

# FORO JURÍDICO

Septiembre 2019

GRUPO EDITORIAL MÉXICO



PRIMER ESTUDIO SOBRE

# LA INNOVACIÓN EN LOS DESPACHOS LEGALES EN MÉXICO

No 192 Septiembre



Edición  
Internacional

# PRIMER ESTUDIO SOBRE LA INNOVACIÓN EN LOS DESPACHOS LEGALES EN MÉXICO

Por **Marco V. Herrera**  
marco.herrera@forojuridico.org.mx

## LA INNOVACIÓN EN EL MUNDO EN EL 2109

De acuerdo con el Índice Mundial de Innovación 2019<sup>1</sup>, elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), El Colegio de Negocios de la Universidad de Cornell y The Business School for the World (INSEAD), el estado de la innovación mundial es el siguiente: a) la innovación florece en todo el mundo, sin embargo, nuevos obstáculos plantean riesgos a la innovación mundial; b) Se materializan cambios en el panorama mundial de innovación; habrá auge de algunas economías de ingresos medios.

También se puede observar que: c) los recursos y los resultados de la innovación siguen estando concentrados en muy pocas economías, es decir, persiste la brecha mundial en materia de innovación; d) Algunas economías obtienen más rendimiento de sus inversiones en innovación que otras; e) Desplazar el centro de interés de la cantidad a la calidad de la innovación sigue siendo una prioridad; f) los principales polos de la ciencia y tecnología se encuentran en los EE. UU., China y Alemania, también están en la lista de los 100 principales Brasil, India, Irán, la Federación Rusa y Turquía.

En dicho estudio las economías latinoamericanas mejor posicionadas son Chile, en el lugar 51; Costa Rica, en el 55; y México, en el 56.

## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

El profesor Clayton Christensen, de Harvard Business School, autor del libro *El dilema del innovador*, expone que la innovación es un cambio en el proceso mediante el cual una organización transforma el trabajo, el capital, los materiales o la información en servicios de mayor valor.

Algo que es importante entender, que lo señala el autor al igual que muchos otros expertos, es que la innovación va dirigida a la mejora de los procesos, servicios y productos, lo que termina mejorando el valor de la organización, no se trata de crear momentos “eureka”, o de alta creatividad que no se aterriza, la innovación es un proceso que genera muchos fracasos, hasta lograr la perfección del proceso y de ahí nace el valor.

En la siguiente página presentamos las diferentes definiciones de innovación por parte de muchos de los principales expertos en el mundo.

A pesar de que nuestro país no es generador de gran innovación, tiene la ventaja de que absorbe parte de los beneficios de la innovación que requieren las diferentes industrias en donde se tiene mayor intercambio comercial, esto por ser el principal socio comercial de uno de los países más innovadores del mundo: EE. UU.

<sup>1</sup>OMPI. *Índice Mundial de Innovación 2019. Una vida sana apara todos. El futuro de la innovación médica.*  
Disponible en: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/es/2019/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2019/)

# 12

## DEFINICIONES DE INNOVACIÓN<sup>1</sup>

NICK SKILLICORN | **BLOGGER DE INNOVACION**  
@IMPROVIDES

*Convertir una idea en una solución que agrega valor desde la perspectiva del consumidor.*

DAVID BURKUS- AUTOR  
DEL BEST SELLER: "UNDER NEW  
MANAGEMENT: HOW LEADING ORGANIZATIONS  
ARE UPENDING BUSINESS AS USUAL"  
@DAVIDBURKUS

*La aplicación de ideas que sean novedosas y útiles. La creatividad es la habilidad de generar esas ideas y la semilla de la innovación, pero hasta que no se aplica y se escala es sólo una idea.*

PETER FOLEY- CONSULTOR,  
INNOVADOR, CIENTÍFICO  
@FOLEY\_PETE

*Defino el proceso de innovación como una gran idea ejecutada de manera brillante y comunicada de manera intuitiva, que celebra plenamente la magia del concepto inicial. Necesitamos todas estas partes para tener éxito.*

STEPHEN SHAPIRO- INNOVADOR, CONFERENCISTA E INVESTIGADOR  
@STEPHENSHAPIRO

*Innovación es tratar de mantenerse relevante. Estamos en una época de cambios sin precedentes. Como resultado, lo que pudo haber ayudado a una organización a tener éxito en el pasado podría ser la causa de su fracaso en el futuro. Las empresas necesitan adaptarse y evolucionar para satisfacer las necesidades siempre cambiantes de sus públicos.*

GIJS VAN WULFEN- AUTOR DE FORTH, METODOLOGÍA  
DE INNOVACIÓN E INSPIRACIÓN PARA INNOVADORES  
@GIJSVANWULFEN

*Una innovación es una oferta relevante factible, como un producto, servicio, proceso o experiencia con un modelo de negocio viable que se percibe como nuevo y es adoptado por los clientes.*

KEVIN MCFARTHING-  
EXPERTO EN INNOVACIÓN E I+D  
@INNOVATIONFIXER

*La introducción de un nuevo producto o servicio que agrega valor a la organización. Las compañías confunden continuamente la invención y la innovación, son cosas diferentes.*

ROBERT BRANDS- COACH  
EN INNOVACIÓN  
@INNOVATIONRULES

*La innovación debe definirse y acordarse en cada organización, asegurándose de que sea estratégica y que todos estén alineados. Sin ella, la desalineación resulta en un enfoque y resultados menos que óptimos. Siempre y cuando incluya "nuevo" y aborde las necesidades y deseos del cliente, cualquier variación puede continuar.*

JEFFREY BAUMGARTNER- ESCRITOR  
Y FACILITADOR DE INNOVACIÓN  
@CREATIVEJEFFREY

*La implementación de ideas creativas para generar valor, generalmente para generar mayores ingresos, menores costos o ambos.*

STEFAN LINDEGAARD-  
CONSULTOR EN TRANSFORMACIÓN  
@LINDEGAARD

*Debemos de dejar de hablar de innovación. Debemos enfocarnos en hablar de transformación corporativa u organizacional, en la mayoría de los casos deberá ser impulsada por la digitalización y la disrupción.*

PAUL HOBBCRAFT- CONSULTOR EN INNOVACIÓN  
@PAUL4INNOVATING

*La manera fundamental en que la empresa aporta un valor constante al negocio o la vida de sus clientes y, en consecuencia, a sus accionistas y stakeholders.*

MIKE SHIPULSKI-  
LÍDER DE  
PENSAMIENTO EN  
INNOVACIÓN  
@MIKESHIPULSKI

*Proceso que ofrece nuevas bondades a nuevos clientes en nuevos mercados, y lo hace de una manera que mejora radicalmente la ecuación de rentabilidad.*

PAUL SLOANE- CONFERENCISTA EN  
PENSAMIENTO E INNOVACIÓN  
@PAULSLOANE

*La creatividad es pensar en algo nuevo. La innovación es la implementación de algo nuevo.*





### LA INNOVACIÓN LEGAL

En el mundo hay muchas necesidades legales desatendidas, como lo muestra el Informe sobre Justicia e Infraestructura Jurídica del *World Economic Forum*, que publicamos en nuestra edición de febrero.

