el artículo de periódico, que por supuesto que sí, que todos lo mandarían, con un montón de noticias, con la última ley que se aprueba. Hay que contar cosas distintas y los clientes, de a poco, se están habituando a buscar ese tipo de información. El desafío está en que, si no estamos preparados ni en el modelo de negocio, imagínate cómo estamos para el uso de las redes sociales.

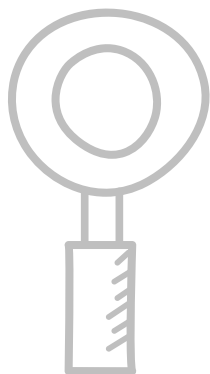
La gente tocaba el timbre y esperaba lo que hiciera falta esperar y pagaba lo que uno dijera que tenía que pagar.

Eso pasa en cualquier mercado cuando la oferta es escasa, cuando hay un oligopolio.

El problema es que cada vez más este mercado tiende a una competencia perfecta.

**Tenemos una cantidad inmensa de abogados para una cantidad inmensa de demanda de servicios jurídicos. La variable es cuánto está dispuesta a pagar la gente por los servicios que contrata.**

## Demanda



Vayamos a la gente.

Cuando nuestra demanda se va de vacaciones (cuando nosotros nos vamos también) usa

**Tripadvisor, Despegar, Trivago, Booking.**

Simplifiquemos con Google, pero es Internet: web, buscadores, blogs, mail.

Entran y buscan.

Estamos todo el tiempo conectados, buscamos lugares para ir a comer, para salir, la agenda del fin de semana, películas, médicos y... abogados.

Y buscan abogados en el mejor de los casos, porque lo que se busca, en realidad, son soluciones a problemas. La gente comparte con sus amigos, con sus contactos: "Tengo un vecino que toca la batería hasta las 3 de la mañana, ¿alguien me puede decir qué hacer?".

Entonces aparece quien aconseja "graciosamente", "un tiro en las rodillas".

Otro cuenta que un abogado le dijo... Y con eso ha muerto una consulta. **Algo que hace 15 años era una consulta legal hoy no lo es. La información legal no tiene valor. Está disponible, gratis, para quien individualmente o en comunidad la quiera encontrar.**

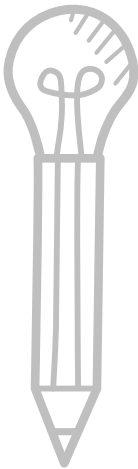
Se puede decir que es poco serio.

La sociedad moderna tiene mucho de poco seria



en muchísimos sentidos. Superficial. Epidérmica. Abra el diario que considere el más serio de su país y fíjese cuáles son los artículos más leídos. ¿Entiende? La mayoría de los clientes o potenciales clientes, la primera solución que busca cuando tiene alguna cuestión para resolver cualquier tema es en Internet.

## Comunicación



¿Qué entiende por “comunicar”? Bien! El silencio (implique introspección, desconcierto o, simplemente, silencio) es una forma de comunicar.

¿Qué más? La postura que uno adopta incluso cuando lee un ebook es una forma de comunicar.

Los gestos. El tono. La ropa.

En general, comunicar es la capacidad de transmitir un mensaje de forma clara, esto es: que quien reciba el mensaje entienda lo mismo (o algo parecido) a lo que el emisor de ese mensaje pensaba cuando lo emitió.

Para delimitar los alcances de la comunicación se suele hablar de “búsqueda de sentidos comunes” o “significados comunes” para determinadas situaciones.

Se establece, entonces, una comunicación cuando dos o más personas intercambian gestos, palabras, movimientos y los dos (o más) se entienden.

Todo es comunicación: el bostezo, la tos, la posición de las manos, sentarse sobre el escritorio, las piernas cruzadas, recostarse sobre la silla, hablar, gesticular, pestañear, la forma de vestirse, los colores que elige, las marcas de auto, de ropa, de computadora que usa. Esto de emisor y receptor que intercambian un

mensaje a través de un canal y, en principio, lo que quiere decir el emisor es más o menos parecido a lo que el receptor entiende, decodifica, es un modelo bastante tradicional en la comunicación, que sirve para entender lo que pasa en el mercado jurídico.

