

El mercado legal colombiano: su trayectoria reciente y los retos del futuro.

INTRO: Damas y caballeros, estimados invitados, ministro Londoño...

Es un verdadero placer, tener esta oportunidad de dirigirme a ustedes hoy, no solo porque éste es el primer Foro Legal de La República, quienes –con su suplemento *Asuntos Legales*– se ha posicionado como el recurso clave del mercado legal colombiano, sino también por el momento histórico en lo cual el país se encuentra. La palabra “histórico” es sobre utilizada con frecuencia pero sin duda es muy apropiada acá: por primera vez en más de ochenta años, después del periodo denominado *La Violencia*, después de los intentos contra el estado montado tanto por las guerrillas como por los narcos, Colombia está afrontando un nuevo, y quizás algo desconcertante escenario: la paz. No dudo que hay diferencias de opinión al respecto – particularmente en términos de los detalles del recién logrado acuerdo, pero no nos entre-tendremos ahora con esto.

Lo que sí quiero recordarles, y de manera inequívoca, es la perspectiva desde afuera, desde el extranjero, porque este logro está visto como un parte aguas *de época*; en el futuro creo que será visto como un punto de inflexión, el ‘tipping point’ si quieren, en la fraseología de moda, entre la Colombia vieja, vejada por sus múltiples problemas de inseguridad y la falta de integración nacional, y una Colombia nueva que manifiesta una apertura a negocios y desarrollo, mientras su experiencia histórica asegura que los beneficios de una sociedad más igualitaria tampoco sean olvidados. Agregaría que soy de la perspectiva que estos beneficios van a ser vistos primero en términos económicos.

Sin embargo, soy consciente de que la expectativa económica inmediata no es de lo más fuerte, [como se refleja en la caída de producción de carbón y de hidrocarburos; el crecimiento de desempleo que ha pasado el 10%, y un déficit de la cuenta corriente nacional prevista a llegar a 5.9% de PIB para el fin del

año]. Es decir, habrá otros pasos difíciles en finalizar los acuerdos y asegurar que van como previsto mientras, en el corto plazo, la economía va desacelerando. Pero la magnitud de este logro no debería ser ignorada. Ahora si la lógica del tratado de libre comercio con los Estados Unidos, los planes de infraestructura Cuatro-G, los esfuerzos de implementar las normas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) tienen un sentido que antes faltaba dado la carencia del raíz profundo que constituye la paz. Ahora el país puede realmente empezar de tomar el papel que siempre, por razones geo-estratégicas, lo ha esperado: la de un cabeza de puente hacia los demás países del continente del sur; Colombia, con sus puertos por el atlántico y por el pacífico, con El Dorado - su re-novado *hub* de aviación, y con la programa Cuatro-G en pleno desarrollo... mirando los demás países del continente no es una exageración decir que, en términos de mediano y largo plazo, no hay otro país mejor posicionado. Uno no tiene que ser mago para pronosticar –reitero: a pesar de los índices de este momento– que el país está frente unas décadas de crecimiento que no tiene puntos de comparación; lo que hemos visto hasta ahora en términos de proyectos de infraestructura sigue siendo solamente una primera fase de aproximadamente setenta billones de inversión que habrá antes de 2035. Y en cierto sentido podemos ver que la industria legal, como profesión, también ha apostado por este crecimiento –y debería ser aplaudida por esto– y al mismo momento, es, en sí, otra faceta del mismo.

¿Cómo podemos entender el mercado legal Colombia hoy?; quiero empezar poniéndolo en un contexto histórico para hacer visible los cambios que han ocurrido, particularmente en estos últimos cinco años, para identificar unas de las tendencias y corrientes actuales que siguen en proceso. Obviamente ustedes entenderán que mucha de la información que manejemos en Legal 500 en el proceso de elaborar nuestros rankings es confidencial; intentaré entonces evitar

demasiados detalles sobre firmas particulares; sería injusto tratarlos de otra manera. Sin embargo no dudo que, utilizando comparaciones con otros países y mercados, podemos empezar de hacer visible las dinámicas que están moviendo el mercado e identificando las corrientes más relevantes para los que están dirigiendo bufetes y proveyendo servicios legales.