Por otra parte, la mayoría de los servicios legales se están cumpliendo, pero existe una muy baja satisfacción del cliente, los servicios son caros, complejos y confusos, lo que genera insatisfacción y que los clientes pasen de un despacho legal a otro, sin encontrar respuestas a sus necesidades.

Al mismo tiempo, esta situación representa una variedad de oportunidades de creación de nuevos mercados orientados a resolver estas brechas. Especialistas en el mundo opinan que es vital la innovación para los servicios legales y esto genera que a nivel mundial exista un gran interés en la innovación legal, así como diferentes iniciativas para medir e impulsar la innovación en los abogados.

Es innegable reconocer que como resultado de la 4ª Revolución industrial, las nuevas interacciones sociales digitales representan retos legales enormes, así como nuevas materias del Derecho que sólo con tecnologías se pueden resolver.

### ENTENDER LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA LEGAL EN MÉXICO

Ante esta tendencia mundial, en *Foro Jurídico* quisimos conocer el nivel de entendimiento de la innovación en México, con este fin lanzamos una iniciativa que consistió en llevar a cabo el primer Estudio sobre Innovación en la Industria Legal de México, la cual consistió en diseñar un cuestionario de cinco preguntas abiertas y cerradas sobre la innovación y sus procesos, y cinco preguntas demográficas.

Las preguntas sobre innovación fueron las siguientes:

- **Definición del concepto de innovación.**
- **¿Para qué debe aplicarse la innovación en un despacho de abogados o áreas legales?**
- **¿El despacho o institución donde trabajo tiene un proceso formal de innovación?**
- **¿Ha participado en algún proyecto de innovación?**
- **¿Cuáles son los principales retos a superar para implementar la innovación en las firmas legales en México?**

Las encuestas se lanzaron a partir del 31 de julio del 2019 y el primer corte de resultados se llevo a cabo el 15 de agosto, con el fin de la preparación de este primer reporte; a la fecha del cierre de la edición se habían recibido 104 respuestas válidas.

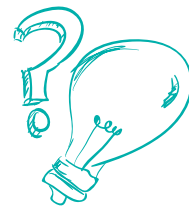
Para complementar el estudio, en su parte cualitativa llevamos a cabo diez entrevistas a profundidad con Socios Directores de los principales despachos en México, que abarcan las diferentes prácticas legales y materias del Derecho, a continuación se presentan los resultados cuantitativos, posteriormente se presenta una síntesis de las encuestas llevadas a cabo.



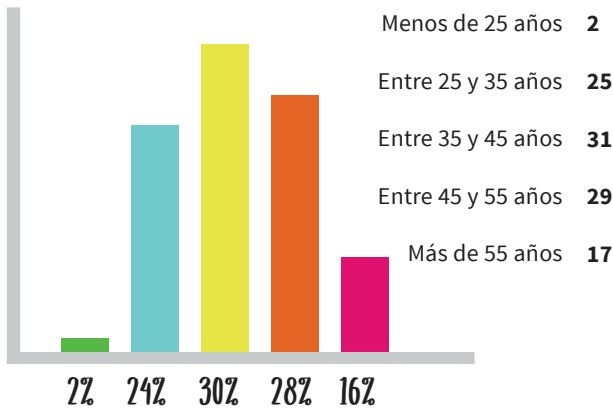
**“ES INNEGABLE RECONOCER QUE COMO RESULTADO DE LA 4ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, LAS NUEVAS INTERACCIONES SOCIALES DIGITALES REPRESENTAN RETOS LEGALES ENORMES, ASÍ COMO NUEVAS MATERIAS DEL DERECHO QUE SÓLO CON TECNOLOGÍAS SE PUEDEN RESOLVER.”**

