

Thomson Reuters Institute

Informe sobre la Situación del Mercado Jurídico 2023

Resultados contradictorios y creciente
incertidumbre

Resultados contradictorios y creciente incertidumbre

¡Qué diferencia podemos ver en apenas un año! Durante 2021, el mercado jurídico tuvo su mejor año financiero desde antes de la Gran Crisis Financiera de 2007-2008. La mayoría de los estudios jurídicos han experimentado un crecimiento sin precedentes de la demanda en las áreas de actuación transaccionales y en la contratación de profesionales, cuya combinación impulsó significativamente los honorarios y los ingresos, lo que trajo como resultado niveles récord de beneficios y un crecimiento de dos dígitos en las ganancias por socio patrimonial (PPEP) en todos los sectores del mercado.

En un contraste significativo, a lo largo de 2022, la creciente incertidumbre política y económica redujo considerablemente el apetito del mercado por el trabajo transaccional. En particular, los estudios Am Law 100 vieron reducir su demanda drásticamente. Al mismo tiempo, los estudios jurídicos siguieron incorporando nuevos abogados de forma constante a un ritmo saludable.

Todos estos factores se combinaron para reducir el PPEP a partir de 2021, si bien aún sigue estando en una posición muy saludable históricamente.

Como consecuencia, la productividad disminuyó, aunque los gastos directos e indirectos se mantuvieron obstinadamente altos. Las tarifas cobradas continuaron registrando un crecimiento saludable, si bien a un ritmo inferior al de la inflación. Todos estos factores se combinaron para reducir el PPEP a partir de 2021, a pesar de que aún sigue estando en una posición muy saludable históricamente.¹

Los declives financieros de 2022 combinados con una incertidumbre sustancial sobre la profundidad y duración de la actual recesión económica en Estados Unidos y en todo el mundo, el reto de volver a la oficina después de la pandemia, los continuos problemas de retención de talentos y abogados y los impactos de la segmentación del mercado en curso, preparan el escenario para un año difícil para los líderes de los estudios jurídicos en 2023.

Las épocas de incertidumbre siempre generan ansiedad en las organizaciones y una tendencia a asumir una posición defensiva para protegerse de los peligros reales e imaginarios. Dirigir con éxito durante estos períodos requiere que los líderes adopten prioridades un poco diferentes y estén dispuestos a experimentar nuevas formas de hacer las cosas. Como dijo Peter Drucker: "Un período de turbulencias es muy peligroso, pero su mayor peligro es la tentación de negar la realidad".²

¹ Los datos financieros para este informe proceden de Thomson Reuters Financial Insights. Los datos se basan en los resultados comunicados por 170 estudios jurídicos con sede en EE. UU., incluidos 46 estudios Am Law 100, 47 estudios Am Law 200 y 77 estudios de porte medio (estudios con sede en EE. UU. clasificados fuera de Am Law 200).

² Peter F. Drucker, *Managing in Turbulent Times* (Nueva York: Harper Collins, 1980).

Algunas lecciones para liderar durante épocas de incertidumbre

A inicios de la tarde del 5 de agosto de 2010, en la mina de cobre y oro San José, ubicada en el desierto de Atacama, cerca de Copiapó (Chile), 700.000 toneladas métricas de roca (el doble del peso del Empire State Building) se derrumbaron y 33 mineros quedaron atrapados bajo tierra.³ Dos días después, un segundo desprendimiento de rocas bloqueó las salidas de ventilación de la zona donde quedaron atrapados los mineros. Teniendo en cuenta la extrema profundidad de la zona en la que trabajaban los mineros (2.300 pies bajo la superficie), los expertos estimaron que las posibilidades de éxito del rescate eran inferiores al 1%. Sin embargo, 69 días después, el 13 de octubre, los 33 mineros (apodados Los 33) fueron rescatados con vida en un drama televisado visto por más de mil millones de personas en todo el mundo.

La historia de cómo estos 33 mineros sobrevivieron a su terrible experiencia, perseverando contra cualquier pronóstico, encierra algunas lecciones importantes sobre cómo los líderes eficaces pueden ayudar a las organizaciones (incluidos los estudios jurídicos) a perseverar en periodos de incertidumbre. Sin lugar a duda, las organizaciones rara vez o nunca se enfrentan a incertidumbres tan graves o con tantas consecuencias como las que afrontaron los mineros chilenos, pero suele ser en situaciones extremas cuando los rasgos críticos del liderazgo se vuelven más visibles.

Si bien el rescate de los mineros chilenos fue el resultado del esfuerzo de muchas personas —incluido el trabajo de un extraordinario equipo en la superficie apoyado por ingenieros y expertos de muchos países—, no cabe duda de que un papel clave lo desempeñó Luis Urzúa, el encargado de turno que quedó atrapado con el grupo de mineros condenado a la tragedia. Urzúa había sido encargado de turno durante varios años y era un líder reconocido en quien confiaban sus hombres; sin embargo, el derrumbe de la mina lo puso en una situación que llevó al límite sus habilidades de liderazgo. Reconoció inmediatamente la gravedad de la situación y la extraordinaria dificultad de cualquier intento de rescate. Sin embargo, también comprendió que las posibilidades de sobrevivir —por remotas que fueran— dependían en gran medida de cómo él respondiera a la situación. Los preceptos que guiaron su comportamiento sirven de inspiración para cualquier líder que se enfrente a situaciones de gran incertidumbre.

³ Para obtener más información sobre el desastre de la mina chilena, ver Maureen Corrigan, "The Incredible Story of Chilean Miners Rescued from the 'Deep Down Dark'", National Public Radio (Fresh Air) (29 de octubre de 2014) <https://www.npr.org/2014/10/29/359839104/the-incredible-story-of-chilean-miners-rescued-from-the-deep-down-dark>; Rory Carroll y Jonathan Franklin, "Chile miners: Rescued foreman Luis Urzúa's first interview", The Guardian (14 de octubre de 2010) <https://www.theguardian.com/world/2010/oct/14/chile-miner-luis-urzua-interview>; Jonathan Franklin, "Luis Urzúa, the foreman keeping hope alive for Chile's trapped miners", <https://www.theguardian.com/world/2010/sep/05/luis-urzua-chile-trapped-miners> The Guardian (4 de septiembre de 2010); Wikipedia, "2010 Copiapó mining accident", https://en.wikipedia.org/wiki/2010_Copiapó_mining_accident.

Decí la verdad - Urzúa reconoció desde el primer momento que decir la verdad a los mineros atrapados era esencial. Si hubiera alguna esperanza de sobrevivir, los hombres debían comprometerse colectivamente a hacer todo lo necesario para aumentar sus posibilidades, y eso significaba que debían comprender plenamente los riesgos a los que se enfrentaban. Como dijo un minero: "Todos los días [Urzúa] nos decía que tuviéramos fuerza. Si nos encuentran, nos salvamos, si no, ya está". La situación fue especialmente difícil durante los primeros 17 días, en los que no hubo ningún contacto con el mundo exterior. Pero, incluso después de que la primera sonda se abriera paso, Urzúa —que recibía tres sesiones informativas diarias desde la superficie— mantuvo a los hombres completamente al día sobre los avances de los esfuerzos de rescate.

Exigí trabajo en equipo – En época de crisis, es difícil mantener a la gente centrada en el equipo y no en sí misma. Una de las técnicas que utilizó Urzúa para recordar a los mineros que estaban todos juntos en esto fue insistir en la toma de decisiones colectiva. El primer día de la catástrofe, Urzúa se quitó su característico casco blanco de supervisor que lo distinguía de los demás y anunció a sus trabajadores: "Ahora todos somos iguales. No hay jefes ni empleados". Con la ayuda de Urzúa, los hombres se organizaron en turnos de trabajo, participaron en sesiones diarias de oración y estuvieron de acuerdo en racionar su suministro de alimentos de emergencia en una comida diaria de dos galletas y una cucharada de atún, suplementada por el agua drenada de recipientes de residuos industriales. Todo se sometía a votación, y las tareas —incluida la reubicación del área para dormir del grupo, el mapeo de los túneles restantes a los que tenían acceso, la excavación de un nuevo pozo y muchas otras— se llevaban a cabo por consenso. Tras su rescate, Urzúa dijo que el secreto para mantener a sus hombres unidos y centrados en la supervivencia era la toma de decisiones por mayoría. Como él mismo dijo: "Solo hay que decir la verdad y creer en la democracia".

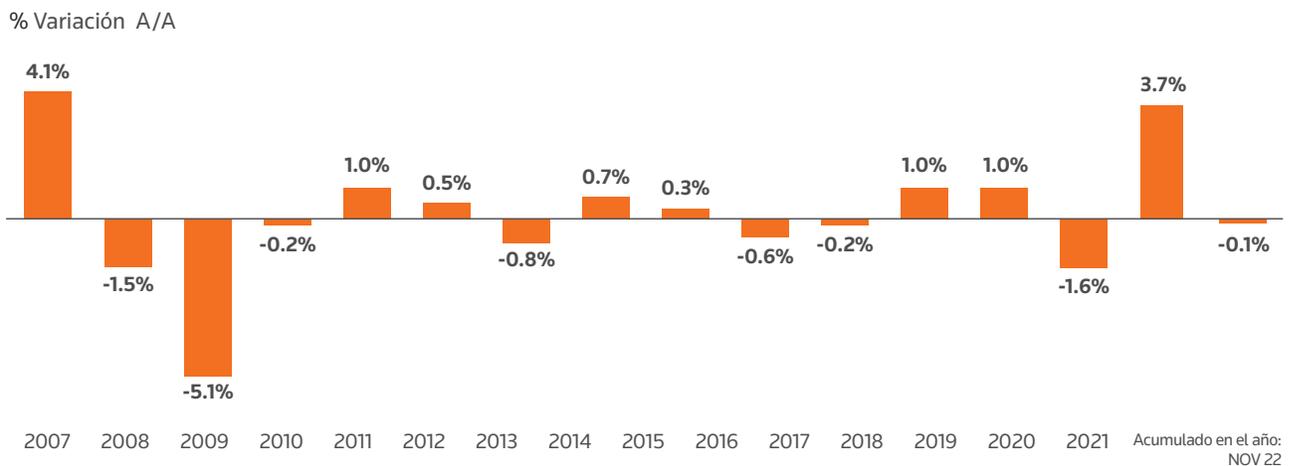
Mantenete concentrado – Urzúa, ex-entrenador de fútbol, se dio cuenta de que la mejor manera de sobrevivir a situaciones difíciles es mantenerse concentrado en el trabajo y no pensar demasiado en los obstáculos que se presentan. En otras palabras, para aumentar tus posibilidades de éxito, concéntrate en los objetivos y no en las probabilidades. Todo lo que Urzúa dirigió para que hicieran sus hombres se centraba en salir y sobrevivir mientras tanto. Cada hombre tenía su función. Algunos trazaban túneles, otros excavaban en busca de agua potable, otros mantenían las condiciones de vida aceptables y otros prestaban asistencia médica. Y uno (un predicador que trabajaba en minería hace 33 años) lideraba las oraciones diarias organizadas y se convirtió en el pastor de los mineros. Al final, los mineros estaban tan unidos que le preguntaron a los rescatadores si podían permanecer todos en el local hasta que el último hombre saliera a la superficie. No es sorprendente que ese último hombre fuera Luis Urzúa.