PART 1

¿Cómo conceptualizamos el mercado legal colombiano? Si tomamos un foto de este momento, veremos que un grupo de cuatro firmas *full-service*: Brigard & Urrutia, Posse Herrera & Ruiz, Gómez-Pinzon Zuleta, y Prietocarrizosa (el último de estos es obviamente –hoy en día– un caso particular y a lo cual regresaremos); estos cuatro siguen predominando en el mercado. En esto de tener un grupo de firmas *full service* que emcabazan la plaza, el país no se diferencia de otras jurisdicciones de la región como Chile (con Barros & Errazuriz, Carey, Cariola, Claro y Philippi), México (Creel García Cuellar, Galicia Abogados, Mijares Angoitia, Nader Hayaux & Goebel; y Ritch Mueller), o Peru (Baker & Mckenzie/Etchecopar, Miranda & Amado y el Estudio Rodrigo).

Medio paso atrás hay dos otras firmas *full service*: Baker & Mckenzie y Cardenas y Cardenas (hoy Dentons Cardenas y Cardenas) y de nuevo, la segunda acaba de entrar en una asociación que con seguridad cambiará su papel y posición en el mercado.

Después hay un grupo mezclado de firmas medianas, tanto locales (como Sancelmente Fernández, Cavelier Abogados o Pinilla González & Prieto), como las oficinas de firmas internacionales incluyendo Norton Rose Fulbright, Holland & Knight, y Garrigues. Este segmento es un poco más difuso que el anterior: sus miembros –en la mayoría– ya tiene participación relevante y

reconocimiento en el mercado, pero siguen requiriendo algunos pasos para posicionarse plenamente con el grupo líder del país.

Y finalmente, el otro segmento del mercado legal corporativo es el de las firmas boutiques. Esto también es una mezcla de estudios: unos son especializadas en los áreas ‘transversales’ –es decir, los sectores de propiedad intelectual, impuestos, resolución de disputas y laboral donde uno tradicionalmente encuentre estas firmas pequeñas y súper-especializados– junto con otras con especializaciones en áreas –como proyectos, energía, minería o lo ambiental etc.– donde el grado de especialización para mantener una boutique es, normalmente cíclico y estrechamente vinculado al momento en que se encuentre la economía y actividad del estado. Uno también se encuentra en este segmento una multitud de firmas jóvenes todavía en el proceso de arrancar y ganar más perfil y participación en el mercado.

Pero describiendo el mercado así, de manera estática, mientras da una impresión de la estructura básica, no revela el dinamismo de algo que se describe mejor como una constelación, con unas firmas en auge, otras perdiendo fuerza, todas en movimiento continuo sin cesar. **Entonces vamos a acercarnos desde una perspectiva temporal.**

¿Cómo conceptualizamos el mercado legal colombiano en términos históricos? Podemos considerar que el mercado legal moderno empezaba en los 1990s, con las reformas de 1989-92 y los primeros pasos del proceso de privatización en el país (–de nuevo, el mercado comparte este rasgo general con la mayoría de los otros países de la región, Argentina, México y Chile, por ejemplo–). Durante la década varias nuevas firmas fueron establecidas con un nuevo entendimiento de los requisitos de una firma legal moderna... particularmente Prieto & Carrizosa, Gómez-Pinzón Zuleta. Si en la segunda mitad de los noventa –en el contexto de la crisis financiera asiática– el país sufría dificultades económicas, esto sin

embargo abrió paso hacia varios otros requerimientos que –vistos desde hoy– fueron esenciales, por ejemplo la decisión de dejar la moneda nacional flotar libremente.

Como sabemos, desde 2002 el país se ha re-apuntado económicamente: su ritmo de crecimiento PIB (GDP) de 4% en 2003 fue el más alto en América Latina en su momento, y este crecimiento seguía acelerando hacía 8% en 2007 [sin pasar demasiado adelante en nuestra andanza histórico, por 2013 el país había sobrepasado Argentina para instalarse como la tercera economía de la región - tras Brasil y México-, logrado una enorme reducción en pobreza de más de 10 % de la población (aunque noto que esto no significa una disminución de desigualdad), y establecido industrias de relevancia en sectores como construcción, turismo, minería, automotriz, construcción de buques, e electrónica de consumo.