# RESULTADOS DE LA ENCUESTA

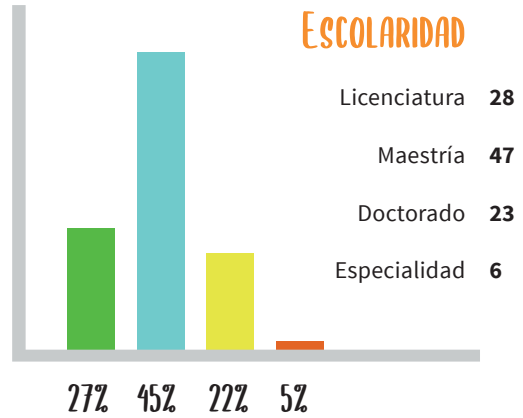
## PERFIL DE LOS ENCUESTADOS



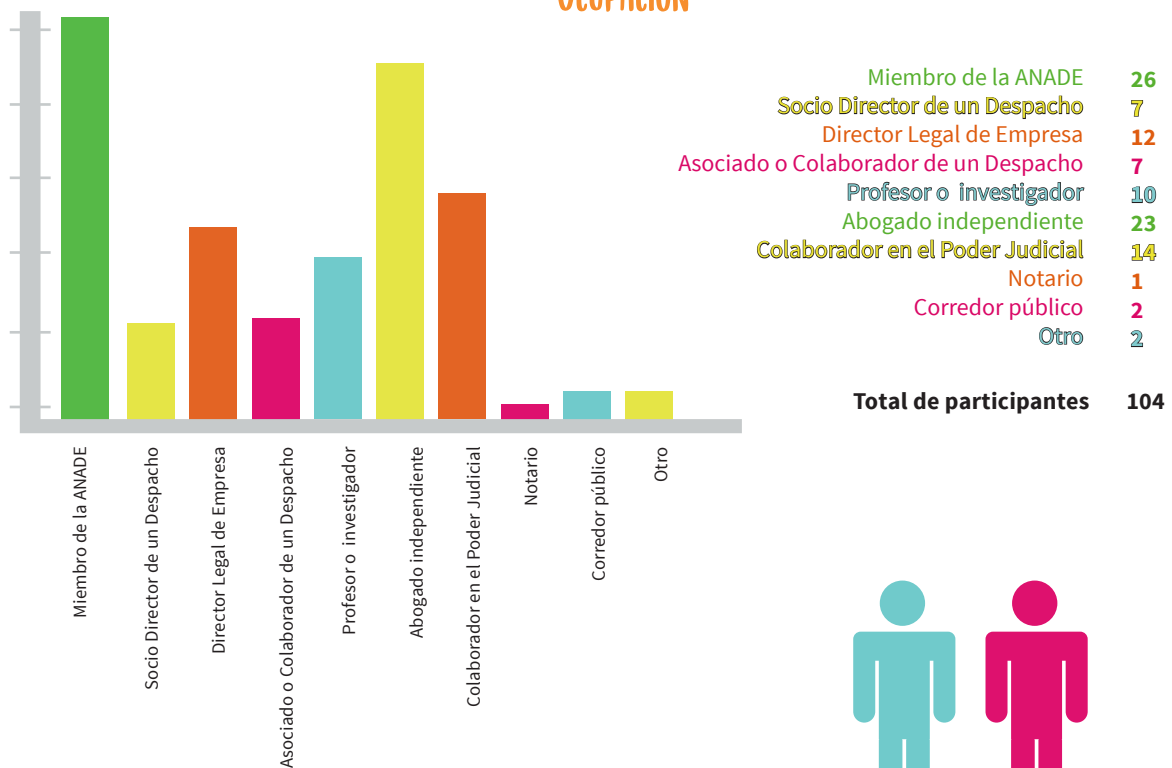
### EDAD



### ESCOLARIDAD



### OCUPACIÓN



### PARTICIPANTES DE LA ENCUESTA POR ESTADO

El 60% de los participantes fueron de la CDMX y zona metropolitana

El 12% del estado de Jalisco

El 6% del estado de Nuevo León

El 3% el estado de Querétaro

EL RESTO DE LOS PARTICIPANTES SE REPARTIÓ EN 12 ESTADOS



### SEXO

Mujer 34

Hombre 70



## ¿CÓMO DEFINO EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN PARA EL ÁMBITO LEGAL EN MÉXICO?

EJE DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS	%	TOTAL DE MENCIONES
Todas las respuestas que hablaron de mejora en procesos en beneficio del negocio y/o la profesión	Procesos de mejora para la profesión	7%	7
Todas las respuestas que incluyeron las palabras mejora, modificación del servicio/ cliente y experiencia del cierre	Modificación o creación de nuevos procesos orientados a mejorar el servicio y/o la experiencia del cliente	18%	19
Todas las respuestas que incluyeron la palabra tecnología	Uso y aplicación de nuevas herramientas digitales y tecnológicas para mejorar	37%	38
Respuestas con comentarios positivos	Comentario positivo Bien/ágil/dinámico/ reto	6%	6
Todas las respuestas que incluyeron las palabras justicia/derecho/problemas jurídicos/ beneficio de la población	Avance para mejorar los problemas de la justicia, el Derecho y la población	26%	27
Respuesta con comentarios negativos	Comentario negativo mal/ limitado/no sé/ inexistente/ malo/ injusto/ corrupto	7%	7
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>104</b>

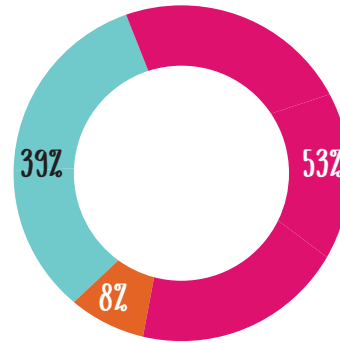
## ¿PARA QUÉ DEBE APLICARSE LA INNOVACIÓN EN UN DESPACHO DE ABOGADOS O ÁREAS LEGALES?

EJE DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS	%	TOTAL DE MENCIONES
Todas las respuestas referente a mejora de procesos	Controlar y mejorar los procesos legales	18%	19
Todas las respuestas referencia a la eficiencia	Eficiencia para mejorar la empresa y competitividad	28%	29
Todas las respuestas que se refieren al servicio al cliente y la calidad	Mejorar el servicio a los clientes y la calidad	33%	34
Respuestas con referencia a ir de acuerdo con la tecnología	Para ir de acuerdo con el desarrollo de la tecnología	7%	7
Todas las respuestas relacionadas con mejora de la práctica jurídica, el derecho, sentencias	Para mejorar la práctica jurídica	13%	13
Respuestas que refieren a ser mejores profesional	Para ser más profesionales	2%	2
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>104</b>

## ¿CONTAMOS EN MI DESPACHO O ÁREA LEGAL CON UN PROCESO FORMAL DE INNOVACIÓN?

Sí contamos con un proceso formal de Innovación	55
No contamos con un proceso de Innovación	41
Sí, pero no se identificó como proceso de Innovación	8

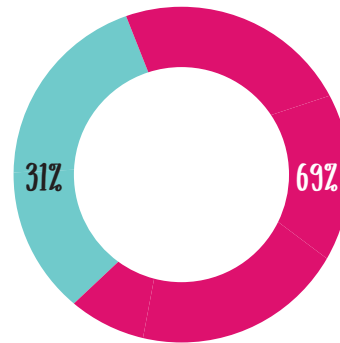
**Total de participantes 104**



## PARTICIPACION EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Sí he participado en proyectos de Innovación	72
No he participado en proyectos de Innovación	32

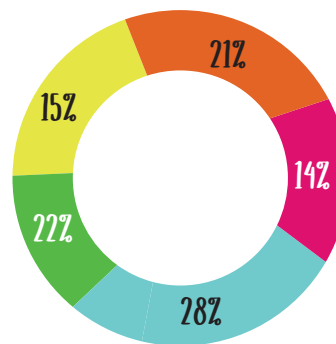
**Total de participantes 104**



## PRINCIPALES RETOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACION

Los socios consideran que no es necesaria	22
Los abogados no tienen tiempo	14
No hay recursos ni personal adecuado	29
La adopción de la innovación es compleja	23
Otro	16

**Total de participantes 104**



A continuación se presentan las encuestas llevadas a cabo con los Directores Asociados de los Despachos Legales en México.



# ENTREVISTAS

(en orden alfabético)



**Ángel M. Junquera Sepúlveda**  
Junquera y Forcada Abogados  
Presidente del INCAM



**Juan Francisco Torres Landa**  
Hogan Lovells



**Isabel Davara**  
Davara y Asociados



**Jorge León Orantes**  
Socio Director Santamarina Steta



**Gunter Schwandt**  
Nader, Hayaux y Goebel)



**Carlos Pérez de la Sierra**  
Calderón de la Sierra



**Mauricio Oropeza Estrada**  
Deloitte Legal Services



**Adrián Ojeda Cuevas**  
Ojeda y Ojeda y Asociados  
Presidente de la ANADE



**Enrique Caamaño Coca**  
BC&B



**Virgilio Tanus Namnum**  
Tanus, Salazar, Azaola, S. C.



EL ABOGADO QUE  
QUIERA INNOVAR TIENE  
QUE ACEPTAR SUS  
LIMITACIONES



ENRIQUE CAAMAÑO COCA  
BC4B

## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

La innovación en el mundo de los abogados es vital y va ligada a entender que debe de haber una evolución de las capacidades que tiene el abogado y los servicios que ofrece.

Mucha gente ve la innovación como un asunto de hacer las cosas diferentes, cuando **en realidad es tema de ofrecer soluciones diferentes, que resuelvan los problemas de manera distinta.**

## LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

En México la evolución de los abogados ha sido lenta a partir de que no se acepta que debemos de reunir equipos de diferentes disciplinas que sean competentes. Por otro lado, hay muchas firmas legales que se manejan bajo esquemas familiares y eso coarta su crecimiento, por lo que resolver las demandas de los clientes puede ser muy complicado.