La oferta de servicios jurídicos habla en un idioma que, por caso, en Brasil tiene nombre e identidad propia: “juridiquês”.

Nosotros hablamos en “abogado”, usamos terminología que terminamos naturalizando, pero que no tiene nada de natural.

Pasa en cualquier profesión. Cuando uno va al médico, el doctor dice: “Tiene una gastritis crónica”, y a uno le quema la panza.

Esto llevado al derecho implica pensar en ramas. El problema es que la gente se acerca al derecho desde otro lugar, desde el “me quema la panza”. Problemas reales, contados con palabras reales, en busca de soluciones comprensibles.

Uno de los principales desafíos que hay en el mercado jurídico es la traducción para la demanda de servicios. Uno lleva 1, 5, 15, 40

**SIEMPRE HAY QUE  
HABLAR CLARO,  
PONIENDO EL EJE  
EN LAS NECESIDADES  
DEL CLIENTE  
Y EN LOS  
BENEFICIOS QUE  
NUESTRO SERVICIO  
LE PUEDE REPORTAR.**



años de carrera profesional hablando siempre en un mismo idioma, leyendo siempre los mismos textos escritos en un lenguaje especial, con un uso del subjuntivo, de las derivadas y de los pronombres que desconcierta al común de los mortales.

**Hay, aquí, una cuestión elemental: para tener clientes, ellos deberían saber qué hacemos. ¿Cómo se hace para que los clientes sepan? Primero y principal, hay que hablar en el idioma del cliente, porque si uno habla en su propio idioma, por más que silabee cada palabra, el otro no va a entender.**

El gran secreto es hablar desde el receptor, no desde el emisor. Pero lo que hacen los abogados y los estudios jurídicos es hablar a un público externo a la abogacía, esto es, clientes, con el mismo lenguaje con el que hablan entre colegas, dentro del despacho o a los magistrados.

Hablar en difícil antes era muestra de erudición, de oscuridad, de misterio y de conocimiento elevado. Hoy garantiza que el que no entiende no respeta, y vaya a buscar a otro al que sí le entienda (que no necesariamente vaya a saber más, o vaya a ser mejor para lo que necesita o más eficiente en términos económicos, ni que le vaya a entregar mejores resultados, pero con el que va a tener un mayor nivel de empatía).

¿Quién está recibiendo mi mensaje? ¿Quién quiero que lo reciba? ¿Qué tipo de mensaje quiero que reciba? ¿Cómo tengo que presentarlo para que “llegue”?



Hay que aprender a ajustar el mensaje, la forma de emitir el mensaje, y eso incluye la vestimenta, los gestos, los movimientos, el vocabulario y los modos, en función del tipo de público al que se le esté hablando.

# MKTJ



La de abogado es una profesión tradicional y conservadora. Eso implica que los espacios para la innovación sean bastante reducidos.

En general, “las cosas se hicieron así, siempre se hicieron así, así nos va razonablemente bien, ¿para qué vamos a cambiar?”.

**¿Qué implica innovar? Equivocarse. Y equivocarse sirve para aprender. Pero el abogado está formado para tener aversión al riesgo, para pensar en los peores escenarios posibles y prevenirlos.**

Al no innovar, se termina viendo qué hace la competencia e intentando hacer exactamente

lo mismo que ella.  
Eso entra dentro de lo que llamamos “efecto clonación” dentro de la abogacía.

Los abogados se copian unos de otros, se fijan qué está haciendo la competencia; la critican inicialmente, pero si ven que funciona, imitan.

Eso refuerza un fenómeno que es propio de la experiencia del usuario de servicios, en este caso, profesionales. Para

quien está buscando

un abogado, a priori todos somos iguales. Nada hay que permita diferenciarnos.

No solo pasa con los vecinos en el ascensor, que preguntan por un tema laboral o familiar, “ya que sos abogado”, sin interesarse por si uno es ambientalista, especialista en nuevas tecnologías o asesor corporativo.

Casi todos los sitios web de estudios jurídicos también son similares.

