

# ENTREVISTA A JOHN CHISHOLM

*John es director de Innovim Group, consultora australiana que asesora firmas de abogados en la definición de su modelo de negocio, estrategias de pricing y esquemas de compensación y gobernanza corporativa. Cuenta con 25 años de experiencia en el mercado legal y es un activo promotor de los esquemas de "value pricing" y de la innovación en el sector legal.*

*Antes de cerrar el 2019 compartimos un momento con John quien nos contó más sobre su trabajo y su visión de los servicios legales en la siguiente década.*

## **1. Según su biografía, ha pasado usted 20 años trabajando en la industria legal como abogado ¿Qué lo motivó a dejar su trabajo como abogado?**

Soy abogado de tercera generación y me uní a la "empresa familiar" a finales de la década de los 70. Cuando me uní, mi abuelo era el padre fundador y mi padre era socio principal. Como el mayor de cuatro hermanos, en retrospectiva, se esperaba que yo también me convirtiera en abogado y que me uniera a la empresa. Me convertí en socio al inicio de mi carrera (nepotismo) y fui preparado para ser socio gerente, cargo que ocupé en 1990. Fui socio gerente durante ocho años y durante ese tiempo la empresa creció enormemente.

Dejé la empresa familiar en 1990 (en ese entonces ya había quedado atrás la situación familiar) para convertirme en presidente ejecutivo (CEO por sus siglas en inglés) de un estudio de abogados nacional de Australia (que con el tiempo se transformó en K & L Gates luego de mi partida). Como socio gerente y presidente ejecutivo, no había ejercido el Derecho durante algunos años por lo que ya no quería volver a ejercer ni deseaba dirigir ningún otro estudio de abogados grande. En lugar de ello, "llegué" a la consultoría para estudios de abogados y otras empresas de servicios profesionales, y descubrí que me gustaba ser mi propio jefe en lugar de formar parte de una sociedad grande.

## **2. ¿Cuánto ha cambiado la industria legal en los últimos diez años? ¿Cuáles son las principales fuerzas / actores que impulsan el cambio en la industria legal mundial?**

Ha cambiado enormemente en algunos aspectos, pero no mucho en otros. Lo que quiero decir con esto es que, si bien la profesión jurídica ha adoptado, por ejemplo, el uso de la tecnología con mucha determinación, creo que gran parte de ello se trata en realidad de ponerse al día y la profesión jurídica en general no tiene más conocimientos de tecnología (de hecho, menos) que la mayoría de las otras industrias y profesiones. La profesión jurídica está rezagada en términos de tecnolo-



gía e innovación. Esto no quiere decir que la tecnología no ha cambiado ni cambiará mucho la forma en la que los abogados practican tradicionalmente el Derecho y, francamente, si algo se puede automatizar no deberíamos dudar en hacerlo.

Gran parte del cambio real y sostenible que observo en la profesión jurídica en todo el mundo no está siendo impulsado desde las cabezas de las organizaciones sino que se viene filtrando desde la base. Se habla mucho y se exagera en el "BigLaw" (lo que yo llamo "OldLaw", y defino "OldLaw" como cualquier práctica que aprovecha a las personas x tiempo x tarifa por hora), mientras que en el lado de las pequeñas empresas o lo que algunos podrían denominar el "NewLaw" (prefiero "NextLaw") hay mucha más acción con cambios genuinos estructurales y de comportamiento. El "OldLaw" está tratando de copiar al "NextLaw" y se podría sostener que tienen recursos de sobra para hacerlo; sin embargo, la mayoría de nosotros sabe que todo el dinero del mundo no necesariamente puede comprar la innovación o un cambio de mentalidad.

Lo que no está cambiando en la profesión jurídica en el lado de las grandes empresas es el modelo de negocio. El registro del tiempo y la facturación basada en el tiem-



po siguen siendo la norma y se utilizan para medir y recompensar a la mayoría de abogados. Sin embargo, se está dando un cambio en el modelo de negocio tanto en el "NextLaw" como en personas externas o disruptores externos a la profesión. Esto no quiere decir que el "BigLaw"/"OldLaw" no va a cambiar con el tiempo, pero tal como la historia nos muestra, aquellos que tienen más que perder siempre serán los últimos en cambiar.

A pesar de todo el revuelo, el "BigLaw"/"OldLaw" solo será arrastrado gritando y pateando al cambio de modelo de negocio; no lo hará voluntariamente. El cambio que estamos viendo, especialmente por parte del "BigLaw"/"OldLaw", se debe más que nada al aumento de la competencia. No creo que los clientes del "BigLaw"/"OldLaw", al menos hasta la fecha, estén realmente exigiendo un cambio estructural en sus estudios de abogados y eso se debe a que la mayoría de sus clientes también son abogados y los abogados que compran y venden entre sí no son la mejor receta para el cambio y la innovación.

En mi opinión, solo se está generando un pequeño porcentaje de cambio por la razón correcta: para agregar valor a nuestros clientes y brindar mayor acceso a la justicia.