Por eso considero que las firmas legales y los abogados que pretendan innovar deben entender primero sus limitaciones, que son capaces para algunas cosas, pero que en otras necesitan el apoyo de otros profesionales, esto en el mundo legal es muy complicado por lo tradicional de las firmas legales en México.

La innovación es un proceso que duele y todo el sistema legal se tiene que adaptar a las nuevas formas sociales, a las nuevas reglas de convivencia y de negocio, a cómo vive actualmente la sociedad.

## EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

La tecnología se va desarrollando muy rápido y algunas prácticas quedan obsoletas, por lo que es necesario entender a la misma tecnología y a los cambios que ésta va generando en la sociedad y el sistema legal.

Además, las reglas que existen son muy claras, pero no las aplicamos y a veces sirven sólo para nutrir el ego, cuando lo que verdaderamente necesitamos es nutrir soluciones para el mercado, porque a fin de cuentas si se crea un negocio es con el objetivo de obtener rentabilidad, pero si los abogados sólo buscan incrementar su ego podemos decir que el negocio está perdido.



---

**HOY CORREMOS EL RIESGO DE ENTENDER MAL LA TECNOLOGÍA, LA GENTE PIENSA QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, LOS ROBOTS, VAN A HACER EL TRABAJO DE LOS ABOGADOS, CUANDO EN REALIDAD VAN A POTENCIAR EL TRABAJO, LA TECNOLOGÍA HARÁ LOS PROCESOS QUE SON COMUNES Y REPETITIVOS.**

---

Por otro lado, existe el riesgo de abusar de la tecnología, ésta se invento para ahorrarnos tiempo, pero actualmente la mayoría de la gente la ocupa para perder el tiempo, para el entretenimiento y en ocasiones esto mismo pasa en los negocios.

El riesgo es que no entendamos que la tecnología es parte del proceso y que el humano no se puede desplazar; hay que entender muy bien qué parte del trabajo puede realizar la inteligencia artificial y qué parte sigue siendo responsabilidad de los abogados.



**ISABEL DAVARA**  
DAVARA Y ASOCIADOS

EL ABOGADO ACTUAL DEBE DEMOSTRAR QUE TIENE LA MISMA SOLIDEZ DE UN ABOGADO TRADICIONAL Y PRESENTAR UNA ESTRATEGIA LEGAL INTEGRAL PARA GENERAR CONFIANZA EN LOS CLIENTES

## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

La creación o modificación de algo para hacerlo de manera diferente a como tradicionalmente se venía haciendo.

## LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

En el entorno legal, tratamos con una industria tradicional en forma y fondo porque es la industria que produce, respeta y hace respetar las leyes y las reglas, **por lo que la innovación tiene que ver con la modificación o creación con cada una de las materias del Derecho.**

Los abogados somos el sector más tradicional, y no sólo por los abogados que prestamos el servicio, los clientes también mantienen una gran parte de su mentalidad tradicional.

A pesar de esto, podemos decir que en los últimos cinco años se ha notado un cambio radical en la práctica de los servicios legales, no sólo por el tipo de servicios que se demandan, sino porque con el desarrollo de las tecnologías, las materias del Derecho han cambiado. Otra cosa que aumenta la resistencia, es que nuestro sistema jurídico continental está basado en leyes escritas.

## EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

La tecnología ha abierto nuevas materias del Derecho como son el tema Fintech, las tecnologías de la información, comunicaciones, firma y

comercio electrónico, entre otras, y que curiosamente son materias que en su momento nadie pensó en que podían crecer tanto como para convertirse en una especialización y que no se pueden aislar de las actividades humanas, además, tienen muchas vinculaciones con el Derecho tradicional y lo vienen a complementar.

Otra parte de los cambios que se enfrentan en el mercado son los requerimientos y demandas de los clientes, por un lado exigen atención personalizada, gestión de procesos, la necesidad de modificar documentos en tiempo real, control de versiones de documentos, además de “estar disponible”, lo que por momentos nos puede convertir en esclavos de ellos, sobre todo cuando estamos hablando de clientes internacionales con diferentes usos horarios.

Esto implica trabajo remoto y la necesidad de combinar diferentes actividades como el tiempo para el despacho, la academia, las conferencias, el litigio y atender a los clientes. Al final del día, la tecnología hoy en día nos ayuda a tener flexibilidad.

---

**LA INDUSTRIA LEGAL EN TODO EL MUNDO ENFRENTA EL RETO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL ABOGADO QUE TIENE COMO ESPECIALIDAD LOS TEMAS LEGALES DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, DEBE DEMOSTRAR QUE TIENE LAS MISMAS CARACTERÍSTICAS DE SOLIDEZ DE UN ABOGADO TRADICIONAL, CON EL FIN DE PODER PRESENTAR UNA ESTRATEGIA LEGAL INTEGRAL PARA GENERAR CONFIANZA EN LOS CLIENTES.**

---

LOS ABOGADOS SON RETICENTES POR COSTUMBRE, PERO ESTOY SEGURO QUE LAS NUEVAS GENERACIONES ROMPERÁN CON ESE ESQUEMA



ÁNGEL M. JUNQUERA SEPÚLVEDA  
JUNQUERA Y FORCADA ABOGADOS  
PRESIDENTE DEL ILUSTRE Y NACIONAL  
COLEGIO DE ABOGADOS DE MÉXICO (INCAM)

## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Es adaptarnos a esos cambios que vengan a transformar y **a mejorar la capacidad cognitiva de la interpretación de los abogados, el fácil acceso a fuentes de información, pero sobre todo a la mejora de los servicios que ofrecemos.**

## LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

Hay reticencia, tenemos miedo a lo novedoso, no obstante, estoy seguro que vamos transformándonos de gran manera, va a llegar el momento en que cualquier persona pueda ver su expediente judicial en línea.

Creo que el sector público será el que realmente impulse a los abogados para prepararse para estas innovaciones, considero que los ejercicios que han llevado a cabo las Autoridades son muy buenos, tenemos el caso del Tribunal Superior de Justicia Administrativa de la cdmx que ha trabajado en ello y sé que su actual Presidente tiene el compromiso de innovar, es un paso muy importante que se va a dar; a ello se sumará la SCJN, que ya está en este mismo camino y sin duda lo hará con mayor precisión.

---

LOS ABOGADOS SON RETICENTES POR COSTUMBRE, PERO ESTOY SEGURO QUE LAS NUEVAS GENERACIONES ROMPERÁN CON ESE ESQUEMA. LOS ABOGADOS JÓVENES QUE ESTÁN CONSTITUYENDO SUS NUEVOS DESPACHOS SON MUY INNOVADORES E INCLUSO HAY UNA BUENA CANTIDAD DE ABOGADOS TRADICIONALES QUE ACEPTAN ESTOS CAMBIOS Y LA INNOVACIÓN.