Sin embargo, en 2009, y con la excepción de Baker & Mckenzie que había llegado al país en 1937 (lo cual, en términos de su plantilla podemos considerar una oficina cien-por-ciento local), no había firmas extranjeras en el mercado legal colombiano. En 2010, tras una exitosa experiencia con una oficina en Caracas, la firma canadiense Macleod Dixon aterrizó, decidió expandir sus actividades y abrió las puertas de su nueva oficina Bogotana en Septiembre: el siguiente año, 2011, la firma se fusionará con Norton Rose, subsecuentemente Norton Rose Fulbright. Fue este mismo año en que el FTA Canadiense-Colombiana entro en vigencia. En el momento, había varios comentarios sobre el ingreso de MacLeod por conocidos abogados de la plaza: *“el tamaño limitado del mercado legal Colombiano”* decía uno *“deja poco espacio adicional para otras firmas”*. *“No creo que este sea un buen mercado para una firma internacional full-service dado la calidad de servicio y competitividad que existe en el mercado ya”*, agregaba otro. Obviamente ni la nueva oficina o sus competidores locales querían ver la llegada de otras; sin embargo, estos

comentarios reflejan una cierta actitud del momento: el mercado colombiano es pequeño por la naturaleza de la economía y sus limitaciones. Incluso la revista *Latin Lawyer* reportaba: “*Sin embargo, la mayoría de comentaristas no esperan que otras firmas internacionales estarán siguiendo el ejemplo de Macleod Dixon en llegar a Colombia para abrir una oficina.*”

Nada había preparado el mercado para lo que ocurrirá después. A medianos del 2012 (por casualidad, más o menos el mismo momento en que el gobierno de Presidente Santos había empezado sus negociaciones con las FARC), Holland & Knight anunció su decisión de abrir una oficina en Bogotá, liderada por la celebrada figura de Enrique Gómez-Pinzón. Quizás porque la decisión parecía algo más relacionada a su deseo de regresar a su país natal que una apuesta estratégica en la región, la apertura de su oficina no despertaba las preocupaciones de las firmas locales de manera contundente (en parte porque la firma ponía muy claro que no buscaba proveerse de personal de otros estudios, si no de individuos con sus propias firmas –como Juan Carlos Valencia; o figuras *in house*, como Vicente Umaña and Felipe Sandoval, quienes llegaban desde Citibank y Southern Cross, respectivamente.). Sí había rumores con respecto a la llegada de otras firmas –de Cuatrecasas, de Garrigues, de Clifford Chance– fueron noticias desde afuera, desde Perú, que unos meses después inquietaban al mercado. Cuando se filtraban las noticias de la asociación de Estudio Echeopar con Baker & Mckenzie en Perú, fue como un disparo de salida a escala regional, y –mirando de manera retrospectiva– para Colombia en particular.

En junio 2013, dejando atrás su vieja alianza, Affinitas, la firma española Garrigues abrió sus puertas; y con la absorción del tax boutique Zarama y Asociados unos 4 meses después, mostraba su deseo de crecer fuertemente; también Norton Rose, renovado después de su asociación con Fulbright Jaworski en los EEUU, mostraba que estaba en plena fase de expansión con su

incorporación de la plantilla restante de la firma local Holguin Neira & Pombo.

Vale la pena recordar, también, que no fue solo un caso de la llegada de firmas *full service*: en el sector de seguros, Kennedys establecía una asociación con Botero Salazar Tobón & Abogados en septiembre, seguido unos meses después (diciembre) por la formalización de una asociación entre DAC Beachcroft y De La Torre & Monroy. Había movimientos en el sector legal laboral también, donde la firma estadounidense Littler Mendelson establecía una asociación con líder local Godoy & Cordoba; como en los casos del sector de seguros, esto no fue simplemente una llegada al mercado colombiano si no parte de una estrategia regional.

