

# Ante la crisis, responsabilidad e interconexión



**Fernando Pelaez-Pier**  
Presidente de la International Bar Association

**LA RECIENTE CONFERENCIA ANUAL** de la International Bar Association (IBA) celebrada en Madrid el pasado mes de octubre, a la cual asistieron más de cinco mil delegados, es una prueba más de la importancia que tiene para la abogacía el tener la oportunidad de reunirse dentro

del seno de una conferencia del nivel de la que organiza la IBA.

Las conferencias de la IBA, ya sea la anual o sus conferencias especializadas, despiertan un gran interés entre los representantes de la abogacía.

¿Por qué? Son varios los factores responsables de este resultado: primero, sus excelentes programas; segundo, la presencia de oradores de reconocimiento internacional y el desarrollo de sesiones de trabajo de primera calidad; tercero, es la mejor plataforma internacional para establecer y desarrollar contactos; por último, pero no por ello menos importante, la sede donde tienen lugar las conferencias: Madrid, en el caso de nuestra reciente conferencia anual, pues es una de las principales capitales de Europa e indiscutible centro empresarial, comercial y financiero. Además, es un centro cultural y una ciudad preciosa, ¡y esto contribuyó enormemente al éxito de nuestra conferencia!

La economía mundial se ha visto afectada por la crisis financiera y, como consecuencia de ella, estamos viviendo un periodo interesante, que constituye un reto. Un momento que supone un desafío para el sector de los servicios financieros, para la profesión legal y para nuestros clientes.

El mundo ha experimentado la recesión más grave de las últimas décadas, que ha dañado a todas las economías. Los efectos de la crisis financiera han contaminado todos los demás sectores: la industria, el comercio y los servicios. Las firmas de abogados, como proveedores de servicios, se han visto afectadas en todos los rincones del mundo. Aunque la época de turbulencia económica no ha repercutido en todas las firmas de abogados por igual: al comienzo de la crisis, las firmas de abogados más perjudicadas fueron aquellas ubicadas en los centros financieros principales, así como las que se encontraban en países con importantes problemas en el mercado inmobiliario. Dados los tempranos signos de advertencia, la crisis financiera no tomó por sorpresa a los abogados de todo el mundo. Sin embargo, uno podría haber esperado una respuesta más coherente y unificada.

Independientemente del tamaño de la firma de abogados, todas han sufrido los efectos de la reciente crisis económica. La reacción de las firmas de abogados de diferentes jurisdicciones,

así como las medidas que han tomado para contrarrestar la crisis, ha sido cualquier cosa menos uniforme. Aquellas que han reaccionado rápidamente, poniendo en marcha las medidas necesarias para enfrentarse a los problemas causados por la recesión, son las que, en mi opinión, podrán manejar mejor la situación y resurgirán fortalecidas.

No existe una fórmula general que proporcione la solución para la crisis. En su lugar, se están aplicando una serie de medidas en función de las fortalezas y debilidades de cada firma de abogados y del ambiente económico de la jurisdicción en la que se ubica. La naturaleza y el extremismo de las medidas tomadas por las firmas de abogados con sede en Londres y en oficinas en diversas jurisdicciones de todo el mundo han sido diferentes respecto a las de sus equivalentes en Nueva York; por otro lado, las firmas de abogados nacionales o locales que ejercen en una única jurisdicción han puesto en práctica medidas distintas.

Del análisis de los efectos de la crisis sobre las firmas de abogados se concluye que es necesaria una revisión del modelo de firma de abogados tradicional. Será importante tener en cuenta el drástico trastorno de la economía, con su impacto, tanto sobre los mercados como sobre las relaciones con los clientes. Nuestro reto ante una situación tan inestable no es simplemente adaptar las estructuras internas bajo las cuales operan nuestras firmas, sino reflexionar fundamentalmente sobre nuestro papel en la relación cliente-abogado.