“Somos una firma con X años de experiencia, con estándares internacionales que ejercemos como socios de negocios, en tales áreas de práctica”.

“Somos abogados fuertemente capacitados con

## DESCLONARSE

La diferenciación puede marcarse, por ejemplo, en:

- El área específica de práctica.
- El tipo de clientes que atiende.
- “Quiénes somos” (no sólo por CV, sino por las personalidades y el carácter de los integrantes del estudio).
- La cultura del trabajo.
- Servicios diferenciales, ubicación de las oficinas, disponibilidad, etc.

**CADA ESTUDIO/ABOGADOS DEBE  
BUSCAR SUS DIFERENCIALES  
INTERNAMENTE, SIN “COPIARSE”  
DE LA COMPETENCIA**



experiencia internacional en estudios jurídicos de primera línea, con posgrados en las universidades de...”.

Cuando los clonados son decenas de miles, es muy difícil diferenciarse.

### **La estandarización confunde a la demanda de servicios jurídicos.**

Ahí aparece el marketing.

### **El MKTJ trabaja en la diferenciación.**

En términos generales, podría decirse que todo lo que hace a la presentación de los servicios que presta la oferta debería tender a la diferenciación.

Desde el nombre del estudio, hasta la descripción de sus capacidades, pasando por la forma de prestar

propriadamente el servicio y contarlo.

Todo lo que hoy se hace de manera estandarizada debería hacerse de manera única.

Esto, vale la aclaración, no pasa por tener presencia en tal o cual espacio de interacción (sea en una cámara empresaria, sea en una red social), sino por cómo se usan esos espacios.



Nadie entra a un sitio web de un estudio jurídico para pasar un buen rato, pero si te busco y no te encuentro o lo que encuentro es desfavorable, desactualizado, expulsivo, voy a repensar el vínculo que planeo tener contigo.

Un blog, [Youtube](#), [Facebook](#), [Linkedin](#), noticias, el sitio web institucional. Nada de eso, independientemente, marca la diferencia, pero garantiza que los primeros resultados que aparezcan en una búsqueda digan lo que uno quiera que digan de uno.

La gente es libre de decir lo que quiera (y vaya que ejerce esa libertad!) y el buscador de levantarlo. Si la gente habla bien de uno, esto es: “excelente el servicio, un profesional maravilloso, la relación precio calidad inigualable, conseguí lo que quería”, genial.

Ahora, si lo primero que aparece es caducidad de instancia, un insulto de un cliente o una aparición desafortunada en un medio de comunicación, la recomendación es generar mucho contenido, etiquetarlo y tratar de que esas cosas que uno no puede controlar aparezcan después de la tercera página de resultados, básicamente porque muy pocos llegan a esa tercera página.

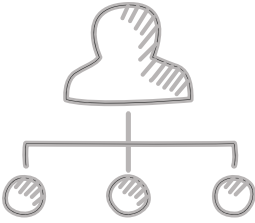
Tener un sitio web, a priori, no va a dar un gran resultado. No tenerlo es riesgoso.

Lo propio con cada acción de comunicación que uno pueda imaginar.

No hay que perder de vista que a esta altura, muy pocos espacios son vírgenes de exploración por parte del mercado jurídico.

La cuestión es cómo se presenta en cada uno de ellos.

# Yo, yo, yo, yo



En general las presentaciones de los abogados en cualquier canal o ámbito pasan por el “yo, yo, yo, yo” (yo soy, yo esto, yo aquello).

A la gente no le interesa tu “yo, yo, yo, yo”. Le interesa su “yo, yo, yo, yo”, con lo cual, para que el mensaje llegue, hay que encararlo por el lado del “vos” (o del “tu”, según país).

Si va a ofrecer servicios legales a una empresa, por ejemplo, tiene que saber que hay 150 abogados y 10 estudios jurídicos que ya fueron antes y le contaron lo mismo, probablemente tienen mejores contactos que los suyos (amigo le gana a conocido, primo empata con amigo, y amigo de la infancia disputa con compañero de la Universidad) y están en condiciones de pelear mejor el precio que usted. La clave, en este escenario sombrío, es dedicarle tiempo a la gestión de marketing.