A medida que los estudios jurídicos pasan por un periodo de gran incertidumbre económica y de mercado, las lecciones que se desprenden del liderazgo de Luis Urzúa pueden proporcionar algunas orientaciones útiles. Pero antes de entrar en ese debate, vamos a examinar en primer lugar los resultados financieros del mercado jurídico durante el pasado año.

Evaluación del desempeño de los estudios jurídicos en 2022

La característica más destacada de la evaluación de los estudios jurídicos en 2022 fue la desaceleración sustancial del crecimiento de la demanda que los estudios tuvieron a lo largo del año. En lo acumulado del año (YTD) hasta noviembre de 2022, la demanda global cayó un 0,1%. Como muestra la Figura 1, este resultado contrasta fuertemente con la tasa de crecimiento del 3,7% registrada en todo el año 2021 (que reconocidamente se vio reforzada por la caída registrada en 2020).

Figura 1: Crecimiento de la demanda de servicios de los estudios jurídicos



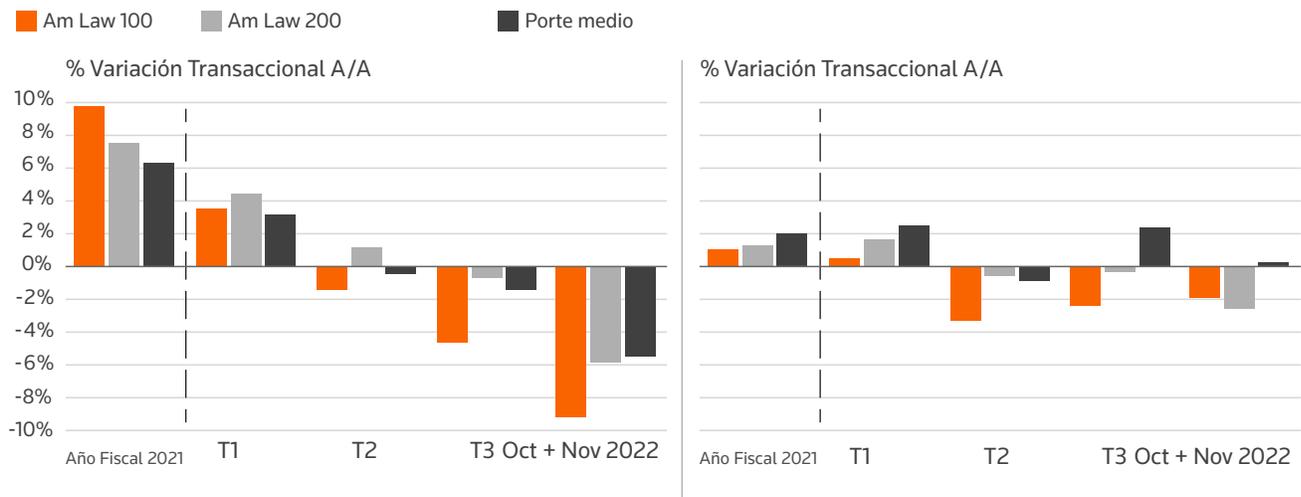
Todos los profesionales con facturación por hora. Tipo de tiempo facturable; asuntos no contingentes.

Fuente: Thomson Reuters 2023

El colapso del crecimiento de la demanda se debió principalmente a una fuerte contracción del trabajo transaccional, consecuencia de la creciente incertidumbre económica, que afectó sobre todo a los grandes estudios. Como puede verse en la Figura 2, a pesar de que la demanda en todas las prácticas disminuyó a lo largo del año, las prácticas transaccionales se vieron especialmente afectadas. Dado que estas prácticas incluyen fusiones y adquisiciones, así como la financiación empresarial de altos valores y negociaciones realizadas por muchos estudios más grandes, estos sufrieron el mayor declive.

Una de las características más impactantes de la demanda en 2022 fue su aparente movilidad. Los estudios Am Law experimentaron un fuerte deterioro en todas las áreas de práctica, pero los estudios de porte medio se mostraron más competitivos en contencioso, laboral y propiedad intelectual, logrando un notable crecimiento en estas áreas. De hecho, los estudios de porte medio fueron el único segmento de mercado que presentó un crecimiento positivo de la demanda (en sus áreas de actuación no transaccionales) durante el segundo semestre de 2022.

Figura 2: **Crecimiento de la demanda transaccional versus no transaccional, por segmento**



Todos los profesionales con facturación por hora. Tipo de tiempo facturable; asuntos no contingentes.

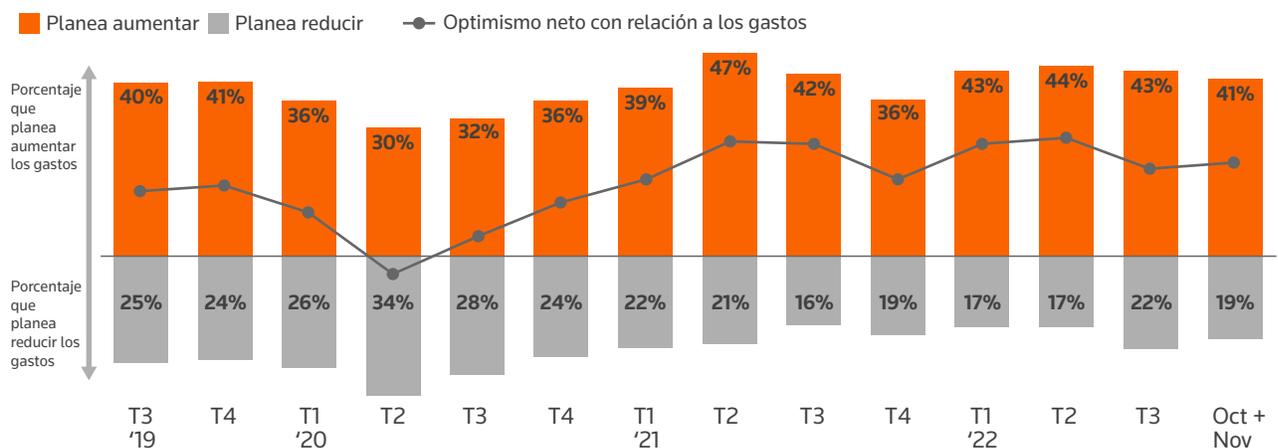
Fuente: Thomson Reuters 2023

Este descenso de la demanda también se aprecia en la actitud de los clientes. La Figura 3 muestra datos⁴ agregados que miden las intenciones de los abogados internos de aumentar o reducir sus gastos con abogados externos a cada trimestre. A pesar de que el optimismo neto respecto al aumento de gastos creció durante los dos primeros trimestres de 2022, empezó a descender en la segunda mitad del año.

En cuanto a las áreas de actuación, se anticipó un aumento de gastos en el ámbito del trabajo regulatorio, así como en el laboral y empleos, mientras que se pronosticó una disminución de gastos en banca y finanzas y en seguros. En cuanto al ámbito contencioso, así como las fusiones y adquisiciones, los abogados internos se mostraron divididos, ya que un mayor número de entrevistados consideraba que los gastos aumentaban o disminuían, mientras que un menor número consideraba que los gastos se mantenían igual.

Figura 3: **Sentimiento del comprador: ¿a dónde se dirige el mercado jurídico?**

Optimismo total de los gastos jurídicos: visión trimestral (estudios de + de US\$ 1.000 millones)



El optimismo neto con relación a los gastos es igual al porcentaje de compradores que prevén aumentar los gastos jurídicos menos los que prevén reducirlo.

Fuente: Thomson Reuters 2023

4 La Figura 3 y este párrafo se basan en datos de Thomson Reuters Market Insights, que proporciona información jurídica sobre compradores de todo el mundo a partir de entrevistas anuales con unos 2.500 compradores del sector jurídico con ingresos superiores a US\$ 50 millones (EE. UU.).

La variación de la demanda entre los principales segmentos del mercado es claramente visible en la Figura 4, que establece la demanda diaria promedio comparativa para estudios Am Law 100, Am Law 200 y de porte medio en 2021 y 2022. Como puede verse, los estudios más grandes tuvieron dificultades para mantener el ritmo establecido en 2021, mientras que los de porte medio fueron el único segmento importante que se aproximó al año anterior.

Figura 4: Demanda diaria promedio por segmento

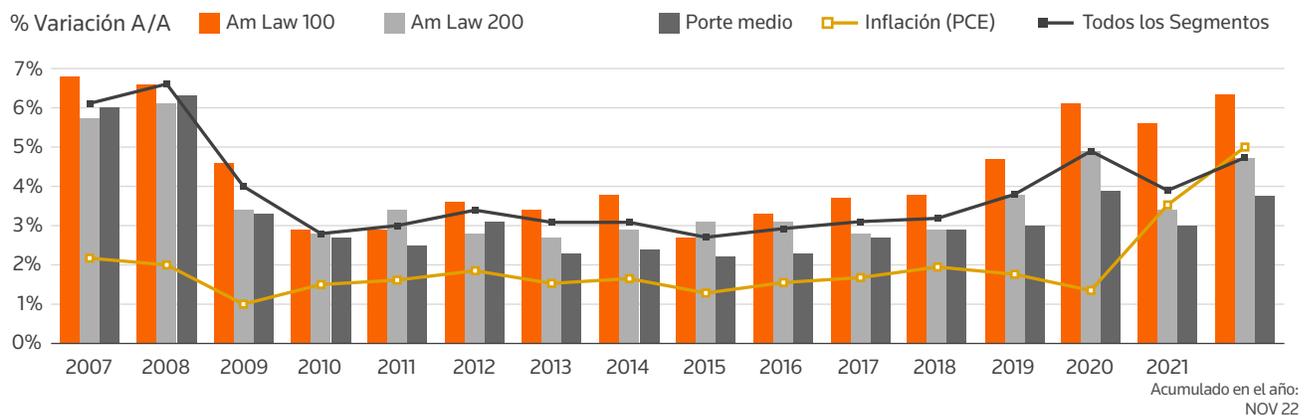


Todos los profesionales con facturación por hora. Tipo de tiempo facturable; asuntos no contingentes.

Fuente: Thomson Reuters 2023

A pesar de la caída de la demanda, los estudios jurídicos en todo el mercado siguieron subiendo sus tarifas de forma bastante agresiva durante 2022 y, en su mayor parte, siguieron cobrando las tarifas que facturaban. Como se indica en la Figura 5, todos los segmentos del mercado aumentaron sus tarifas⁵ de trabajo a un ritmo superior al de 2021, en realidad, reflejando los números similares a los récords de los últimos 12 años establecidos en 2020. Hasta noviembre de 2022, los estudios jurídicos habían aumentado sus tarifas en un promedio del 4,8%. Los estudios Am Law 100 encabezaron la lista con un aumento del 6,3%, seguidos por los estudios Am Law 200, con un 4,8%, y los estudios de porte medio, con un 3,8%.