---

Un ejemplo es Genius Legal que hoy trabaja para muchos despachos grandes que quieren cambiar.

## EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

La industria poco a poco se va especializando, los servicios serán de atención muy personal, estoy seguro que de los algoritmos que se están generalizando van a surgir muchas cosas que no pasarán por manos de los abogados, vas a

poder supervisar algunas, cuando existan ciertas variables, que no son fáciles de entender, pero un contrato de arrendamiento va a salir de una plataforma, un contrato de sponsales, incluso un convenio marital se van a poder dar bajo algoritmos y bajo supuestos y tu podrás enviárselo a tu abogado para que lo evalúe. El abogado debe entender estos cambios que ya están pasando.

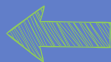
Bajo este escenario, los abogados deberán de mejorar en la argumentación, ya que cuando vengan los conflictos difícilmente se podrán resolver todos en línea. Estamos cayendo en la oralidad, lo cual es fenomenal porque eso le va a dar vigencia al abogado y, en consecuencia, va a tener la posibilidad de integrar todo lo que se tenga que presentar en una controversia, lo que básicamente se tendrá que dar con una técnica propia, cada quien tendrá que imprimirle su estilo de argumentación y de lógica jurídica.

## LA INNOVACIÓN EN EL INCAM

En el Colegio nos hemos acercado a los jóvenes, hemos utilizado la tecnología para cambiar la forma de comunicarnos y hemos estado trabajando con las principales universidades para que entren al Colegio, además tenemos un Comité de Jóvenes que es enorme.

# LOS ABOGADOS TENEMOS QUE PERDERLE EL MIEDO A LA INNOVACIÓN

JORGE LEÓN ORANTES  
SOCIO DIRECTOR SANTAMARINA STETA



## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Es tener al cliente como nuestro eje principal y ver qué es lo que está buscando. Para nosotros significa reinventarnos alrededor de sus necesidades. Como despacho tenemos más de 70 años de experiencia de dar servicios legales, pero de todos modos **tenemos que estar reinventando nuestra relación todos los días, innovando la forma en la que prestamos nuestros servicios para estar a la vanguardia en lo que ellos están buscando.**

## LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

El ser humano en términos generales ve al cambio como un reto y la innovación puede sentirse como una amenaza en general en todas las profesiones. Los abogados que queremos mantenernos vigentes para nuestros clientes tenemos que perder el miedo a la innovación y, de hecho, tenemos que impulsarla para nosotros y para nuestros clientes.

En nuestro caso, varios de los departamentos internos de nuestros clientes nos buscan para ver cómo se puede innovar y definir cómo ellos pueden responder a sus propios clientes y cómo pueden dar servicios más modernos.

## EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

Los servicios legales son una industria que tiene que seguirse actualizando e innovando, yo veo dos grupos de abogados: los que ven a la tecnología como una amenaza, para quienes la tecnología les va a quitar el trabajo; y por otro lado, los que consideramos a la tecnología como un aliado y vemos que nos va a ayudar a ser más eficientes para la prestación de servicios a nuestros clientes, y en donde los temas rutinarios que se hacían en el pasado, ahora son llevados a cabo por la tecnología de mejor manera y en menor tiempo.

---

**NOSOTROS NO COMPETIMOS CON LA TECNOLOGÍA PARA VER QUIEN SE LLEVA EL CLIENTE. HAY COSAS QUE LA TECNOLOGÍA HACE CON MAYOR EFICIENCIA, MÁS RÁPIDO Y MÁS SEGURO PARA EL CLIENTE, Y ADEMÁS, MÁS BARATO.**

---



## LA INNOVACION EN NUESTRO DESPACHO

Nosotros empezamos a usar la innovación y a desarrollar tecnología a principios de los 90, en aquel tiempo no teníamos e-mail, había una o dos computadoras y pensábamos: ¿para que quiero una computadora o un mail? Pero los tiempos han cambiado, ahora la velocidad que está tomando la innovación y la tecnología es diferente a la que se tenía en esos tiempos. Ahora tenemos un comité de tecnología, un grupo de sistemas, y con ayuda de consultores externos mejoramos nuestros sistemas de seguridad en tecnologías de la información, protección de datos de nuestros clientes y ciberseguridad; nuestros clientes nos comparten información sensible y ellos esperan que nosotros tengamos los sistemas que blinden su información.

También hemos desarrollado áreas especializadas como son telecomunicaciones, medios y tecnología, en donde se ven tecnologías de la información, comercio electrónico, datos personales, con especialistas para atender a los clientes. Por otro lado también estamos ya viendo el desarrollo de herramientas de inteligencia artificial y todo enfocado en dar mejores servicios a nuestros clientes.



COMO GREMIO  
NECESITAMOS  
CAMBIARNOS EL CHIP Y  
ACEPTAR LA INNOVACIÓN

ADRIÁN OJEDA CUEVAS

OJEDA Y OJEDA Y ASOCIADOS PRESIDENTE  
DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ABOGADOS  
DE EMPRESA

## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Es una nueva forma de ver un problema y encontrarle soluciones, es el ejercicio constante de evolución para eficientar procesos, que **en el caso de los abogados es resolver las necesidades de nuestros clientes de manera más eficiente a través de cambios en los procesos, cambios en la óptica y cambios en la herramientas que se utilizan para solucionar esos problemas.**

## LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

Hay una resistencia, no se sí es por la formación que recibimos en la carrera y después por la experiencia profesional o por el concepto que tenemos los abogados de nosotros mismos. Claramente hay resistencia a la innovación, se nota en todas las generaciones, dentro de mi despacho soy el eslabón entre los baby boomers que fundaron el despacho y los millennials y centennials

que trabajan con nosotros y cuando propones un cambio, recibes un ¡no! como respuesta de parte de todas las generaciones.

La resistencia es para mantener el *statu quo*, las generaciones piensan ¿por qué tenemos que cambiar? Esto sucede en las diferentes organizaciones y estructuras de la abogacía, donde nos sentimos especiales, indispensables y ajenos a los fenómenos de cambio que se están viviendo. ¿Por qué?, no se la razón por la cual nos sentimos especiales y siempre nos ponemos la barrera de decir: ¿por qué debemos de seguir esa tendencia? Como abogados tenemos esa autoconcepción distinta de otras profesiones y de otras actividades.

## EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

La innovación debe iniciar con un proceso de evangelización y de convencimiento, de decir: no somos ajenos, no podemos vivir en esa burbuja de cristal que nosotros mismos hemos generado. La tarea debe ser la de poner en el

radar de la innovación y la tecnología a los abogados de empresa, que es importante seguir esa tendencia, si no lo hacemos por convicción y por educación seguiremos aislados del fenómeno.