Sí 2014 parecía más quieto, fue solamente porque pasos más grandes estaban en proceso de incubación: la firma boutique MNA Martínez Neira iluminaba un otro vértice de desarrollo potencial cuando se establecía como el miembro colombiano con una nueva entidad regional centro-americana, Latam Lex, aunque –como veremos– su membresía del mismo no duraría mucho: unos meses después, anunciaría su salida de dicha alianza istmeño para vincularse con un jugador de un peso totalmente distinto: la firma global DLA Piper. Sin embargo la gran noticia de 2014-15 fue el lanzamiento de Philippi, Prietocarrizosa & Uria (PPU) –hoy Philippi, Prietocarrizosa Ferrere-DU & Uría – lo cual postulaba el desarrollo de una firma específicamente regional (aunque con una participación del español Uría Menéndez) con la asociación de firmas líderes de los mercados chilenos y colombianos. Esto sí cambiaba las reglas de juego: ahora no se trataba simplemente de un caso de la posibilidad de la llegada de otras o más firmas internacionales, si no de tomar (o no) el liderazgo de un proyecto de esta naturaleza. De repente, todas las firmas que no se encontraban dentro una red o alianza muy se sentían ‘tras la curva’, o incluso – dependiendo de su posición en el mercado– vulnerables al ser el “blanco” del

otro. Y en realidad, con su paso hacía Perú al principio de 2016 (donde, con la fusión de las firmas locales Estudio Ferrere y Delmar Ugarte, la firma construyó el candidato requerido para su proyecto) la firma transnacional latino Philippi, Prietocarrizosa Ferrere-DU & Uría, ha cambiado las reglas una vez más. Antes los candidatos relevantes en cada mercado eran pocos – un Payet Rey Cauvi en Perú, por ejemplo, o una Galicia Abogados en México – ahora las posibilidades se han multiplicado y cualquier certeza se ha disuelto.

Y la cosa ha seguido: el caso más reciente es la asociación de Dentons con Cardenas & Cardenas; un paso sumamente lógico de ambos lados de la mesa: de su lado, Dentons se ha vinculado con una firma plenamente full-service donde el tema fundamental en los últimos años fue como lograr el crecimiento necesario para alcanzar a las firmas líderes; por el otro lado, Cardenas & Cardenas ha llegado a ser parte de una institución con una marca y presencia verdaderamente mundial y lo cual, además, ha dejado muy claro sus intenciones de seguir con su desarrollo latino americano más temprano que tarde.

Es decir, en menos de cinco años tanto el mercado legal local como lo regional se ha transformado – y no hay señales que el proceso se ha acabado. Este año Garrigues ha abierto en Chile; la insólita firma uruguaya Ferrere ha abierto en Ecuador (dándole un alcance en cuatro jurisdicciones supuestamente “menores”), y mientras escribo hay señales sobre la llegada de CMS Cameron Mckenna (que ya tiene desde hace varios años una presencia en México) a Colombia, Perú y Chile; todos imaginamos ver Garrigues y Dentons entre los primeros en abrir en Argentina, y Philippi Prietocarrizosa Ferrere-DU & Uria sigue con el reto de lograr posicionarse en México.

¿Pero qué significa esto para las firmas que no han tomado el paso de fusionarse o asociarse con una firma global o sus homólogos regionales? Aquí hay otro factor que pasa desapercibido con la imagen segmentada con la que

empezábamos: en estos mismos cinco años, las firmas líderes independientes han seguido creciendo fuertemente. Tomando dos ejemplos: Brigard & Urrutia ha más que duplicado su número de socios, e incrementado el número de asociados alrededor del 60%; y Posse Herrera & Ruiz, hoy en día la firma segunda más grande, ha incrementado su sociedad alrededor del 35% y sus asociados, algo similar al caso anteriormente citado, como al 60%. Y mientras este tipo de crecimiento no está reflejado en todos sectores del mercado, los bufetes medianos también han reflejado esta tendencia hacía el crecimiento. Entonces aunque no hemos visto un crecimiento notable en el número de estudios legales, ha sido sin embargo un crecimiento en términos de capacidad, tanto por firma como por el mercado en su totalidad. Otro factor relevante es que el mercado colombiano sigue siendo distribuido entre las ciudades claves del país en vez de ser plenamente centralizado en la capital; por un lado hemos visto pasos como los de abrir nuevas oficinas regionales (como el caso de PHR con sus oficinas en Medellín y Barranquilla, o Gómez-Pinzón Zuleta, también en Medellín), y por el otro fusiones como el caso de la firma Bogotana, Rodríguez Azuero Abogados, con un líder del mercado paisa, Contexto Legal. Dejando Brasil, con su tamaño al lado, esta idiosincrasia del mercado colombiano es algo única en la región y refleja tanto la topografía del país como las dificultades de su historia reciente. Diciendo esto, es algo que irá disminuyendo con el tiempo – al menos si las redes comunicacionales Cuatro-G logran su objetivo en consolidar el cuerpo político del país!