Figura 5: Crecimiento de la tasa de trabajo



Todos los profesionales con facturación por hora. Tipo de tiempo facturable; asuntos no contingentes. Medida de Inflación (PCE) = Gastos de Consumo Personal Excluidos Alimentos y Energía.

Fuente: Thomson Reuters 2023

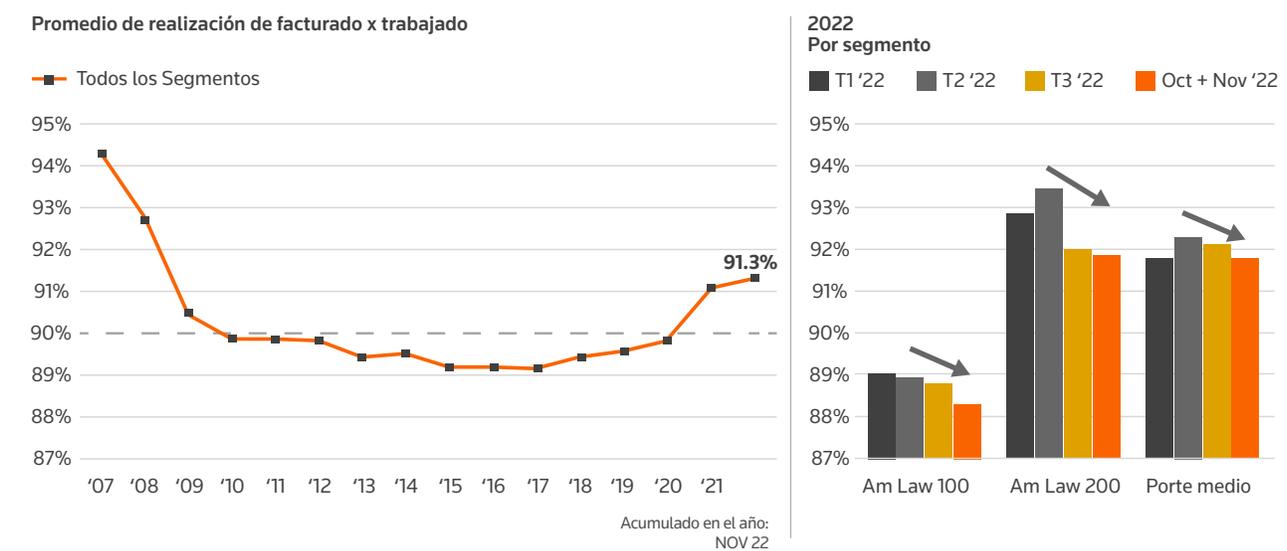
⁵ Las tasas de trabajo, también conocidas como tasas negociadas / acordadas, son los honorarios que un estudio cierra con clientes específicos para trabajar en determinados casos.

Si bien la capacidad de los estudios para mantener el crecimiento de las tarifas durante el año pasado es ciertamente alentadora, también hay señales negativas que deben de tenerse en cuenta. En primer lugar, dado el crecimiento de la inflación desde 2020 hasta fines de noviembre de 2022, hemos visto — por primera vez— cómo la tasa promedio anual de inflación (5,0%)⁶ superaba el aumento promedio de la tasa de trabajo en todo el mercado (4,8%). A pesar de que esta divergencia puede tolerarse durante un tiempo, a largo plazo no es sostenible. Dependiendo del tiempo necesario para controlar las presiones inflacionarias, los estudios jurídicos pueden estar sujetos cada vez más a problemas económicos.

El crecimiento de la demanda y de la tasa de trabajos combinados representa las tasas trabajadas, un indicador indirecto de los ingresos. Hasta noviembre de 2022, las tasas trabajadas aumentaron un 5,0%, un crecimiento mucho más lento que el 8,1% de 2021, pero razonablemente fuerte desde una perspectiva histórica. El problema es que, durante el mismo periodo, los estudios se vieron afectados simultáneamente por costos de talentos extremadamente caros y por los efectos de una inflación más amplia. De este modo, mientras que la generación de ingresos seguía siendo razonablemente buena, los gastos (como veremos más adelante) crecían a un ritmo vertiginoso sin un final evidente a la vista.

Una segunda señal de advertencia sobre el crecimiento de las tasas con relación a la realización: Como puede observarse en la Figura 6, la realización de horas facturadas con respecto a las tasas trabajadas, tras aumentar de forma bastante constante durante los dos últimos años, ha empezado a estabilizarse o a disminuir en todos los segmentos del mercado. Cabe destacar especialmente el hecho de que durante el tercer trimestre de 2022 se produjeron descensos atípicos. El promedio de todos los estudios en la realización de horas facturadas normalmente aumenta del primer al cuarto trimestre de cada año, pero este año hemos visto un notable descenso del 91,7% en el segundo trimestre al 91,2% en el tercero, que continuó en el cuarto trimestre. La caída se produjo en todos los segmentos, con los estudios Am Law 100 continuando un descenso de casi cuatro trimestres con relación a su nivel máximo del cuarto trimestre de 2021. Este declive puede sugerir que los estudios, en el proceso de

Figura 6: Realización de horas facturadas versus trabajadas (negociadas/acordadas)

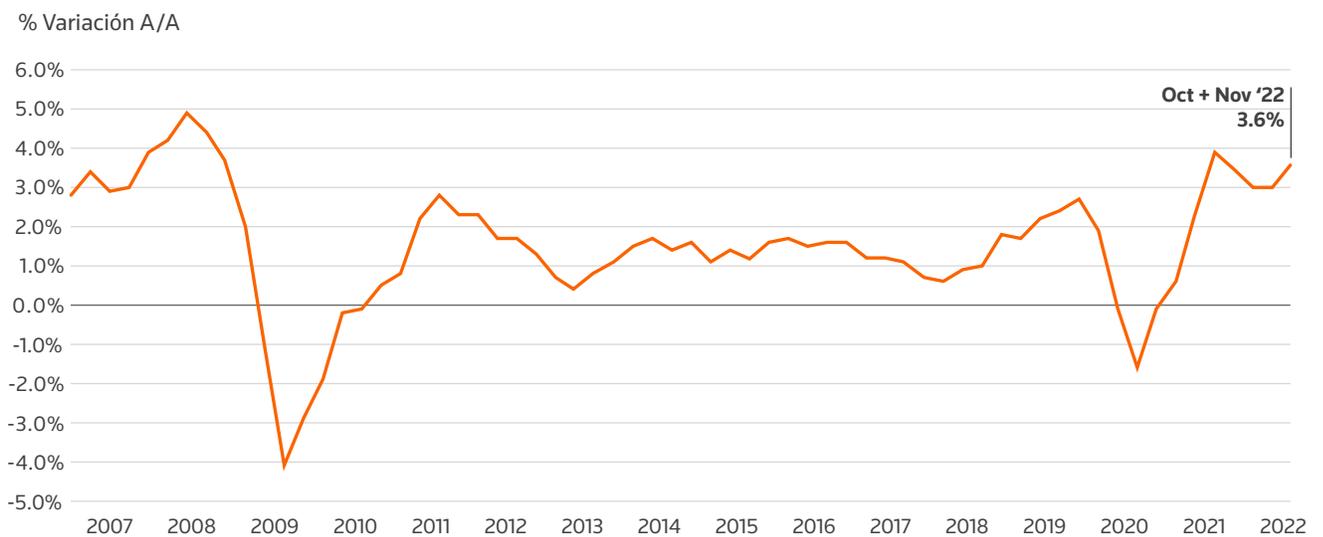


6 A estos efectos, utilizamos la medida de inflación PCE Core (Gastos de Consumo Personal Excluidos Alimentos y Energía) tanto porque es la medida de inflación estándar de la Reserva Federal, así como porque creemos que es el indicador más confiable de la tasa de inflación experimentada por los estudios jurídicos. <https://fred.stlouisfed.org/series/PCEPILFE>

intentar volver a la normalidad están perdiendo parte de la concentración en la facturación y en los cobros que habían desarrollado durante la pandemia. Pero también podría indicar que los clientes, sintiendo sus propias presiones inflacionistas, estén negociando la facturación con más frecuencia de forma agresiva o simplemente desacelerando sus ciclos de pago. En cualquier caso, esto es motivo de preocupación.

A pesar del descenso de la demanda, los estudios jurídicos siguieron aumentando su plantilla de abogados durante 2022, mostrando cierta desaceleración con respecto a 2021, pero aún registrando una tasa de crecimiento superior a la de todos los demás años de la última década.

Figura 7: Crecimiento del número de abogados (FTE)

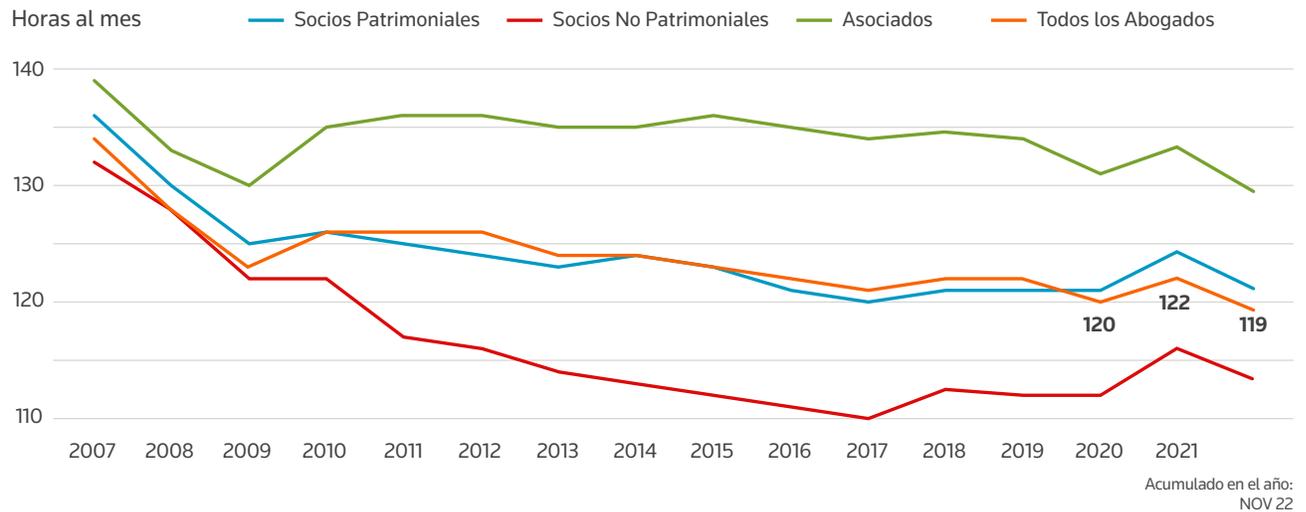


Abogados (excluidos terceros).

Fuente Thomson Reuters 2023

No es de extrañar que la combinación de la caída de la demanda y el aumento de la plantilla produjera un importante descenso de la productividad en todo el mercado. Como puede verse en la Figura 8, las horas trabajadas por abogado descendieron a 119 horas al mes en lo acumulado del año en todas las categorías de abogados, el valor más bajo de las últimas dos décadas. Utilizando referencias del sector para las tasas trabajadas en 2022, esta pérdida de productividad significa que el abogado promedio en 2022 produjo US\$ 98.000,00 menos en honorarios totales que un abogado en 2007, basándose en las tarifas promedio para 2022.