---

**Y EL PRIMER GOLPE DEL CAMBIO LO RECIBIREMOS CUANDO NUESTRA PRÁCTICA PROFESIONAL SEA YA NO AMENAZADA, SINO QUE CAMBIE POR UN NUEVO PROCESO O UNA NUEVA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA QUE EMPEZARÁ A REALIZARLO. AHÍ ES EN DONDE AQUELLOS ABOGADOS QUE NO SE SUBAN A ESA OLA SE DARÁN CUENTA QUE TIENEN QUE CAMBIAR, PERO PARA ESE MOMENTO SERÁ DEMASIADO TARDE PORQUE LA INDUSTRIA SE EMPEZARÁ A MOVER DE UNA MANERA MUY ACELERADA Y DIFÍCILMENTE SE PODRÁ ALCANZAR SI NO SE EMPIEZA A LA PAR, AL MISMO TIEMPO.**

---

Espero que como gremio logremos rápido el cambio de chip y formar parte de esta transformación que se está dando en dos dimensiones: la primera, la tecnología como herramienta del ejercicio profesional; la segunda, la tecnología como materia subyacente en todas las relaciones jurídicas del ámbito familiar, empresarial, mercantil, penal, etc., en general, en el ámbito personal y en todo.

Si no hacemos el cambio disruptivo, cuando aparezca el primer robot abogado como competidor, *“después de rasgarnos las vestiduras y decir que es inconstitucional, amoral, inhumano y todo lo demás”*, aceptaremos que se acabaron los despachos tradicionales.

# LOS ABOGADOS SOMOS LOS MÁS RESISTENTES AL CAMBIO



**MAURICIO OROPEZA ESTRADA**  
DELOITTE LEGAL SERVICES



## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Es la manera de resolver los problemas que se nos presentan de una manera eficiente para cumplir con los requerimientos de nuestros clientes. Es la forma de acercar la tecnología a los servicios que prestamos.

## LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

***El medio de los abogados es un gremio muy tradicional, estamos acostumbrados a trabajar de la misma manera, además, los planes de estudio de las escuelas no han cambiado, los abogados somos los más resistentes al cambio.***

En Deloitte somos 20 socios y 100 abogados en México, respecto a los demás empleados de la firma somos pocos abogados, pero dependemos de la Red Global Deloitte Legal que ofrece servicios legales en 75 países y la innovación que se genera es mundial, se diseñan herramientas para algún país y se busca replicar su uso en los demás países, lo que nos da una ventaja en cuanto a sus beneficios y al costo de servicio para nuestros clientes, ya que son herramientas a las cuales las empresas en México no pueden tener acceso a buenos precios.

## LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS LEGALES

Los servicios legales en México se están modificando por dos factores, primero, la entrada de firmas como nosotros, las grandes firmas de contadores, que son cuatro en el país ya ofrecen servicios legales; en segundo lugar, la entrada de las firmas legales transnacionales, lo que genera que los despachos medianos o pequeños tiendan a desaparecer, o en su defecto a hacerse más pequeños, por seguir trabajando de manera tradicional, sobrevivirán los que se adaptan a las tendencias globales; los demás o los absorben las firmas grandes o desaparecen.

## EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

Creo que los abogados mexicanos nos estamos dando cuenta de la necesidad de la innovación, pero a algunos les cuesta más trabajo que a otros, porque hay que invertirle recursos y no todos están dispuestos a hacerlo.

---

TAMBIÉN SE NECESITA UN CAMBIO DE MENTALIDAD, ANTES MANDABAS A 40 PASANTES A REVISAR DOCUMENTOS PARA UNA AUDITORÍA, HOY TE MANDAN TODA LA INFORMACIÓN EN DIGITAL Y UN ROBOT TE HACE LA REVISIÓN MÁXIMO EN DOS DÍAS, PARA LO QUE SOLAMENTE NECESITAS MANDAR A UNA PERSONA A COORDINAR LA AUDITORÍA, AHÍ TENEMOS CÓMO LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA DIGITAL HAN CAMBIADO EL MUNDO DE LOS ABOGADOS, ESTA SITUACIÓN VA A AFECTAR A LOS ESTUDIANTES YA QUE LES PUEDE COSTAR MÁS TRABAJO ENCONTRAR EMPLEO, AQUÍ ES EN DÓNDE LAS MÁQUINAS ESTÁN SUPLIENDO A LOS ABOGADOS, INCLUSO PUEDEN SUPLIR A LOS VETERANOS COMO A MÍ.

---

Los jóvenes tienen que volverse ciberabogados para entender las nuevas tecnologías y enfrentar la nueva prestación de servicios legales.



LOS ABOGADOS DEBEMOS  
INNOVAR, NO NOS DEBE  
ASUSTAR EL CAMBIO



CARLOS PÉREZ DE LA SIERRA  
CALDERÓN DE LA SIERRA



## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Es buscar cómo mejorar lo que se hace, cómo resolver lo que no se tiene para que podamos vivir mejor.

## LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

La gran parte de los abogados en México, salvo los jóvenes o quienes se dedican a las prácticas novedosas, somos muy conservadores, **el cambio nos cuesta trabajo e incluso nos da miedo. La gente joven ve el cambio de una manera distinta, lo ven de manera cotidiana.**

A nosotros no nos cuesta trabajo por la materia a la que nos dedicamos que es propiedad intelectual, que mucho tiene que ver con la innovación, pero hay otras áreas del Derecho, como la laboral o la civil, en donde es muy difícil innovar.

La innovación no nada más le cuesta trabajo al abogado, también a los clientes, muchos de ellos quieren seguir viendo su papel con el sello o quieren tener al abogado presente en su reunión, la videoconferencia aunque es extraordinariamente útil, a muchos clientes no les gusta. Considero que los abogados nos vemos en la necesidad de someternos a las necesidades de nuestros clientes.

## EL FUTURO DE LA INDUSTRIA EN MÉXICO

Los abogados debemos modernizarnos e innovar, debemos de intentarlo, no nos debemos asustar, no nos podemos cerrar a la posibilidad y ser objetivos. Debemos analizar las herramientas, las aplicaciones y la tecnología en general, pero también ser muy selectivos, no todo sirve y aplica a nuestra profesión.

En la actualidad, es necesario contar con herramientas y sistemas para el control de los asuntos. Hay una tendencia importante que se dirige hacia el uso de la inteligencia

artificial para que prepare una demanda, un contrato, pero desafortunadamente la organización del Estado Mexicano nos limita, sigo usando papel para presentar la demanda, sigo necesitando un expediente físico con las copias certificadas, existen excepciones, pero normalmente aun no podemos prescindir del archivo físico, ni del espacio en papel, todavía no sabemos cómo cambiar esta situación de manera inmediata.