### 3. ¿Cómo cree usted que será la industria legal en los próximos diez años?

Sé lo que me gustaría ver dentro de diez años, pero no pretendo ser un futurista. Sin embargo, lo que sí sé es que si crees que las cosas han cambiado ahora, espera, aún no has visto nada. Así como el cambio está afectando a la mayoría de las industrias, nuestra profesión, aunque rezagada, no será inmune a los vientos económicos, culturales y sociales del cambio, ni debería serlo.

El mundo se está convirtiendo en un lugar más pequeño y considero que el aumento de un número pequeño (más pequeño) de verdaderas empresas mundiales continuará, veremos al menos en Australia y en el Reino Unido (y más adelante en Norteamérica) una mayor fusión de las profesiones. Los especialistas continuarán en aumento. Los días de los estudios de abogados de "servicios completos" quedaron en el pasado.

#### **(¿Qué significa "servicios completos"? ¿Es "servicios a medias" lo opuesto a "servicios completos"?)**

En el mundo real, la gente escucha, respeta, y paga más a aquellos que son especialistas auténticos. Los especialistas tienen la menor competencia, la mayor huella geográfica y ganan más dinero.

Lo que me gustaría ver, además de un cambio en el modelo de negocio, es que nuestras empresas se conviertan en empresas mucho más orientadas a las personas – un lugar en el que los profesionales innovadores e inteligentes del futuro quieran trabajar por las razones correctas, no solo porque buscan una fuente ingresos



segura altamente remunerada.

Los empresarios del Derecho, los que asumen riesgos y los que cambian el juego, continuarán expandiéndose, pero lo harán fuera de las estructuras tradicionales de los estudios de abogados. Tal como dije, los abogados que compran y venden entre sí no promueven un cambio genuino ni la innovación, y lo mismo se aplica a los abogados que dirigen estudios de abogados.

No puedo pensar en una buena razón por la cual alguien sin un título de abogado no pueda dirigir y/o ser propietario de un estudio de abogados. La única razón es la propia autoprotección de los abogados. Es por ello que los gremios legales aún existen. Ellos desean proteger su monopolio el mayor tiempo posible. Lo entiendo, pero ese razonamiento no hace nada por el beneficio a largo plazo de nuestra profesión ni de nuestros clientes.

La última vez que averigüé, la mayoría de los hospitales no eran propiedad de médicos ni eran administrados por médicos, incluso si eran los médicos los que administraban (la mayor parte) del tratamiento médico. Tal vez, no dentro de 10 años pero, si bien siempre habrá un lugar para los abogados, no estoy convencido de que a un plazo más largo siempre habrá un lugar para los estudios de abogados.

#### **4. En su trabajo actual como consultor, ¿qué quiere decir con evaluar a las empresas para ir “más allá del modelo tradicional de empresa”?**

Como indiqué anteriormente, necesitamos un cambio genuino estructural y de modelo de negocio para sobrevivir a más largo plazo y para seguir siendo relevantes tanto para nuestros clientes como también para los expertos en negocios inteligentes y profesionales motivados bien intencionados del futuro. Es vergonzoso que la profesión jurídica en Australia, el Reino Unido, Norteamérica y partes de Europa se aferre a un modelo que intenta pretender que evalúa a los profesionales inteligentes cada 6 o 15 minutos de su día y, peor aún, que pretenda facturar a sus clientes de acuerdo a ello.

En el mundo real, lo que se evalúa y se recompensa son los resultados y los logros. En la profesión jurídica, son los aportes, el tiempo y el esfuerzo. El mundo del Derecho tiene horas facturables que son una facturación retrospectiva: facturación a mes vencido después de realizado el trabajo. El mundo real tiene precios, y los precios se acuerdan entre el vendedor y un comprador antes de comenzar el trabajo, no después.

El modelo de negocio de los estudios de abogados tradicionales, al menos en los EE. UU., desde los años 50, y en Australia desde los años 70, se basa en el tiempo.

Mida y recompense el tiempo y adivine lo que obtendrá, y lo obtendrá en grandes cantidades. Mida y recompense cosas como la colaboración, las utilidades, la satisfacción de los clientes, la innovación y la repetición de negocios, ¿y adivine qué obtendrá? Las mejores empresas van más allá, mucho más allá, del modelo de negocio de “vendemos tiempo”.

##### **5. ¿Podría contarnos más sobre la fijación de precios en función del valor y por qué representa una ventaja frente a los sistemas de facturación tradicionales, como por ejemplo la hora facturable?**

Tal como mencione anteriormente, prefiero –y prefiero más– a los abogados que fijan los precios de sus servicios y productos por adelantado. Todos los estudios de abogados del mundo podrían poner precio a sus servicios por adelantado, es simplemente que eligen no hacerlo. Mis opiniones sobre el modelo de hora facturable (y cualquier modelo de facturación retrospectiva) son bien conocidas.

Considero que es subóptimo, anticuado, inexacto, no transparente y poco ético. También es degradante para los abogados, especialmente para los buenos abogados, que lo que venden a los clientes se calcule únicamente haciendo referencia al tiempo.