¿Qué problema/desafío/oportunidad puede llegar a tener esta empresa para que usted le agregue valor? Si va diciendo “Mira, en tu sector está pasando esto y esto y me parece que tendrían que ponerle atención a tal y tal cosa, y si quieres los puedo ayudar” hay una cuestión de empatía, de ponerse en el lugar del otro, que en términos generales es valorada.

La gente quiere hablar de ella. Todos queremos hablar de nosotros. El punto es si al que tenemos enfrente le interesa o no lo que le vamos a decir y, en términos generales, sobre todo cuando uno va a vender, lo que le interesa al que compra es que hables de él.

**“Cuéntame qué solución puedes aportar con el servicio**



**que ofreces, que valor das y no qué tan lindo eres”.**

**A cada quien hay que llegarle con la solución al problema que tiene.**

Al cliente no le interesa el *claim* de moda de las soluciones creativas. No importa si son creativas o no, lo que sí interesa es que reconozca en lo que le está contando, una situación que lo puede afectar.

La gente no piensa en ramas de derecho. Eso está en la cabeza del abogado, y ahí se tiene que quedar. Estamos *setteados* para pensar en determinada cosmología del conocimiento, y fragmentar por una cuestión de practicidad, comodidad académica o lo que sea.

Cuando todos los *brochures*, *newsletters*, *webs*, publicaciones técnicas o en medios, dicen lo mismo, lo que está haciendo es tildando el *checklist* de cosas que hay que hacer para no estar por debajo de cierto estándar, pero no se diferenció de una gran masa que está haciendo lo mismo.

## Visión y estrategia



Todo lo anterior tiene sentido si uno tiene en claro hacia dónde va o quiere intentar ir. Visión y estrategia. Quién soy/quién quiero ser.

Para eso es necesario un manto de sinceridad y decir qué perfil, habilidades, formación, contactos, debilidades y carencias se tienen.

**La estrategia debe anteceder cualquier tipo de acción de diferenciación que haga. Si no tiene estrategia, si su estrategia es igual a 0, todo lo que haga en materia de marketing jurídico va a ser 0.**

Supongamos una escala de 0 a 1. Cuanto más cercana a 1 esté, cuanto más clara la tenga, más se va a acercar con aquello que haga a facilitar el traslado del punto del quien soy al quien quiero ser.



La mayoría de las veces el impulso es salir a hacer acciones de marketing sin estrategia.

¿Por qué hay que hacer esa acción? ¿Porque otros lo hacen y les funciona?.

Clonación. Competir para ser igual. Lo que se pierde de vista es que no todos somos iguales. Es más: todos somos distintos!

En cuestiones de marketing jurídico, suele quedar a un lado lo que se conoce como endomarketing, emparentado con la comunicación interna, que claramente tiene que estar alineada con la estrategia general de la firma.

Sin embargo, la mayoría de las veces los integrantes de una firma, mismo los socios, no tienen idea de lo que hace el resto de los abogados, quiénes son los

clientes del estudio, qué le están vendiendo a cada uno de ellos.

Está estudiando y comprobado que es mucho más fácil vender algo más a alguien que ya es cliente, que venderle de cero a alguien que nunca fue cliente nuestro.

Se llama *cross selling* (“venta cruzada”). Los abogados, en general, desaprovechan la información que tienen de sus clientes, lo que saben de ellos, y no lo hacen.

Desde el negocio también hay que tener en claro qué importancia tienen los clientes, qué importancia tiene cada cliente, cuánto interesa conservar a cada quién y tener la práctica de, al menos a ellos, hacerles un seguimiento, mimarlos, jugar a eso de que “el cliente siempre tiene la razón” (por más que no la tenga).

**Por otra parte, toda estrategia debe pensarse en y para un contexto determinado (temporal, económico, social, político, cultural, demográfico) y bajo la vigencia de ciertas normas de ética profesional que dependen, a priori, de la jurisdicción en la que se ejerza o se piense ejercer.**

No es lo mismo hacer MKTJ en Nueva York, en Bogotá, en Santiago, en Buenos Aires o en Villa Rumipal.