---

**EL MERCADO SE HA VUELTO IMPACIENTE, LOS CLIENTES DEMANDAN INFORMACIÓN Y SOLUCIONES RÁPIDAS A SUS PROBLEMAS, EL ABOGADO TIENE QUE ESTAR AL TANTO DE LOS CAMBIOS LEGALES, HOY EN DÍA SIN TECNOLOGÍA NO SERÍA POSIBLE DÁRSELO AL CLIENTE.**

---

Que el abogado conozca su materia ya es lo de menos, el mercado pide que el abogado sea rápido, claro y que aporte valor, eso es lo esencial, si no hay valor el cliente se va. Aunado a eso está el tema de los honorarios por hora, que cada vez son menos aceptados y al abogado tampoco le conviene. Ya no necesariamente es el tiempo que le voy a aportar al cliente, sino el valor agregado que le voy a dar, el cual se lo puedo aportar en una fracción de una hora y puede significar mucho más para su negocio o su proyecto.

Ese es otro gran cambio que se ha dado con los clientes, las tarifas ya no se pueden medir con el tiempo trabajado y todo es producto de la costumbre tecnológica.

# LOS ABOGADOS DEBEMOS ADAPTARNOS A LA INNOVACIÓN Y NO TENER MIEDO



**GUNTER SCHUWANDTG.**  
NADER, HAYAUX & GOEBEL



## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Te voy a decir primero que no es innovación, no es únicamente tecnología y esto lo comento porque es muy común que al escuchar la palabra innovación se asocie directamente con la tecnología. La innovación es mucho más que avances tecnológicos.

**Nosotros vemos la innovación como la acción de cambiar las estructuras internas y externas, el espíritu de crear cosas nuevas para los clientes y la entendemos en dos vías, interna y externa, una para mejorar la experiencia del cliente y la otra para mejorar el servicio al cliente.**

## LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

Los abogados por naturaleza somos muy reacios al cambio, es más,

estamos entrenados a rebatir y decir “espérame hay una mejor manera”, pero debemos de cambiar y tener una cultura de mayor apertura y colaboración.

En el mercado actual existen diferentes herramientas tecnológicas que pueden ayudar a los despachos a mejorar, pueden hacer lo que quieras, pero si la organización no está dispuesta a adoptarla y no entiende para qué es o para qué sirve, pues no la usa, no la alimenta y finalmente no va a servir de nada.

En nuestra experiencia es mejor empezar a trabajar los cambios con la gente y posteriormente implementar la tecnología.

En el mercado de los servicios legales en México hay mucha presión en cuanto a la forma de cobrar los honorarios, ha sido complejo transitar del cobro por hora a esquemas de cuotas fijas, es algo que viene de hace tiempo y en varias regiones del mundo. Asimismo, estamos enfrentando propuestas

de pagos por el éxito de la operación o esquemas para enfrentar descuentos si se pasa del número de horas por proyecto.

Ahí es en donde los abogados debemos aplicar la innovación, para eficientar los servicios en tiempo y forma, para dar un mejor servicio al cliente.

En el mercado hay muchas herramientas de Legal Tech, pero es necesario tener mucho cuidado, algunas son muy buenas, algunas otras son soluciones que te venden diciendo “yo te resuelvo el problema”, la situación es que muchas veces son una solución a problemas inexistentes o que nadie ha identificado.

Otro problema que nos hemos encontrado con las soluciones tecnológicas es que vienen de mercado como el americano o el europeo, en su contexto están muy bien pero están basados en un sistema jurídico distinto al nuestro, por lo que la

tropicalización a México se convierte en un gran reto



## EL FUTURO DE LA PROFESIÓN

**YO NO CREO QUE LA PROFESIÓN DESAPAREZCA, EL TRABAJO QUE SEA REPETITIVO Y REPLICABLE ESE SÍ VA A SER REALIZADO POR ALGUNA MÁQUINA, MI CONCLUSIÓN ES QUE NO DEBEMOS DE TENER MIEDO A LOS CAMBIOS NI A LA TECNOLOGÍA, AL CONTRARIO, DEBEMOS DE APROVECHAR LOS BENEFICIOS PARA SER MEJORES EN NUESTROS SERVICIOS. HAY QUE IRSE ADAPTANDO Y NO TENER MIEDO.**



LA INNOVACIÓN LA  
DEFINE LA MATERIA DEL  
DERECHO EN DONDE  
TE DESEMPEÑAS

VIRGILIO TANUS NAMNUM  
TANUS, SALAZAR, AZAOLA, S. C.

## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Es actualizarte, es adelantarte, es saber qué instrumentos estarán en decadencia en poco tiempo y buscar nuevos para tratar de estar a la vanguardia. **La idea de innovar tendría que ir de la mano con eficientar los servicios tanto para el despacho como para los clientes.**

## LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

Considero que hay un abismo de diferencia entre los despachos y los abogados por materia, las firmas que se dedican a la materia corporativa son despachos más cercanos a la innovación, sus temas son globales y son transaccionales. En el caso de nosotros que nos dedicamos al litigio y estrictamente relacionados a la materia penal, estamos un poco más lejos de la innovación.

Creo que los abogados en general, y me incluyo, tenemos una personalidad en la que la tecnología y nosotros, no somos uno mismo, por ejemplo, la vida de los ingenieros es más virtual que la de los abogados y los abogados estamos chapados a la antigua.

*Por lo que creo que los abogados somos el gremio más retrasado tecnológicamente, pero porque la profesión lidia con la esencia de los seres humanos, con su comportamiento y si este merece una sanción, entonces la tecnología tiene ayudar, pero no suplir.* Ahora bien, en ese caso entraríamos en el dilema de: ¿quién diseña esa tecnología y bajo qué parámetros?, porque en el caso de la materia ningún caso es igual.

Es un tema interesante porque considero que ya lo empezamos a vivir con el desarrollo tecnológico que

estamos viendo y en algún momento los abogados podemos quedar desfasados en muchos ámbitos.

## LA INNOVACIÓN EN MÉXICO

Considero que estamos muy retrasados, nosotros estamos asociados con despachos fuera del país y por lo que hemos visto en comparación con despachos de otros países el retraso es importante porque naturalmente la tecnología llega muy tarde a México.

LA TECNOLOGÍA ESTÁ CAMBIANDO LA FORMA DE TRABAJAR DE LOS DESPACHOS Y DE MANERA MUY RÁPIDA, LO QUE HACE QUE EXISTA MÁS COMPETENCIA Y TODOS NOS DEBEMOS DE MOVER EN ESA DIRECCIÓN, LOS DESPACHOS CORPORATIVOS VAN MÁS AVANZADOS, LO NECESITAN POR LA COMPETENCIA.

En materia penal, a pesar del cambio en el sistema y de los juicios orales, todo lo demás sigue siendo litigio y de una manera muy tradicional, aún no se tiene que declarar frente a computadora y un sistema informático todavía no condena a nadie. Mientras estemos en litigio, al menos yo prefiero que me condene un humano y no una computadora.