Figura 8: Horas trabajadas por abogados, por tipo



Solo abogados. Tipo de tiempo facturable; asuntos no contingentes.

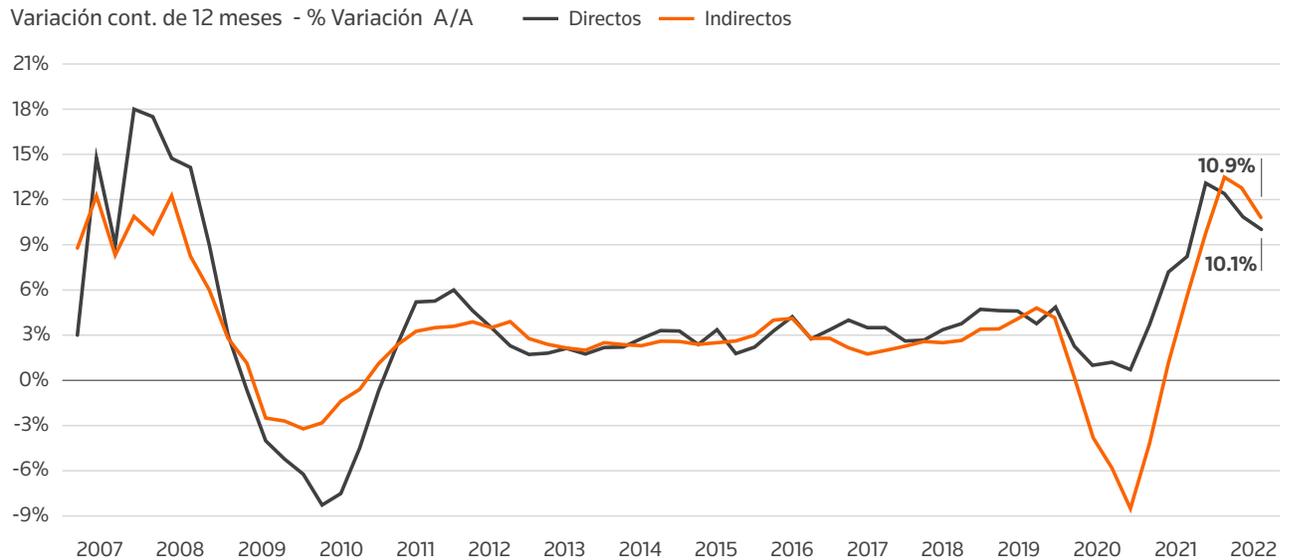
Fuente: Thomson Reuters 2023

El impacto de este descenso de la productividad puede apreciarse de forma más acentuada si nos centramos en el tercer trimestre de 2022, que fue el menos productivo desde que Thomson Reuters lleva haciendo el seguimiento de estos resultados. Esta tendencia continuó en los dos primeros meses del cuarto trimestre, afectando a todas las categorías de profesionales con facturación por hora, segmentos y principales áreas de actuación. Como era de esperar, este deterioro está siendo impulsado predominantemente por los asociados, los estudios Am Law 100 y las prácticas transaccionales.

Los gastos de los estudios jurídicos siguieron aumentando considerablemente durante 2022, en parte debido a la creciente competencia por el talento, así como a los gastos de retorno a la oficina, pero también como subproducto de la inflación. Como se indica en la Figura 9, hasta noviembre de 2022, los gastos directos⁷ aumentaron un 10,1%, y los gastos indirectos un 10,9%, siendo ambos niveles de los más altos que hemos visto desde 2008. En un ambiente en el que la generación de ingresos está desacelerando, tal expansión de los gastos resulta alarmante en caso de que continúen.

⁷ A estos efectos, los gastos directos se refieren a los gastos relacionados con los honorarios, principalmente los costos de remuneración y beneficios de los abogados y otros profesionales que facturan por hora. Los gastos indirectos (o generales) se refieren a todos los demás gastos del estudio, incluidos los costos de explotación, la remuneración y beneficios del área administrativa y de personal, los costos de tecnología, los gastos de desarrollo de negocios, etc.

Figura 9: **Crecimiento de los gastos**



Fuente: Thomson Reuters 2023

Como se ha indicado anteriormente, así como en la Figura 10, el ritmo elevado de crecimiento del número de abogados en los dos últimos años ha sido uno de los principales impulsores del importante crecimiento de los gastos directos. Es interesante observar que, a mediados de 2022, la tasa de crecimiento del número de empleados varió de forma más visible entre los segmentos que en los meses anteriores en comparación con el número inicial de empleados en enero de 2021. A finales de noviembre de 2022, los estudios Am Law habían crecido cerca del 6,0%, mientras que los de porte medio los superaban con un crecimiento del 7,7%.

Figura 10: **Crecimiento del número de abogados (FTE) por segmento**

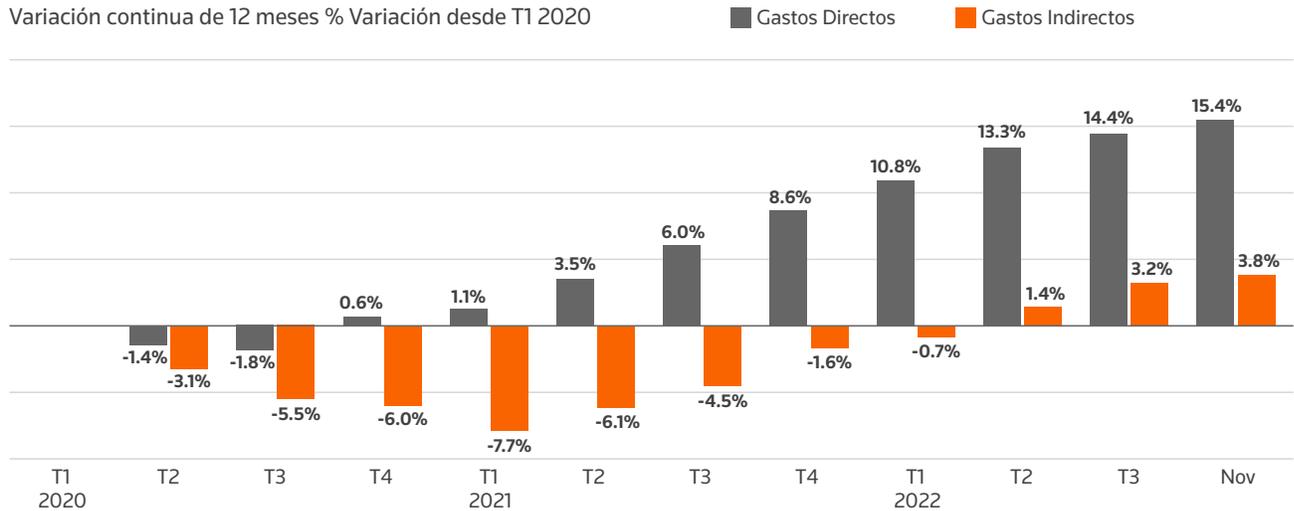


Los porcentajes medidos varían de cada punto con relación al número de empleados de enero de 2021 para mostrar la variación sin tener en cuenta los efectos de la línea de referencia

Fuente: Thomson Reuters 2023

Sin embargo, el crecimiento de los gastos no se debe únicamente al aumento de empleados. La Figura 11 muestra el aumento del crecimiento de los gastos desde el primer trimestre de 2020, prepandemia, dividido en una base por abogado, equivalente en tiempo integral (ETC) -. Como puede verse, el aumento de los costos directos es aún mayor si se mide de esta forma.

Figura 11: **Crecimiento de los gastos por abogado (FTE) por categoría**

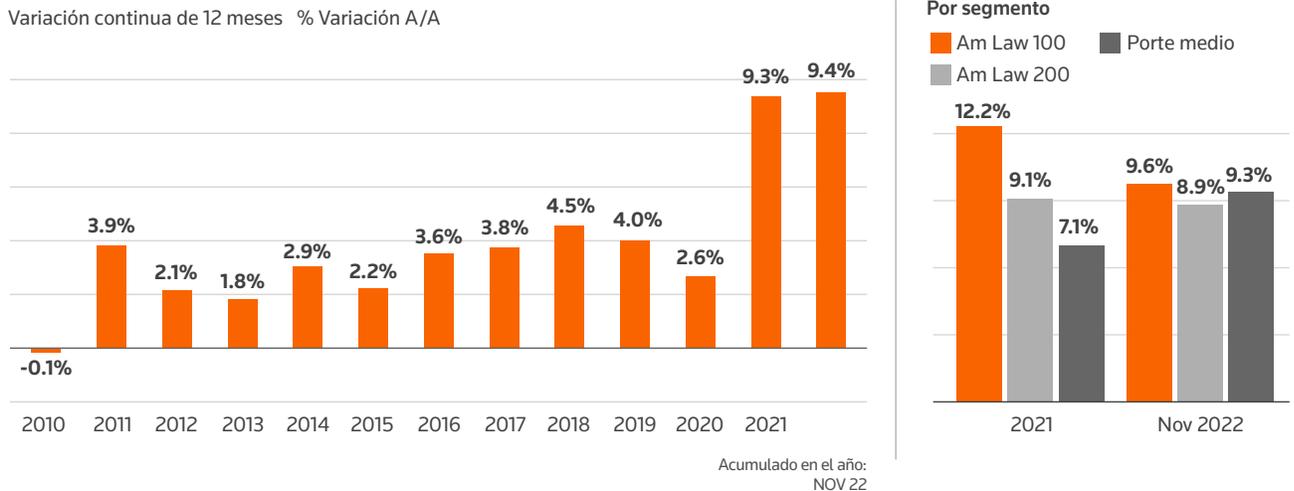


Los porcentajes miden el cambio con respecto a los valores del primer trimestre de 2020 para mostrar el cambio en comparación con el último periodo de 12 meses anterior a la pandemia.

Fuente: Thomson Reuters 2023

El crecimiento de los gastos directos en los dos últimos años se ha visto impulsado principalmente por los importantes aumentos de remuneración que los estudios jurídicos concedieron a sus asociados durante ese periodo. Hasta ahora, estos aumentos no han ido acompañados de un crecimiento de los ingresos por FTE y son un motivo de preocupación para el próximo año. La Figura 12 muestra el impacto de estos aumentos de los gastos de los asociados en el mercado de forma general, así como en los tres segmentos principales de mercado.