Crecimiento... internacionalización... temas de este tipo son secundarios al primer propósito de una firma legal, pero a la vez estrategias necesarias para seguir ofreciendo a sus clientes las capacidades que ellos requieren. Y acá quiero dar un giro a nuestro acercamiento al mercado para pensar en firmas como tal / en si. De que estamos hablando cuando hablamos de forjar una firma legal – sea una operación trasnacional o una boutique start-up? ¿Cómo

imaginamos esta entidad? ¿Qué significa *institucionalizar* una firma? Y si estamos hablando de la institucionalización, dado que los estudios legales son el paradigma de una organización humana, también tenemos que hablar del otro lado de la misma moneda: la cultura de la firma.

Si la institucionalización es, últimamente, *la profesionalización de la gestión de la prestación de servicios legales*, dejando atrás el aspecto artesanal de la firma familiar; si es un paso que busca ofrecer al cliente una garantía de continuidad de calidad de los servicios hacía el futuro; es la cultura de la organización que asegurará que no está reducida a una fábrica mecánica enfocada en temas legales, que hace la diferencia y la identidad de la firma, y lo cual, al fin de cuentas, puede hacer toda la diferencia en términos de mantener la lealtad de asociados medianos y senior –e incluso socios– cuando los jugadores internacionales tocan la puerta con sus bolsillos profundos y su deseo de reclutar. Uno podría argumentar que en términos directos, es la pérdida de talento y de equipos enteros que es el riesgo más grande e inmediato para los estudios medianos y grandes de hoy; la pérdida no es solamente su capacidad en uno u otro sector particular, sino también de energía, confianza y fe. Y por supuesto, más allá, es la pérdida de una inversión, de relaciones, de amistad... Hay más de un par de bufetes en este mercado quienes han perdido perfil, capacidad y posicionamiento tras la salida de socios y/o equipos enteros; y unas más que ya no existen, siendo desmembrado o simplemente absorbido en el proceso de incursionar de las firmas extranjeras que acabamos de revisar. Solamente tenemos que mirar el ejemplo de Rubio Leguia Normand en Perú, donde la pérdida de un equipo estratégico en la constitución de la firma, el equipo de project finance, capital markets & banking –unas tres o cuatro personas–, dejó la firma cuasi-incapacitada en muchos ámbitos de su actividad anterior. No hay un ‘blindaje’ absoluto contra la partida de individuos de una firma –y cualquier organización humana debe contar con un cierto índice de

perdidas— pero al mismo tiempo no cuidar este aspecto del manejo de una firma es como no cerrar la puerta del almacén por las noches... habrá ‘bajas’. Es la cultura de un estudio, en combinación con las reglas logradas por la institucionalización lo que al fin de cuenta puede minimizar las pérdidas. En esto, la comunicación es clave: no solamente entre los socios, si no desde arriba hacia abajo, y quizás más importante todavía, desde abajo hacia arriba.

Créanme, si son los socios los que están al tanto de la posibilidad de un negocio u otro, de un cambio de normativa o de una oportunidad estratégica, son los asociados quienes tienen el olfato del sentimiento de sus pares, quienes realmente saben si una firma está funcionando no a fuerzas pero sanamente.