Los administradores de las firmas de abogados tienen suficientes razones para estar preocupados por el impacto que la crisis ha generado en el sector de servicios legales, debido a múltiples razones. Entre ellas, la disminución de su cartera de clientes, en virtud de que algunos de ellos han desaparecido o se han fusionado; la revisión por parte de los clientes del costo de los servicios legales y la reducción de los mismos, lo cual exige revisar el modelo de facturación de honorarios; el aumento del tiempo en el ciclo de cobranza de los servicios legales, lo que afecta el flujo de caja de las firmas e implica que algunas hayan tenido que buscar financiamiento, ya sea de sus socios o externo, a efectos de cubrir sus necesidades financieras en un mercado más competitivo.

Es sabido que los tiempos de crisis son igualmente tiempos de oportunidades, por lo que las medidas implementadas permiten a los administradores poner a prueba el modelo de su firma, revisar el desempeño de sus profesionales, sean socios o asociados, reducir y suprimir costos no necesarios y administrar la firma de una manera más eficiente.

Cada oficina está aplicando las medidas de acuerdo con sus necesidades. La crisis las ha obligado a revisar sus planes estratégicos, con base en las medidas que están aplicando a corto plazo y la necesidad de ajustar dichos planes a medio y largo plazo, incluyendo la reestructuración de ciertas áreas de práctica y el refuerzo o creación de otras áreas, con el objeto

de servir mejor a clientes nuevos o ya existentes en el trabajo legal que surge como resultado de la crisis.

Evidentemente continuará habiendo necesidad de servicios legales, pero será más fuerte la necesidad de ellos en ciertas áreas, ya que estamos en un mercado que se ha ido transformando. Durante esta crisis ha quedado demostrado que la excesiva especialización dentro del ejercicio de la profesión ha generado serios problemas a las firmas de abogados que lamentablemente no han podido «reciclar» a sus profesionales para que ejerzan dentro de las áreas de práctica que se han fortalecido o han surgido en esta coyuntura.

Profesores de reconocidas universidades que han estado estudiando el efecto de la crisis en las firmas de abogados concluyen en la necesidad que tenemos de revisar no tan solo el modelo y la estructura que tradicionalmente hemos estado utilizando en nuestras firmas, sino también el de nuestra profesión y el perfil del abogado poscrisis.

La crisis económica demuestra la importancia de marcar el inicio de una nueva era de actividad económica mundial basada en la responsabilidad. La crisis actual ha confirmado una vez más el principio fundamental de que nuestro crecimiento y nuestra prosperidad están interconectados y que ninguna región del mundo puede aislarse del resto en una economía mundial globalizada y, por ende, las firmas de abogados, independientemente de su tamaño, con el objetivo de poder servir mejor a sus clientes, tienen la necesidad de establecer relaciones profesionales para la prestación de sus servicios con colegas no solo nacionales, sino también de toda la Comunidad Económica Europea como de otras regiones del mundo. Salvo en los casos en que las propias firmas establecen oficinas en distintas capitales del mundo, lo cual es la excepción dentro del amplio universo de firmas de abogados, lo anterior se logra a través de distintos mecanismos y planificaciones estratégicas. En unos casos, las firmas establecen asociaciones estratégicas con carácter de exclusividad con firmas en distintas capitales del mundo; en otros casos, pertenecen a asociaciones de firmas de abogados (*networks*) que cubren un número importante de



**Durante esta crisis ha quedado demostrado que la excesiva especialización dentro del ejercicio de la profesión ha generado serios problemas a firmas de abogados que lamentablemente no han podido «reciclar» a sus profesionales para que ejerzan dentro de las áreas de práctica que se han fortalecido o han surgido en esta coyuntura**

firmas de abogados de todo el mundo, relación que se establece con carácter no exclusivo; y en otros, las firmas establecen relaciones de colaboración y cooperación con otras en distintos países del mundo, y en estos casos dichas relaciones normalmente se establecen y desarrollan como resultado de participar en conferencias de abogados ya sea a nivel regional, nacional o internacional. Lo que sí queda claro es que hoy en día, en un mundo globalizado, es indispensable para los abogados desarrollar contactos y relaciones profesionales para poder servir mejor a sus clientes, así como una herramienta estratégica para el desarrollo de su clientela. ■