Figura 12: **Aumento de la remuneración de los asociados**

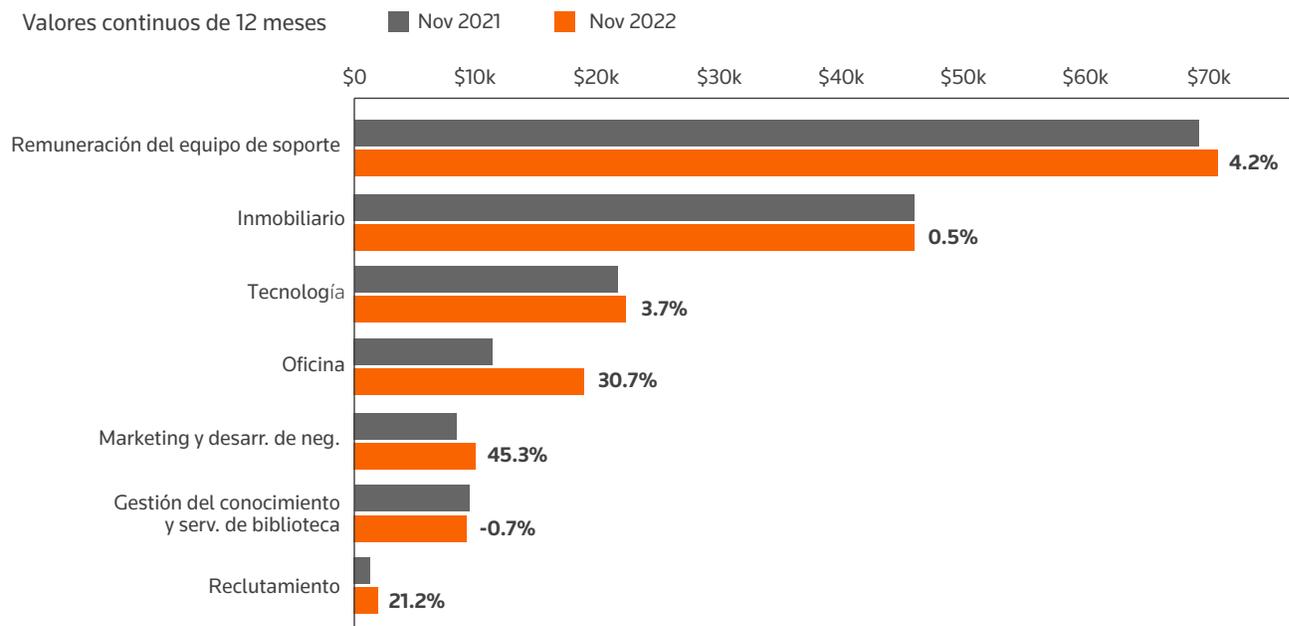


Remuneración de Asociado: Remuneración de Asociado dividida entre FTE de Asociados.

Fuente: Thomson Reuters 2023

El crecimiento de los gastos indirectos durante 2022, medido en una base FTE, fue algo más moderado que el de los gastos directos, pero aun así fue notable. La Figura 13, que presenta los detalles de esos costos indirectos, muestra que, si bien la mayor parte de los gastos indirectos son atribuibles a la remuneración del equipo de soporte y a inmobiliario, los gastos que crecieron más rápidamente fueron los relacionados con el marketing y el desarrollo de negocios, la contratación y los gastos de oficina.

Figura 13: **Detalle de los gastos indirectos por abogado (FTE)**



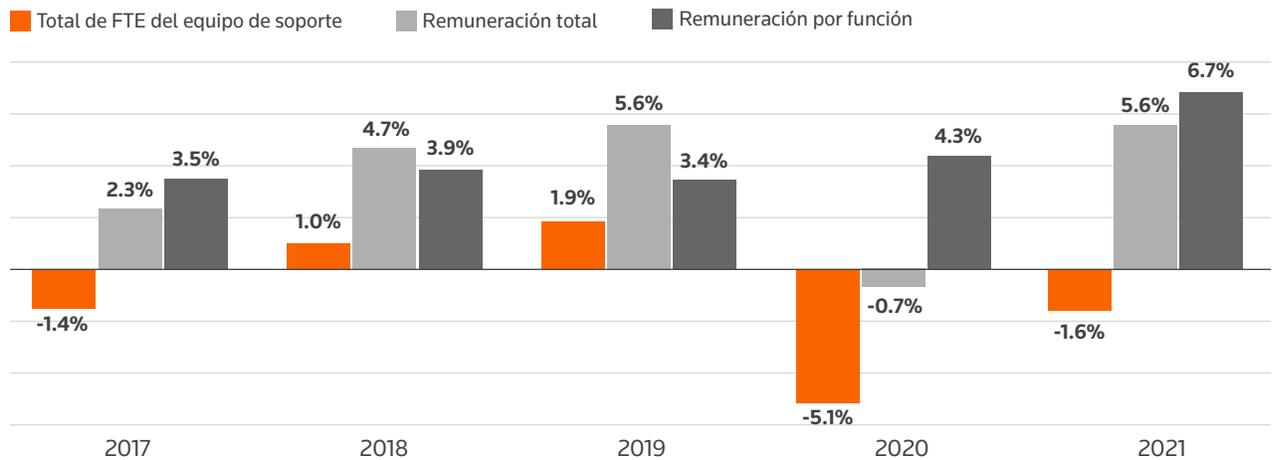
Los porcentajes se refieren a la variación de Nov 21 a Nov 22 en la métrica.

Fuente: Thomson Reuters 2023

Las cifras de remuneración del equipo de soporte son especialmente interesantes. Durante 2020 y 2021, el total de FTE para el equipo de soporte disminuyó, mientras que, al mismo tiempo, la remuneración total del equipo de soporte y la remuneración por función aumentaron.⁸ Estas tendencias generales —presentadas en la Figura 14—, si se mantienen durante 2022, sugerirían que, a pesar de que los estudios están reduciendo el número de empleados más básicos, está aumentando el personal en áreas funcionales más importantes, al mismo tiempo que pagan las diferencias salariales necesarias para realizar tales contrataciones. De hecho, como se puede ver en la Figura 15, los estudios jurídicos aumentaron sus capacidades de personal durante el período de 2017 a 2021, en áreas de reclutamiento y gestión del talento, operaciones de grupos de actuación, gestión ejecutiva, finanzas y funciones de marketing y desarrollo de negocios; mientras que, al mismo tiempo, redujeron el personal centrado en funciones de biblioteca e investigación, funciones administrativas, de secretaría y procesamiento de textos, y de operaciones.

⁸ Las figuras 14 y 15 proceden del Staffing Ratio Report, una oferta auxiliar de Thomson Reuters Financial Insights que tiene una muestra de estudios diferente de los datos de Financial Insights que se ven en otras partes de este informe. El informe The Staffing Ratio Report proporciona información mucho más detallada sobre el equipo de soporte y las tendencias relevantes.

Figura 14: FTE del equipo de soporte, remuneración y crecimiento de la remuneración por función



Fuente: Thomson Reuters 2023

Figura 15: FTE del equipo de soporte por crecimiento del número de abogados por área de función

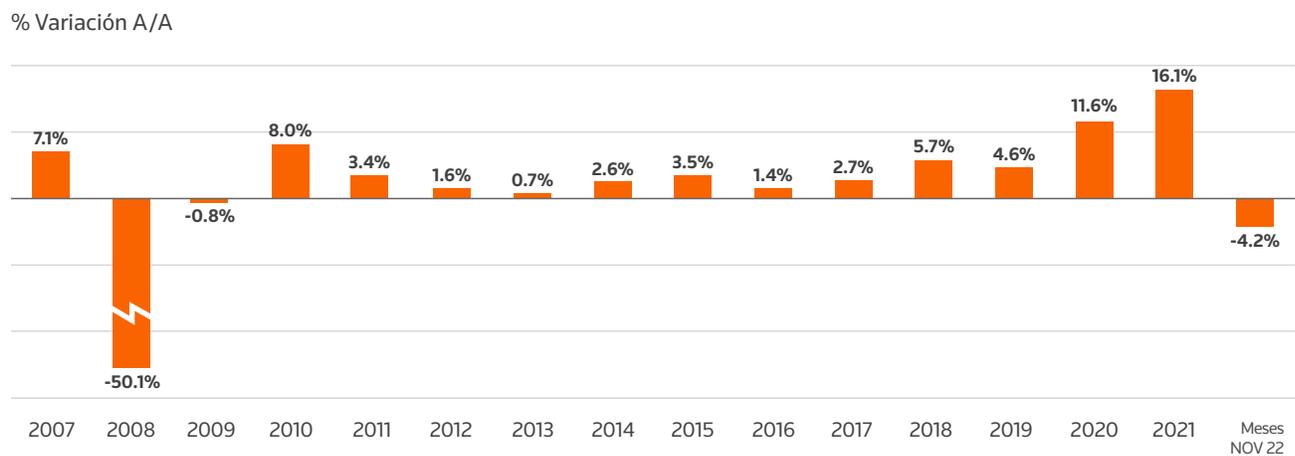
% Variación del promedio anual de crecimiento: 2017-2021



Fuente: Thomson Reuters 2023

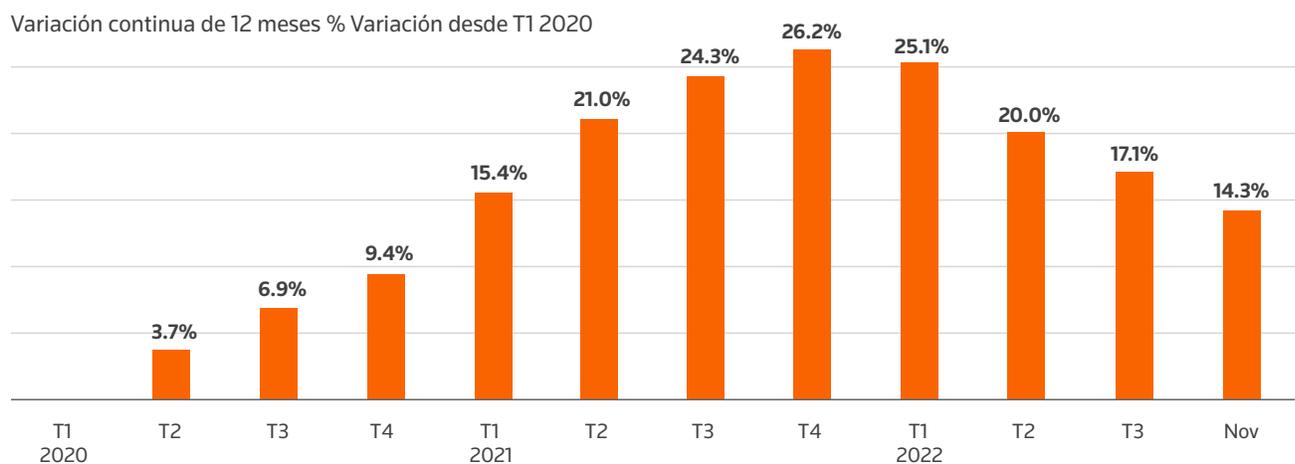
Es probable que los efectos combinados de los factores citados arriba se traduzcan en un modesto descenso del PPEP hasta el final de año, el primero de este tipo desde 2009. Si bien las cifras reales de beneficios deberían seguir siendo cómodamente elevadas si se comparan con los niveles prepandemia, y si se tienen en cuenta los efectos de la inflación, muchos socios pueden tener un retorno significativamente menor que en 2021. El crecimiento del PPEP a partir de noviembre se muestra en la Figura 16, mientras que la misma medida, desglosada en una base FTE frente al 1T 2020, se presenta en la Figura 17.