Cuales otros factores podemos considerar como relevantes acá: pues primero nombraría el crecimiento del papel del *in-house* y/o *general counsel*; si los estudios de la práctica privada han sido desarrollados de firmas más bien familiares hacía algo verdaderamente institucionalizado (es decir, con una proyección más allá de los socios fundadores y su sangre), también los *in-house counsel* de hoy son mucho más sofisticados, y con un papel mucho más estratégico, que los “*consiglieres*” de ayer, quienes hacían un poco de litigio, algo de IP y quizás una compra/venta de relevancia una vez en cuando. Hoy son más relevantes que nunca, y mucho del poder de las decisiones estratégicas de un negocio ha pasado del *external counsel* preferido del grupo, hacía esta figura, quien hoy, a la par con sus nuevas responsabilidades, con frecuencia dirige un equipo de tamaño y sofisticado. ¿Qué significa esto para las firmas de práctica privada – como deberían responder? Más recientemente todavía, este desplazamiento de poder hacía el abogado *in house* ha estado minado –o al menos contrarrestado– por el crecimiento de su papel en maneras imprevistas, principalmente con las obligaciones de compliance. Si la crisis financiera de 2008-9 y adelante causaba un cambio profundo en términos del crecimiento de regulaciones, especialmente en tanto del sector financiero pero también en lo sw

impuestos etc. – pudimos nombrar el UK Bribery Act, o el Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA), ambos del 2010 – no hay nada por el horizonte que sugiere que esta ola de regulación haya pasado su máximo o va a disminuir en un futuro cercano: todo lo contrario, y escándalos profundos como Lava Jato en Brazil, Pentagate en Chile, y las profundas problemas de corrupción en Mexico no mejoran el escenario regional. Más allá hay data privacy, anti-moneylaundering, el FCPA, Sarbanes Oxley... todo esto ha cambiado el escenario de manera radical para los abogados in house, y las respuestas que ellos están buscando son distintas dependiendo del tamaño de sus organizaciones, la naturaleza de su negocio, etc.

....

Tecnología – muchos preguntan sobre este tema y la manera en la que lo hacen revela un cierto misticismo en su actitud: o no lo entienden y consecuentemente le tienen temor, o esperan milagros. Claro que la tecnología impactará (esa impactando) en una multiplicidad de maneras sobre el ejercicio del derecho (un caso claro es lo de *e-forensics*, lo cual ha cambiado de manera radical el labor de “discovery” en los países de common law). Pero no tenemos que explorar cada faceta del impacto de la tecnología para sacar un observación en términos de las necesidades de *la firma management*: cualquier innovación tecnológica, no importa su alcance o rapidez, es solamente una ventaja competitiva fugaz frente sus competidores por los que lo adoptan primero, pero jamás reemplazará el papel humano en los asuntos sofisticados y sensitivos. Sin embargo, y al mismo tiempo, *es* un fuerte diferenciador con los equipos *in house*, quienes –generalmente– tienen un presupuesto mucho más pequeño en esta area, desde ‘document and case management systems’ hasta tecnología mucho más sofisticada y/o dedicada a requerimientos legales: gastar en sistemas diseñados para ayudar al cliente de manera directa es algo que firmas deberían estar explorando; junto con las posibilidades –particularmente para firmas

medianas y pequeñas- de sufragar las inversiones en tecnología a través de participación en redes y alianzas que fortalecen su poder adquisitivo.

III

Quiero terminar esta presentación regresando a mi pregunta retórica anterior: ¿cómo imaginamos esta entidad que es una firma legal? y sugiriendo como respuesta, una metáfora. Si al principio de esta charla hablé del estado, del *ship of state* (el barco del estado), quiero proponer acá que el *arte* (y sí, es un verdadero arte) de construir y dirigir una firma legal es comparable con el de navegar un barco de velas. La metáfora parece simple – si no fácil – pero por más que uno lo piense, más productivo que sea (para firmas de cualquier tamaño), al menos les ofrece una manera de romper la bi-dimensionalidad de las formas dominantes de pensar, y los cuales no son adecuadas para el sector legal corporativo de hoy.

¿Porque un barco y no un coche o un avión? Precisamente porque un barco – a diferencia de estos otros vehículos – recorre la frontera entre dos materias: el agua (que acá podríamos relacionar con la economía, con sus profundidades y sus corrientes); y el aire y sus vientos (que acá podemos pensar en términos de legislación y jurisprudencia los cuales, como la economía abajo, cambian todo el tiempo).