En algún momento en el futuro, estoy seguro que algunos casos de menor trascendencia y de menor cuantía, los puede llegar a determinar una computadora, no me sorprendería, aunque no me gustaría y al final de cuentas ¿con quién me podría quejar?

## EL LIDERAZGO SE VERÁ REFLEJADO EN LAS CUALIDADES DIGITALES Y TECNOLÓGICAS DE LOS ABOGADOS



JUAN FRANCISCO TORRES LANDA  
HOGAN LOVELLS

### ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Son procesos de mejora, los hay internos y externos y nosotros los usamos para mejorar la oferta de servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

### LA INNOVACIÓN Y LOS ABOGADOS EN MÉXICO

*Los abogados hemos sido tradicionalmente conservadores, sin embargo, eso ya cambió y quien no lo entienda muy pronto va a tener que cambiar de profesión* o dedicarse a cuestiones que sean académicas o aisladas, que no están relacionadas directamente con las demandas de los clientes en el mercado, que es cada día más competido y demandante. Además, los liderazgos se verán reflejados en las cualidades digitales y tecnológicas de los abogados.

Los temas de inteligencia artificial, que eran un concepto básicamente esotérico hasta hace algunos años, hoy en día son una realidad.

En nuestro despacho somos una plataforma internacional y tenemos un equipo dedicado a descubrir cuáles son las mejores herramientas tecnológicas para buscar cómo ser más eficientes en nuestro servicio y en las necesidades de nuestros clientes.

*Afortunadamente, para nosotros como abogados, hasta ahora no ha llegado aún la tecnología en la cual el componente humano desaparezca, porque todavía se necesita una fase de interacción humana y negociación, pero no descartemos que poco a poco se vaya invadiendo esta esfera. Por otra parte nosotros en Hogan ya estamos utilizando inteligencia artificial, lo que nos permite ser más eficientes.*

**ES NECESARIO ENTENDER QUE LOS CLIENTES NECESITAN SERVICIOS MÁS EFICIENTES, ECONÓMICOS Y EN MEJORES TIEMPOS. DE OTRA MANERA TE DICEN: "ESA PROPUESTA A ESOS COSTOS Y EN ESOS TIEMPOS ES ANACRÓNICA".**

En el segmento de los abogados se nota la distancia generacional, veo a colegas de mi generación o una mayor diciendo: "Yo ya di lo que tenía que dar, a mí no me pidan que dé el siguiente paso, yo no estoy dispuesto".

### EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

Hay que ser conscientes de que los clientes son muy

jóvenes y sus exigencias son diferentes.

El mundo jurídico cambio después del 2008, con la crisis de Lemman Brothers, esa situación invirtió la dinámica del mercado jurídico mundial. Antes el mercado estaba determinado por la oferta de los servicios legales, a partir de esta crisis, el mercado se transformó y ahora es la demanda la que define el mercado y no creo que vaya a cambiar.

Lo que quiere decir que el cliente es el que va a definir qué quieren, cuándo y dónde quieren el servicio, adiós a los tiempos en donde el trabajo fluye, en donde no hay que salir a vender y no se necesitan hacer inversiones.

La profesión ya no funciona así, hoy hay que ir a "perseguir la chuleta" y la única forma de ganar clientes y mercado es con atributos de valor, tecnología y experiencia de servicio, de lo contrario el mercado te come y los clientes son implacables.



# TODO ES DEL COLOR DEL CRISTAL CON QUE SE MIRA



Marco V. Herrera

✉ marco.herrera@forojuridico.org.mx

🐦 www.twitter.com/@Marcovherrera

***Después de una serie de entrevistas, encuestas y múltiples preguntas dirigidas a abogados en diferentes situaciones empresariales y laborales como son despachos multinacionales, nacionales, corporaciones, asociaciones, colegios, profesores, investigadores nacionales e internacionales, alumnos de posgrado y especialidad, llego a varias conclusiones sobre el tema de la Industria legal en México.***

La primera, y como bien lo dijo el Poeta Ramón Campoamor en un poema que se convirtió posteriormente en la Ley Campoamor: “Y es que en el mundo traidor / nada hay verdad ni mentira / todo es según el color / del cristal con que se mira”, así hay que mirar al gremio de los abogados en México.

La segunda, y como apunta Eugenia Navarro en su entrevista en esta edición: el abogado, porque así fue educado o así lo asumió, se siente el baluarte de la justicia, por lo que bajo ese cristal, algunos no se ven como una empresa o industria y menos como agentes económicos. Por lo tanto, consideran que sólo cobran honorarios por una retribución de su acción de la defensa de la justicia, aunque existe un sector de despachos de alto nivel que irremediamente son y se consideran empresa, por lo que tienen que cuidar el servicio al cliente,

los costos, las utilidades y el estar a la vanguardia tecnológica.

En la tercera influye mucho la materia del Derecho que se ejerza, y se refiere a que mientras las autoridades gubernamentales no exijan la automatización y modernización de sus procesos, sus contrapartes, los abogados, no tendrán necesidad de avance tecnológico, ni de cambios radicales, mientras no desaparezcan las copias, los sellos, las ventanillas, etc., muchas cosas no van a cambiar. La cuarta, en la industria legal de México, así como sucede en otros países, existen grandes brechas y entendimientos diferentes entre los abogados. Los abogados y los despachos que atienden a las empresas extranjeras y las nacionales más grandes del país tienen altísimos estándares de tecnología, servicio al cliente y enfrentan una encarnizada lucha de eficiencia que se refleja en precios, competencia, entendimiento de nuevas materias, todas relacionadas con la tecnolo-

gía, por lo que el nivel de especialización educativa también es muy alto. Con estándar nos referimos a despachos con alianzas internacionales, oficinas en dos o tres principales ciudades del país y un promedio entre 90 y 120 empleados. Por otra parte, tenemos a los despachos medianos que se desarrollan y crecen en función del tipo de empresa que atienden, empresas medianas y PyMES, con servicios corporativos de materias mercantil y administrativa, con necesidad de dar servicios de calidad pero que en muchos casos aún no cambian las tarifas de cobro y los servicios son más tradicionales. El promedio de empleados puede variar entre 10 y 25 personas.

Finalmente, entramos en el terreno del litigante individual que sigue siendo el abogado que trabaja solo, centrado en el conocimiento de las leyes, que se asocia con otros litigantes para acompañarse en diferentes materias y que atiende casos individuales, uno a uno. La tendencia de los nuevos despachos creados por los jóvenes parte de la visión de ofrecer un servicio legal basado en el uso de la tecnología, para atender a quien lo requiera, cliente grande o pequeño, muy orientados a la experiencia del consumidor, centrado en la persona y no en las leyes, con una visión más estratégica. Además, han descubierto un nicho nuevo, dar servicios o acercar tecnologías a los mismos despachos grandes o medianos, como una nueva veta de negocios.

Este es el estado del desarrollo de la industria legal en México desde el punto de vista de un *outsider*.