Figura 16: **Crecimiento del lucro anual por socio patrimonial**



Fuente: Thomson Reuters 2023

Figura 17: **Lucro por abogado (FTE) – variación desde el 1T 2020**



Los porcentajes medidos varían de los valores del 1º trimestre de 2020 para mostrar la variación en comparación con el último periodo de 12 meses anterior a la pandemia.

Fuente: Thomson Reuters 2023

Incertidumbres para 2023 y el futuro

Como ya hemos señalado, si bien es probable que los estudios jurídicos terminen 2022 con resultados financieros razonablemente buenos, al menos tal y como se juzga de manera histórica, el panorama para 2023 es más complicado. Los estudios entran en el nuevo año con crecientes incertidumbres sobre un conjunto de cuestiones de amplio alcance, todas las cuales podrían tener repercusiones significativas en su salud económica e institucional tanto en 2023 como en el futuro.

Incertidumbre económica general – La incertidumbre más destacada a la que se enfrentan los estudios jurídicos de cara al futuro es, por supuesto, la imposibilidad de saber cuánto durará la actual recesión económica, su profundidad y cómo será el escenario de recuperación. Parte de la incertidumbre se debe a que la crisis actual está impulsada en gran medida por factores externos que escapan del control directo de los reguladores económicos, como la guerra en Ucrania, los efectos persistentes de la pandemia del COVID-19 y los retos de la inflación mundial. Es casi imposible predecir cómo y cuándo se resolverán estas cuestiones.

Los estudios entran en el nuevo año con crecientes incertidumbres sobre un conjunto de cuestiones de amplio alcance, todas las cuales podrían tener repercusiones significativas en su salud económica e institucional tanto en 2023 como en el futuro.

Parece que la mayoría de los líderes de estudios jurídicos, si bien son optimistas sobre una recuperación total en los próximos dos o tres años, se muestran bastante cautelosos en cuanto a sus previsiones para 2023. En una reciente encuesta realizada a líderes de estudios jurídicos, el Instituto Thomson Reuters informó que más de la mitad esperaba un crecimiento estable o bajo del PPEP en 2023. Esto contrasta con el 75% que esperaba un crecimiento moderado o alto del PPEP el año anterior.⁹

El sentimiento de los líderes de los estudios jurídicos parece ampliamente compartido en todos los sectores de la economía. A mediados de octubre, el Fondo Monetario Internacional rebajó sus previsiones para la economía mundial afirmando: "Lo peor está por llegar, y para mucha gente 2023 se sentirá como una recesión".¹⁰ A pesar de que, como ya se ha señalado, es probable que la mayoría de los estudios acaben 2022 con un PPEP muy bueno (aunque algo reducido), las previsiones negativas en el horizonte económico siguen siendo muy reales.

⁹ Thomson Reuters, 2022 Law Firm Business Leaders Report. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/2022-law-firm-business-leaders/>

¹⁰ Julia Horowitz, CNN Business (11 de octubre de 2022). <https://www.cnn.com/2022/10/11/economy/imf-world-economic-outlook>. Véase también Fondo Monetario Internacional, Perspectivas de la economía mundial (29 de noviembre de 2022). <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

En primer lugar, los estudios han seguido aumentando su plantilla de abogados a pesar de la caída de la demanda, que ha ejercido una persistente presión a la baja sobre la productividad.¹¹

Obviamente, se trata de una decisión difícil. Los estudios recuerdan que durante la Gran Crisis Financiera reaccionaron de manera precipitada despidiendo a un gran número de empleados, un movimiento del cual se arrepintieron cuando la economía se recuperó en 2010, dejándoles con pocos recursos. Además, deben tener cuidado con la posibilidad de tales despidos para reducir significativamente la cohesión del grupo.

Una de las lecciones de Urzúa fue que la supervivencia requiere trabajo en equipo. Al sacrificar a los abogados para proteger los beneficios de los socios, muchos estudios jurídicos corren el riesgo de perjudicar la cultura empresarial que intentan construir. Nadie quiere repetir el escenario posterior a la crisis ni deshacer el trabajo de desarrollo de cultura de los dos últimos años, pero la capacidad de los estudios para "mantener al equipo" dependerá principalmente de la duración y profundidad de cualquier recesión que pueda producirse.

En segundo lugar, al iniciar 2023, los estudios jurídicos se enfrentan a crecientes retos económicos internos, incluidos los gastos que han alcanzado su mayor tasa promedio de crecimiento desde 2008. El principal impulsor del crecimiento de los gastos directos es la remuneración de los asociados, que ha disparado desde 2021, reflejo de una feroz competencia por el talento. El impacto negativo de estos gastos crecientes se vio compensado durante 2022, principalmente por la continua capacidad de los estudios para aumentar sus tasas de forma bastante significativa, a pesar de que estos aumentos de valores se quedaron algo por debajo de la creciente tasa de inflación.

Con relación al crecimiento de los gastos indirectos, las categorías que actualmente lideran el crecimiento por FTE son marketing/desarrollo de negocio y gastos de oficina, con un crecimiento notable en otras categorías como tecnología. Curiosamente, los gastos de inmobiliario fueron una de las pocas categorías que se mantuvieron relativamente estables, convirtiéndose en un porcentaje mucho menor de los ingresos.

Tras analizar las posibilidades para 2023, los estudios jurídicos parecen contar con aumentos de tarifas para mantener la rentabilidad, pero hay indicios de que es probable que los clientes se resistan más a nuevos aumentos. Ya hemos visto indicios de una desaceleración en los pagos de los clientes a finales de 2022,¹² así como un descenso no estacional en las tasas de realización durante el segundo semestre de 2022.

¹¹ Parte del desajuste entre el crecimiento de la plantilla y la productividad es atribuible sin duda al hecho de que los ciclos de contratación de las empresas tienden a ser bastante largos, y las ofertas se hacen meses antes de que los nuevos contratados lleguen realmente a trabajar.

¹² Acceder a Andrew Maloney, "Law Firms See Payment Delays Amid Challenging Collection Season", LAW.COM (29 de noviembre de 2022). <https://www.law.com/americanlawyer/2022/11/29/law-firms-see-payment-delays-amid-challenging-collection-season/>

Si los estudios no pueden recurrir a los aumentos de tarifas como respuesta tradicional a los retos económicos, podrían enfrentarse a decisiones cada vez más difíciles en 2023 y 2024. Una vez más, esto dependerá probablemente de la duración y profundidad de cualquier recesión que pueda producirse.

Desde un punto de vista más positivo, es importante recordar que la actual crisis económica es muy diferente de la Gran Recesión de hace 15 años. Los problemas económicos actuales se derivan de los continuos efectos de una pandemia mundial que prácticamente paralizó gran parte de la economía mundial durante casi un año. Si bien, al igual que la Gran Recesión, también requirió una fuerte intervención gubernamental que puede haber desencadenado algunos resultados inflacionistas, en otros aspectos, la recesión actual es bastante diferente. La crisis de 2008-2009 fue causada por debilidades inherentes al propio sistema financiero. Esta distinción es importante porque la historia ha demostrado que las recesiones desencadenadas por un exceso de liquidez (como la crisis actual) tienden a ser menos profundas y perjudiciales que las impulsadas por el crédito (como en 2008-2009).¹³

En el presente caso, también hay que señalar que —a diferencia de la situación de 2008 y 2009— varios elementos subyacentes de la economía estadounidense siguen siendo sólidos. Entre ellos se incluyen los sectores inmobiliario y automovilístico bastante sólidos, y resultados financieros que están en mejor situación en las últimas décadas, tanto para las familias, las corporaciones y el sistema bancario; un mercado laboral consistentemente fuerte; e ingresos corporativos que parecen más duraderos y muestran una parcela creciente de beneficios atribuibles a flujos de ingresos recurrentes.¹⁴ Todos estos factores son alentadores, pero el resultado real de la actual crisis económica sigue siendo incierto.

Retos de la adaptación a un mundo pospandémico – Una segunda área de incertidumbre a la que se enfrentan los estudios en 2023 es cómo adaptarse a un mundo pospandémico, especialmente en la gestión de las políticas de regreso a la oficina. Durante 2022, muchos estudios establecieron pautas que sugerían que los abogados debían estar en la oficina al menos tres días a la semana, pero los lineamientos eran esencialmente voluntarios y no estaban respaldados por ningún esfuerzo serio para garantizar el cumplimiento. Más recientemente, hay evidencias de que algunos estudios están

¹³ Lisa Shalett, "How Bad Could the Next Recession Be?" Morgan Stanley (28 de junio de 2022). <https://www.morganstanley.com/ideas/recession-2022-potential-how-bad>

¹⁴ *Id.*

empezando a vincular la presencia en la oficina con la seguridad del empleo y las bonificaciones, una tendencia que podría extenderse dado el exceso de capacidad que tienen actualmente muchos estudios.¹⁵ Sin embargo, la cuestión sigue siendo si tales medidas son la mejor manera de atraer a los abogados de vuelta o, de hecho, si es incluso necesario que todos los abogados regresen a los modelos de trabajo de oficina anteriores a la pandemia.¹⁶ Algunas investigaciones empiezan a demostrar que los temores a las repercusiones negativas del trabajo a distancia no están necesariamente confirmados.

Un estudio reciente de American Bar Association reveló que los abogados jóvenes están tan convencidos del trabajo a distancia que el 44% de ellos afirma que dejaría su trabajo actual por una mayor capacidad de trabajar a distancia en otro lugar.¹⁷ En otro estudio reciente, Microsoft encuestó a unas 20.000 personas en 11 países y analizó trillones de señales de productividad de Microsoft 365 en un esfuerzo por determinar qué factores son los más importantes para que los empleados vuelvan a sus oficinas. La encuesta reveló, quizá no sorprendentemente, que el verdadero valor de la oficina no es el lugar, sino las personas.¹⁸ A la pregunta de qué les motivaría para volver a la oficina, los empleados encuestados dieron una respuesta rotunda: pasar tiempo con los compañeros de trabajo.

- El 85% de los empleados se sentiría motivado a ir a la oficina para restablecer los vínculos con el equipo.
- El 84% de los empleados estaría motivado para ir a la oficina si pudieran socializar con sus compañeros.
- El 74% de los empleados iría a la oficina con más frecuencia si supiera que allí están sus "amigos del trabajo".
- El 73% de los empleados iría a la oficina con más frecuencia si supiera que los miembros de su equipo directo estarían allí.

Esta investigación sugiere que las estrategias de los estudios diseñadas en torno al fomento de las relaciones entre los empleados tienen más probabilidades de éxito que los enfoques más punitivos. Pero la capacidad de un estudio para incentivar esa creación de comunidad depende en gran medida de la imagen que sus empleados tienen del estudio.