Los clientes no compran el tiempo de un abogado; si no me cree pregúntele a su mejor cliente qué es lo que le está comprando y apuesto a que no dicen “tiempo” –¿y no es hora de que dejemos de vender algo que nuestros clientes no compran?–. Los efectos delirantes de la hora facturable y su cómplice, el registro del tiempo, en nuestra profesión (por ejemplo, en la cultura de una empresa, medir y recompensar a los abogados jóvenes e inteligentes en función del tiempo facturado en lugar de las métricas que realmente importan, tentando a los abogados éticos a hacer algo que no es ético, el daño causado a las relaciones con los clientes, especialmente a través de facturas exorbitantes, entre otros), son enormes, pero la mayoría de los que ejercen la profesión solo ve estos efectos delirantes simplemente como daños colaterales en la búsqueda de ganar dinero con este modelo de negocio defectuoso.

Para mí, una alternativa mucho mejor es la fijación de precios en función del valor. La fijación de precios en función del valor significa tener una conversación con su cliente sobre lo que ellos consideran que es importante y valioso para ellos, lo que están tratando de lograr, y luego acordar el alcance y el precio con su cliente antes de hacer el trabajo.

El precio siempre se basa en el valor para su cliente, pero debemos entender que el valor de lo que usted proporciona está determinado por la percepción de valor de su cliente, no la suya; todo lo que podemos hacer como abogados es tratar de influir en la percepción que tienen nuestros clientes del valor.



Se trata de centrarse en los resultados y en los logros, mas no en las horas facturadas.

En resumen, significa ver las cosas mucho más desde la perspectiva de sus clientes que desde la suya. En mi experiencia, yo solía pensar que la excelencia técnica era importante y valiosa. Pero eso, a menudo, era muy, muy distinto a lo que mis clientes percibían como valioso. Por eso no puedo enfatizar suficientemente la necesidad de lo que llamamos una “conversación de valor” con los clientes. El valor es subjetivo y los distintos clientes ven el valor de manera distinta, por lo que es fundamental tener esa conversación con cada cliente.

#### **6. Aunque la hora facturable es fuertemente criticada, sigue siendo un estándar dentro de la industria legal. ¿Por qué cree que esto sigue sucediendo?**

Es difícil decirle a una sala llena de millonarios que su modelo de negocio es malísimo y los abogados, especialmente los socios en el “OldLaw”, han venido ganando por mucho tiempo una cantidad considerable de dinero facturando sus servicios de este modo. Asimismo, pienso, tal como mencioné anteriormente, que para todos sus abogados demandantes, los clientes del “OldLaw” son igualmente de reacios al riesgo que sus abogados externos y no están seguros y no están capacitados en otra cosa que no sea la hora facturable con la gran parte de ellos creció.

La facturación basada en el tiempo puede ser inexacta y no transparente pero es fácil y la mayoría de los abogados fuera de sus habilidades legales técnicas son básicamente vagos cuando se trata de aprender nuevas habilidades.

#### **7. ¿Qué recomendaciones le haría a los estudiantes de derecho y abogados peruanos que están dispuestos a formar sus propios estudios de abogados o que buscan ampliar sus horizontes en el sector legal?**

Confieso que no sé nada / sé poco sobre el sistema jurídico peruano o las carreras profesionales para estudiantes peruanos de derecho. Una cosa que encuentro en todo el mundo y que les digo a los abogados jóvenes es que no caigan demasiado rápido en el truco/la estafa de “siempre lo hemos hecho de este modo”.

La mayoría de los abogados más jóvenes son mejores que eso: son más curiosos, más inteligentes, más cosmopolitas y están más preparados para arriesgarse a buscar algo –un trabajo, una carrera, una vocación–, lo cual tiene un significado más profundo que simplemente ganar dinero. Por todos los males que proporciona y le esperan al “OldLaw”, nunca hay un momento más emocionante para ser un abogado, un buen abogado.

Ahora hay muchas más oportunidades disponibles para que los abogados jóvenes trabajen para personas interesantes con prácticas interesantes y diferentes (y

mejores), pero también para que comiencen a trabajar por su cuenta.

La disponibilidad de recursos, información, colaboración y tecnología es abundante y relativamente económica para cualquier abogado joven que desee lanzarse y ejercer su profesión de la manera que les gustaría ejercerla en lugar de que se les diga cómo deberían hacerlo. También recomendaría a los abogados jóvenes que miren por encima de la cerca lo que otras profesiones y otras industrias están haciendo y han hecho. Durante demasiado tiempo, al menos en Australia, nos hemos comparado con otros estudios de abogados.

¿Qué tan tonto fue eso? Mientras tanto, porque creíamos que nuestra profesión era “especial”, no miramos ni captamos algunos consejos y las mejores prácticas que estaban sucediendo en el mundo real. Confieso libremente que soy mucho más reacio al riesgo e innovador ahora que no dirijo un estudio de abogados pero no sean como yo y no esperen a tener 50 años para ver la luz. Carpe Diem.

Entrevista hecha por  
Oscar Montezuma, director de Niubox

#NEWLAW