¿Porque un barco de velas, un barco que no tiene su propio motor?

Precisamente porque las firmas legales pertenecen al sector de servicios; no se produce, si no trata la producción (es decir: los negocios) de otros.

Seguimos con la imagen: si consideramos el agua en que el barco se mueve, como la economía – con sus corrientes, sus cambios de profundidad, sus áreas tranquilas y turbias; y el aire y los vientos, como la del mundo legislativo, con su legislación y jurisprudencia siempre cambiante y sus normas sujetas a

distintas interpretaciones; el barco se desprende como la nave que se mueve en el interfaz entre estos dos ámbitos.

Y de inmediato encontramos otra razón de elegir la imagen de un barco en vez de otro tipo de vehículo: porque en un barco de velas *todo está en movimiento todo el tiempo*. Con cada cambio del fuerza o del ángulo del viento (fortalecimiento de unas regulaciones, modificación de la interpretación de unas normas), todo tiene que ser recalibrada de nuevo; no es solamente a donde la proa del barco está dirigida, si no el ángulo del casco dentro la agua para asegurar que su movimiento es lo más eficiente posible. En un barco, hasta la cubierta se mueve bajo sus pies. Y así es para una firma legal negociando en el mar abierto de la economía. Quizá les parezca un ejemplo extremo pero pienso en el caso de la gran firma Argentina, Marval O'Farrell & Mairal tras el cataclismo que fue la crisis económica 2001-2; una firma de –en este entonces– más de ciento cincuenta abogados y sumamente dirigida al trabajo corporativo-transaccional, tenía que convertirse –casi literalmente de una día al otro– en una fábrica de asuntos concursales; y digo fabrica porque los abogados trabajaban por turnos rotativos, 3 turnos de 8 horas, 24-horas al día: esto fue el costo necesario para mantener el plantel, los clientes (y sus negocios medio-arruinados) y la posibilidad de un futuro. Muchas otras firmas, que no tenían tanta gente para proteger, pero tampoco tomaba pasos tan drásticos ya no existen; la brutalidad económica del momento las destruyeron. Sí, es un caso extremo, pero –no obstante mi optimismo por Colombia en los años que viene– América Latina no falta ejemplos de choques-económicos (e incluso políticos) muy fuertes: solamente tenemos que pensar en sus vecinos venezolanos donde las firmas corporativos han tenido que convertirse en bufetes principalmente de litigios y asuntos administrativos mientras esperan, finalmente, el cambio de la marea política. Ojala que no esté lejos...

Pensar en el manejo de una firma como tomando el timón de un barco de velas les enseña que todo está en movimiento todo el tiempo; que incluso hacer nada es actuar, aunque sea de manera negativa. Les enseña que formas bidimensionales de pensar simplemente no funcionan acá en el mundo moderno de los negocios: no es un caso de direcciones simples como izquierda o derecha, sino de 360-grados, *todo el tiempo y de manera continua* – al menos si uno quiere mantener su rumbo. Porque en un *ambiente* en lo cual todo cambia todo el tiempo, el único constante es el objetivo que uno tiene. Puede ser que la ruta para llegar no sea directa – exactamente como la ardua labor de progresar contra el viento en un barco de velas – pero es por esto que enfatizo la importancia de comunicación a todos niveles y en todas direcciones dentro una firma legal. El plantel de una firma – sea 15 o 150 – tiene que actuar como un equipo, una tripulación unida por el esfuerzo de lograr su objetivo, su destino. Porque es solo con esta comunicación que la mano que tiene el timón (es decir, el law firm management committee) tendrá toda la información necesaria para seguir recalibrando la ruta más adecuada para los fines comunes de la firma. La tecnología tendrá su papel acá ayudando que la firma –exactamente como un velero, que es, al fin de cuenta, una máquina– tiene que lograr un proceso cibernético, donde toda la información relevante regresa al timonel no solamente de manera constante sino también en *real time*; es así que una firma puede esperar – y aspirar – a ofrecer los servicios requeridos por sus clientes, porque ellos, todos, están en el mar abierto que es la economía global.