15 Andrew Maloney, "Law Firms Start Tying Office Attendance to Job Security and Bonuses," LAW.COM (Nov. 18, 2022). <https://www.law.com/2022/11/18/law-firms-start-tying-office-attendance-to-job-security-and-bonuses/>

16 Andrew Brodsky e Mike Tolliver, "No, Remote Employees Aren't Becoming Less Engaged" Harvard Business Review (06 de diciembre de 2022). <https://hbr.org/2022/12/no-remote-employees-arent-becoming-less-engaged>

17 Amanda Robert, "Working remotely is now a top priority, says new ABA report highlighting lasting shifts in practice of law," ABA Journal (28 de septiembre de 2022). <https://abajournal.com/web/article/new-aba-report-highlights-lasting-shifts-in-practice-of-law-and-workplace-culture>

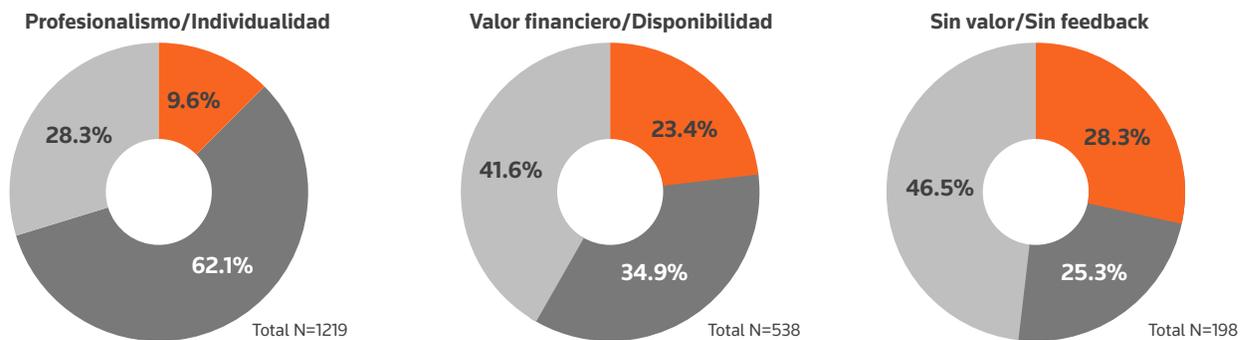
18 Chris Capossela, "To Get People Back in the Office, Make It Social", Harvard Business Review (22 de septiembre de 2022). <https://hbr.org/2022/09/to-get-people-back-in-the-office-make-it-social>

Una investigación publicada en *Behavioral Sciences* en junio de 2022 documenta esta importante conexión.¹⁹ A partir de una encuesta realizada a unos 2.000 abogados en ejercicio, el estudio clasificó a los encuestados en función de cómo respondieron a la pregunta: "¿Qué crees que tu empleador valora más en ti?". Alrededor del 62% de los encuestados respondió con ítems de "profesionalismo/individualidad";²⁰ el 28% respondió con ítems de "valor financiero/disponibilidad";²¹ y el 10% respondió con ítems de "sin valor/sin feedback".²² Curiosamente, en comparación con los encuestados que definen sus estudios como orientados a la "profesionalidad/individualidad", los porcentajes sustancialmente más altos de encuestados pertenecientes a las categorías "valor financiero/disponibilidad" y "sin valor/sin feedback" respondieron afirmativamente a las siguientes preguntas, como se muestra en la Figura 18.

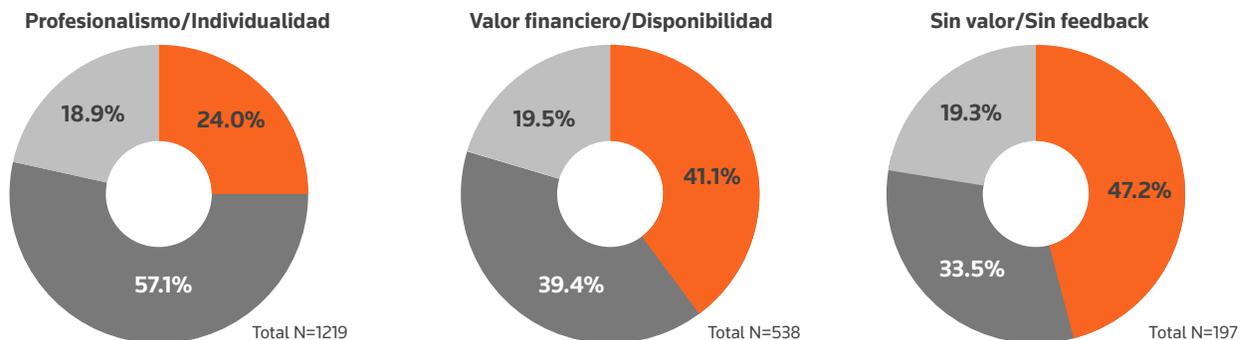
Figura 18: **Profesión jurídica y salud mental**

■ Sí ■ No ■ No estoy seguro

¿Tu lugar de trabajo fomenta, recompensa o normaliza comportamientos negativos?



¿Tu tiempo en la profesión jurídica ha sido perjudicial para tu salud mental?



Fuente: Krill Strategies, LLC 2022.²³

19 Patrick R. Krill, Nikki Degeneffe, Kelly Ochocki, y Justin J. Anker, "People, Professionals, and Profit Centers: The Connection between Lawyer Well-Being and Employer Values," National Library of Medicine – Behavioral Sciences (junio de 2022).

20 Por ejemplo, "Mi talento general y mis habilidades como abogado" o "Todo, valoran mi valor inherente como ser humano".

21 Por ejemplo, "Mi productividad o las horas que facturo" o "Mi capacidad de respuesta y disponibilidad".

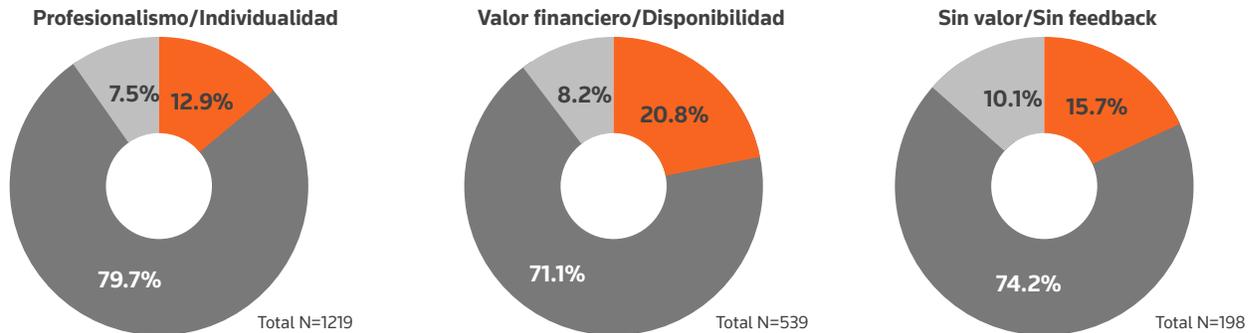
22 Por ejemplo, "No sé - recibo muy poco feedback" o "No mucho - mi jefe no me hace sentir valorado".

23 Reproducido con autorización de Krill Strategies, LLC.

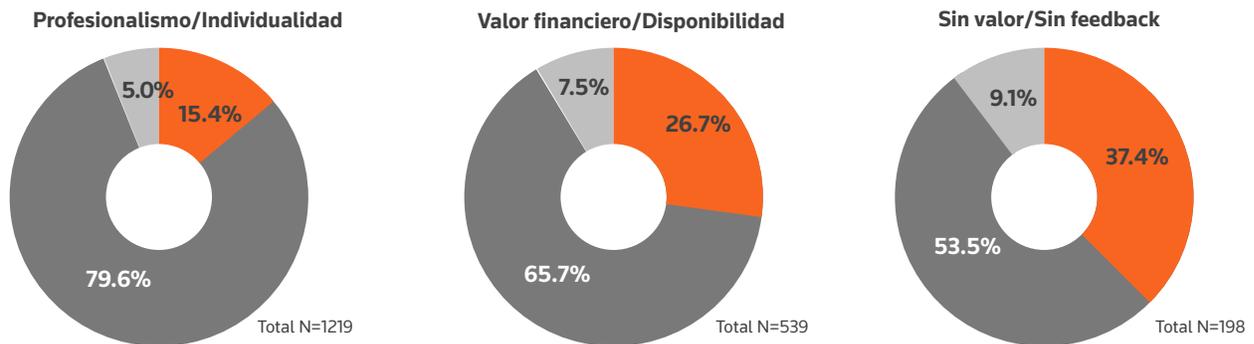
Figura 18: **Profesión jurídica y salud mental** (cont.)

■ Sí ■ No ■ No estoy seguro

¿Tu tiempo en la profesión jurídica te ha hecho aumentar el consumo de alcohol y/u otras drogas?



¿Estás pensando en dejar, o has dejado, la profesión debido a la salud mental, burnout o estrés?



Fuente: Krill Strategies, LLC 2022

Patrick Krill, uno de los autores del estudio, ha señalado que los resultados "aportan una visión novedosa de la relación entre un enfoque primario en la productividad y los problemas de salud mental y bienestar en los entornos laborales jurídicos".²⁴ También señaló algunas de las principales conclusiones de la investigación:

- Los abogados más jóvenes, las mujeres y los abogados de raza no blanca tienen más probabilidades de formar parte de los grupos menos sanos de "valor económico/disponibilidad" o "sin valor/sin feedback".
- Cuanto más grande es el estudio, más probable es que los abogados se sientan más valorados por sus contribuciones económicas y de productividad, y, por lo tanto, manifiesten una peor salud mental.
- Sentir que se está en una relación básicamente transaccional con el empleador no genera los mejores resultados de salud mental.
- Hacer que los abogados se sientan más valorados por sus capacidades o valores humanos que por su productividad o capacidad de respuesta puede mejorar el bienestar y mitigar la rotación no deseada, además de reducir los costos relacionados con la salud.²⁵

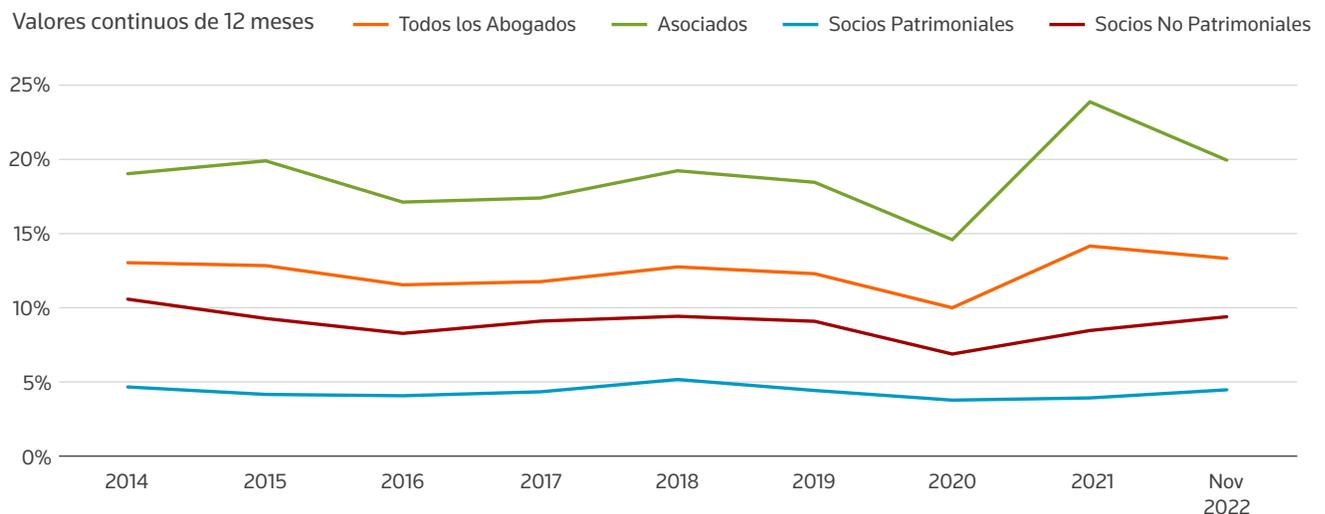
²⁴ Presentación de Patrick Krill a la Law Firm General Counsel Roundtable, Chicago, IL (21 de octubre de 2022).