Cuanto más complejo sea el contexto, cuanto más restrictivas las normas de promoción de la profesión, más condicionamientos tendrán los resultados que se puedan obtener con su estrategia de marketing jurídico. Estas restricciones pasan, fundamentalmente, por la cosmovisión del rol del abogado y, por ende, de su cliente.

En términos generales, en el derecho continental la

Los ingresos brutos de las firmas que componen The Global 100, listado con las 100 empresas de abogados más importantes del mundo, elaborado por The American Lawyer, crecieron un 3,1% en 2015, trepando a la friolera de USD 96,6 mil millones (USD 96.600.000.000).

Por su parte, el número de firmas que registraron ingresos superiores a los USD 1.000 millones fue de 35, uno más que el año pasado.

Este año, 64 de las firmas más importantes del mundo tienen más abogados en los Estados Unidos que en cualquier otro país, 17 tienen la mayor proporción en el Reino Unido y 8 en China.

El número total de abogados para las 100 firmas globales fue de 118.904 en 2015, lo que representa una tasa de crecimiento anual del 6,4%. De hecho, 44 de esas firmas ya tienen más de 1.000 abogados.

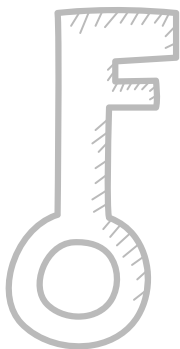
En lo que hace a beneficios, siempre siguiendo la información relevada por The American Lawyer, los socios de las 100 firmas globales promediaron USD 1,6 millones en 2015, un 4,9% más que el promedio de 2014. Nada menos que 76 firmas superaron el USD 1 millón por socio.

De las 10 principales firmas, por cierto, 9 son de Estados Unidos.

abogacía es conceptualizada como auxiliar de la justicia, mientras que en el sistema anglosajón su rol es asesorar legalmente al cliente, quien tiene que tener la mayor cantidad de información posible antes de contratar a un abogado.

Por eso, rankings como el The American Lawyer tienen una columna de facturación anual, otra con cantidad de socios, valor hora, ratio de productividad/facturación de cada socio, nivel de diversidad, cantidad de horas trabajadas pro bono, proporción de género.

## Cambio de paradigma



Nuestra vida transcurre en medio de un cambio de paradigma, que tiene su correlato en un cambio de paradigma en el mundo del derecho.

El eje del derecho está dejando de ser el abogado. Para que se dé este fenómeno confluyen distintas situaciones.

Para empezar, como nunca antes se advierte que hay un descalce temporal entre la oferta y la demanda.

Para los abogados es nueva una reforma constitucional de 1994. Para la demanda, nuevo es lo de hoy, lo de ayer, lo de antes de ayer.

Ese descalce lo acelera Internet, que amplía la oferta

de servicios legales, incluyendo en esa oferta a no abogados.

La cuestión generacional y de desarrollo profesional es parte de este cambio de paradigma.

El mercado legal latinoamericano tiene un gran pendiente en materia de gestión del talento e interacción con los abogados *millenials*, generación laboralmente activa desde hace ya más de 10 años. El problema de fondo es el semillero, con niveles de rotación pasmosos, que impide la formación profesional, dificulta el ascenso de los abogados más experimentados y el retiro de los fundadores.

Eso deriva en otro problema generacional menos explorado: **qué pasa con la generación X**, que fue desarrollándose profesionalmente y en un momento quiso dejar de hacer fotocopias, de servir café, de ir a tribunales.

Para que alguien “deje de...”, alguien debe tomar esa actividad, y la generación Y no lo hace.

De allí que un fenómeno en ascenso sea el del socio joven o abogado senior que se abre con una empresa o un estudio propio.

El rol de la demanda y su poder de negociación, resultado del crecimiento de la oferta y la reconversión del mercado post 2008 en uno de competencia perfecta es otro síntoma del posicionamiento de un paradigma alternativo.

**No hay que perder de vista que el gran cambio a nivel generacional, tecnológico, de género, diversidad, cultural, se da por exigencia externa, no por decisión propia o convencimiento de la oferta de servicios jurídicos. Los que empujan el cambio son**

principalmente los clientes, acostumbrados a vivir con lógicas, criterios y velocidades del siglo XXI.



Los clientes buscan soluciones a sus necesidades. Que sean jurídicas o que estén a cargo de otros saberes profesionales, a ellos no les importa. Justamente: las incumbencias profesionales son de los profesionales, no de los clientes. El futuro de la abogacía, impulsado por los clientes, huele a integración con otros servicios profesionales.

## Ejemplos digitales



Hay infinidad de ejemplos digitales que impulsan paralelamente este cambio de paradigma. Tomemos un par a modo de ejemplo.

**Avvo** es un **TripAdvisor**, un **Amazon**, un **eBay** de abogados.

La gente consulta, los abogados responden,

reciben puntuación por sus recomendaciones legales y construyen o destruyen reputación que, luego, contribuirá con la obtención de más o menos consultas y clientes.

A pesar de los reclamos judiciales de las barras de abogados de los Estados Unidos, la plataforma tiene más de 1 millón de abogados con opiniones (y recordemos que en Estados Unidos hay matriculados 1 millón 300 mil!).

No hace falta ir al estudio para consultar, no hace falta conocer al abogado (ni estar seguro de que lo sea), no hace falta preguntarle directamente, no hace falta pedir recomendaciones, porque las recomendaciones están ahí.

Un cliente puede destruir la reputación de cualquier abogado. Un abogado puede destruir su propia reputación, exponiéndose frente a la competencia y a la demanda, dando respuestas contra reloj.

**El futuro de la abogacía se vuelve bastante incierto.**

Otro ejemplo son los **smart contracts** (contratos inteligentes).

Supongamos que está en California y se compra un Google Car con un crédito prendario.

El contrato tiene un par de líneas escritas en lenguaje de programación.

La fila 1 dice: “El tomador de crédito [...] se compromete a pagar del 1 al 5 de cada mes la suma de [...]”, y eso que va entre [...] lo toma de una base de datos.

Segunda: “... en caso de que este contrato, vinculado con la cuenta número [...] del tomador de crédito no registre el pago, decirle al Google Car número

[...]: no arranques”.

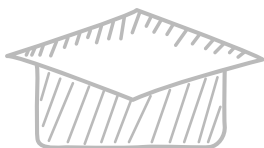
¿Y el oficial notificador dónde quedó? ¿Y el juicio ejecutivo? ¿Y el derecho de defensa? No hay.

¿Y si no pago al día 6? Ahí una nueva línea dice: “Google Car número [...]: volvé a casa”.

El autito se enciente y vuelve solo al garaje.

Otro ejemplo: la justicia colaborativa, en la que los jueces no son abogados, sino especialistas de distintas disciplinas que trabajan colectivamente, que deciden comunitariamente sobre el cumplimiento o incumplimiento de un contrato, ley entre las partes, celebrado de manera digital, a cambio de un pago en bitcoins ([Crowdjury](#)).

## Abogacía artificial



Ya no son pilas de papel. Son toneladas de datos que no pesan y se acumulan bajo la esponjosidad de la nube. Se generan, según [IBM](#), 2,5 quintillones de bytes por día de información. El 90% de todos los existentes se crearon en los últimos dos años. 2,5 quintillones, por cierto, es 2.500.000.000.000.000.000.

Frente a tantos ceros, el conocimiento acumulado en el cerebro humano empieza a perder relevancia práctica en el terreno laboral, donde la función buscar es la verdadera protagonista.

Buscar en Mi PC, buscar en el celular, buscar en Google.

Hasta hace muy poco, la búsqueda seguía una lógica que, a esta altura, nos resulta más o menos familiar: es igual a, contiene, no contiene, de tal fecha a tal otra, por tipo de archivo, derecho de uso, origen de



la fuente, en fin, una serie de atributos que se le daba a la información para poder recuperarla de manera relativamente sencilla.

Estamos parados ahora en medio del mismísimo cambio de paradigma, donde el *thelos* de lo que se busca importa más que la forma que adopta. Para graficarlo con un color: si se busca naranja o anaranjado, un rastreo como lo conocemos hoy trae por resultado todo aquello que contenga esas palabras. En breve, ya no. “Fruta redonda, rica en vitamina C, que se aprovecha para hacer jugos y mermeladas, como base de licuados y confituras de distinto tipo” caerá dentro de los resultados. “Qué fantástico, pero ¿y a mí qué me importa?”, es justo que plantee un abogado inserto en una estructura que cuenta con las principales herramientas de búsqueda de información que ofrece hoy el mercado.

Pues, por ejemplo, en la posibilidad de poner un concepto determinado a buscar y que, como resultado, aparezca la jurisprudencia local e internacional de temas asociados; o la de procurar un contrato determinado y que, como resultado, aparezcan las cláusulas que sí o sí se tienen que contemplar; o buscar por el nombre un auto a importar y que aparezca información sobre los pasos a seguir para lograr la operación, la experiencia de otros importadores y las tendencias en la materia.

Se buscan conceptos, ideas, tendencias. No palabras o datos concretos.

El año pasado, **Dentons** fue reconocida por The Financial Times como la firma de abogados que mejor piensa en el futuro. ¿El motivo? Crearon **NextLaw**

**Labs**, una subsidiaria independiente diseñada para generar disrupciones en la práctica jurídica a través de la innovación. A cargo está un emprendedor formado en publicidad y medios de comunicación.

Otro nombre que ya muchos han escuchado es el de **Watson**, de IBM, uno de los desarrollos más interesantes en términos de inteligencia artificial, que se viene aplicando con éxito en el campo de la medicina. El gigante de la información legal

**Thomson Reuters**, anunció que su iniciativa Watson estará disponible en breve, en versión beta, con productos vinculados a *compliance*.

También de Watson se vale un desarrollo de uno de los socios de Dentons en Canadá. Bajo el nombre **Ross Intelligence**, un usuario pregunta en lenguaje llano y Ross busca legislación, casos y fuentes jurídicas secundarias que aporten a la inquietud.

**NexLP** es una empresa que usa inteligencia artificial para analizar grandes volúmenes de datos y predecir tendencias.

Se sabe, por ejemplo, que tal o cual juez suele fallar en tal o cual sentido. Con herramientas de este tipo se puede predecir con cierta exactitud cuál será el resultado de un pleito planteado ante él. Esto también se puede hacer con **Premonition**.



## Bonus track:

# El rol social de la abogacía



La reputación de la abogacía en la sociedad, en cualquier sociedad, es, en el mejor de los casos, regular, sino mala o pésima.

¿Cómo recomponer el vínculo a futuro?

Involucrándose, sea principalmente a través de un ejercicio responsable de la profesión, por medio del trabajo pro bono o de acciones de responsabilidad social.

Tomamos, como inspirador, el caso de un abogado que comenzó a cambiar la realidad carcelaria en la Argentina con un modelo

que empieza a expandirse al mundo y que se publicó originalmente en **AUNO Abogados: Espartanos Rugby Club**.

*El 65% de quienes estuvieron presos reincide con delitos iguales o peores a los del ingreso anterior.*

*De los que jugaron al rugby con los Espartanos reincidió el 2%.*

Lea la historia completa haciendo clic sobre la imagen de arriba.

www.articulouno.com

## ¿Conclusión?

No. No hay conclusión. El futuro de la abogacía es abierto, todavía incierto, y este ebook intenta ser un primer acercamiento a lo que será, para poner en claro que, como nunca y por distintos motivos, el foco tiene que estar puesto en la demanda de servicios, en las necesidades de los clientes, y en función de ellas alinear todas las estrategias de gestión y posicionamiento que una firma o un abogado vayan a realizar. Al menos, si se quiere seguir siendo parte de un mercado cada vez más informado y competitivo.



Esta obra está bajo una **Licencia**  
**Creative Commons Atribución 2.5 Argentina.**

*Artículo Uno*

Estrategias de comunicación y marketing jurídico.  
[www.articulouno.com](http://www.articulouno.com)