²⁵ *Id.*

De hecho, si algo nos ha enseñado la reacción del sector jurídico ante la pandemia es que, en el ambiente pospandemia y de vuelta a la oficina, es crucial que los estudios encuentren la forma de transmitir que valoran el talento, las habilidades y los valores humanos de sus abogados y que no solo los ven por sus horas facturables. Para ello es necesario reevaluar los programas de formación, feedback y mentoría, así como los procesos de evaluación y remuneración. Los estudios que consigan adoptar una cultura que valore y respete a sus abogados como los profesionales cualificados que son, tendrán mucha más facilidad en navegar por las cuestiones pospandémicas, de regreso a la oficina.

Cuestiones de gestión de talentos – En nuestro Informe sobre la Situación del Mercado Jurídico del año pasado, prestamos especial atención a la feroz competencia por el talento que se produjo durante 2021 y a la tasa de rotación de los asociados de los estudios jurídicos, que parecía aumentar a un ritmo alarmante (24% para los asociados a finales de año).²⁶ Como muestra la Figura 19, durante 2022 la tasa de rotación de los asociados descendió lentamente (hasta alcanzar el 20,1% en noviembre). Sin embargo, se mantiene en uno de los niveles más altos de la última década.

Figura 19: **Análisis de la rotación**



Rotación = Número de abogados que abandonaron el estudio dividido entre el número de abogados al inicio del periodo.

Fuente: Thomson Reuters 2023

La persistencia de una elevada tasa de rotación de asociados no solo plantea retos económicos constantes para los estudios, sino que levanta una cuestión interesante sobre si hemos llegado a un punto que exige un replanteamiento fundamental de cómo tratamos la gestión del talento en los estudios de abogados de cualquier tamaño significativo.

Históricamente (es decir, hasta hace 15 años más o menos), el trato implícito que los estudios jurídicos hacían con los abogados jóvenes era bastante directo. Los abogados aceptaban iniciar sus actividades en los estudios como asociados y trabajaban muy duro durante un periodo de años a cambio de la oportunidad de convertirse en socios y, al menos en la mayoría de los estudios, las posibilidades de conseguirlo eran razonablemente buenas.

²⁶ Informe 2022 sobre la Situación del Mercado Jurídico, Instituto Thomson Reuters y Georgetown Law Center on Ethics and the Legal Profession (enero de 2022), pp 14-21.

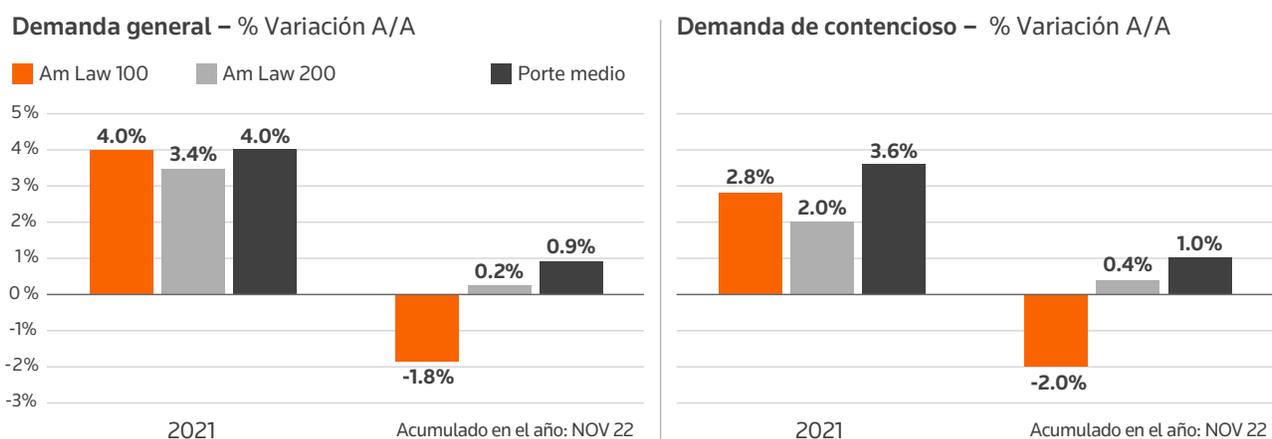
En los últimos años, a medida que los estudios han ido creciendo y la economía del mercado ha cambiado, el antiguo trato implícito no funciona más.

Hoy en día, si los estudios quieren atraer y retener a los abogados jóvenes, deben ofrecerles una propuesta diferente, que garantice una gran formación y una serie de experiencias únicas que preparen a los asociados para su próxima función profesional, ya sea como socio del estudio o en cualquier otro cargo. De hecho, algunos estudios han reconocido las ventajas de retener a los buenos abogados y han empezado a ofrecer alternativas a la opción de tornarse socio, lo que les permite progresar profesionalmente a los asociados que o bien no quieren seguir esa vía o es poco probable que cumplan con los criterios para ser socios en sus estudios.

Algunos estudios entendieron la situación y han tomado medidas para avanzar hacia este nuevo paradigma de atracción y retención del talento en posiciones de asociados. Además, los estudios demuestran que los estudios que reflejan de forma creíble una cultura que valora a los abogados como profesionales cualificados (y no solo por su productividad) tienden a contar con empleados más saludables y leales. El problema es que, en el actual entorno económico en el que los estudios pueden verse obligados a considerar despidos, es difícil mantener esa credibilidad, y mucho menos rediseñar el modelo de contratación y retención de un estudio. El reto para el próximo año y los siguientes será que los estudios jurídicos naveguen por el complicado proceso de estructurar acciones que pueden ser económicamente necesarias con las imágenes culturales que esperan transmitir tanto externamente como a sus empleados.

Retos de la creciente segmentación del mercado – Una característica interesante de la actual crisis económica ha sido el efecto que ha tenido en los distintos segmentos del mercado, a diferencia de lo que ocurriera en 2020 y 2021. Como se muestra en la Figura 20, en términos de crecimiento de la demanda en 2022, los estudios jurídicos de porte medio han obtenido mejores resultados que los estudios Am Law 200 y los estudios Am Law 200 han obtenido mejores resultados que los estudios Am Law 100. Incluso dentro del grupo Am Law 100, los estudios Am Law 51-100 han obtenido mejores resultados que los Am Law 1-50.

Figura 20: **Crecimiento de la demanda por segmento - general versus contencioso**



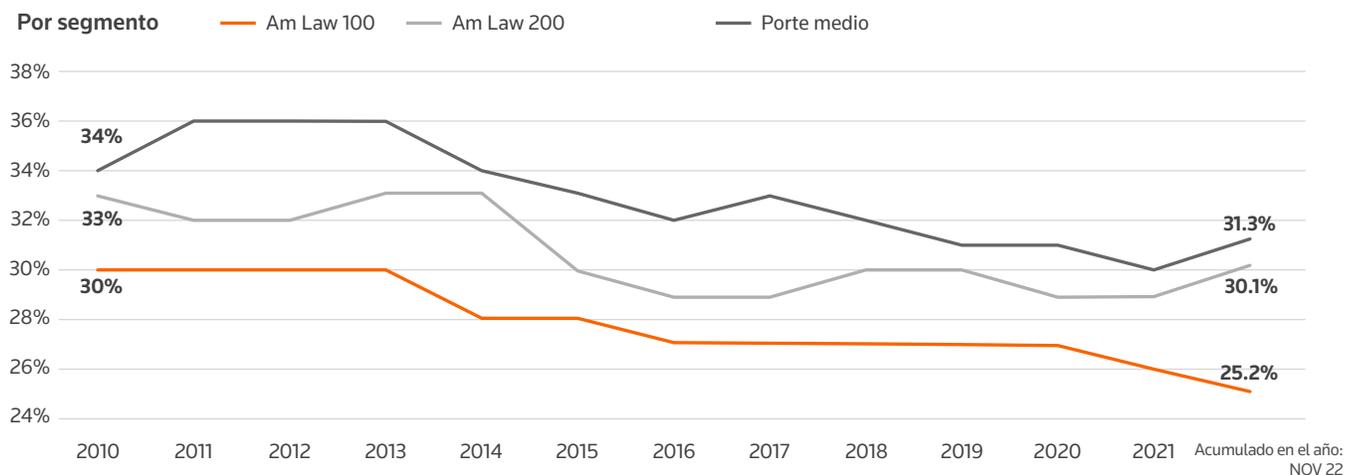
Todos los profesionales con facturación por hora. Tipo de tiempo facturable; asuntos no contingentes.

Fuente: Thomson Reuters 2023

Esta disparidad se atribuye principalmente al hecho de que la recesión actual ha afectado con especial dureza a las prácticas corporativas y transaccionales de alto valor (por ejemplo, financiación de capital, M&A y fondos privados), ya que los clientes corporativos desaceleraron o postergaron sus negocios ante la incertidumbre económica. Sin embargo, las cifras también apuntan a otra tendencia que viene produciéndose desde hace algún tiempo: la notable resegmentación del mercado jurídico, a medida que las áreas de actuación más sensibles a los precios se han ido desplazando hacia estudios más pequeños, capaces de prestar servicios de calidad a precios más bajos.

Por ejemplo, en la última década, el contencioso ha representado una parte menor del mix global de trabajo de los estudios jurídicos en todos los segmentos. En los últimos años, especialmente en 2022, también hemos visto un cambio a medida que la actuación se torna más sensible a los precios debido al descubrimiento electrónico (e-discovery) y a otros factores. Esto lleva a una disminución continua en la cantidad comparativa de contencioso que manejan los estudios más grandes y de mayor precio, en comparación con los estudios de las categorías Am Law 200 y de porte medio, las cuales vieron un aumento en su participación en este trabajo en 2022.

Figura 21: **Contencioso por segmento – proporciones históricas de actuación**



Todos los profesionales con facturación por hora. Tipo de tiempo facturable; asuntos no contingentes.

Fuente: Thomson Reuters 2023

Además, también han habido datos aparentemente contradictorios de fuentes independientes que muestran que el crecimiento promedio de la tasa de trabajo del 4,8% que los estudios jurídicos implementaron en 2022 es mucho mayor que los aumentos efectivos reales que han experimentado los clientes corporativos.²⁷ La forma más probable de que esto sea posible sería que los clientes corporativos estén transfiriendo una parte del trabajo de los estudios más caros a otras alternativas más baratas.²⁸ Los datos de las entrevistas con los responsables jurídicos de los estudios apoyan esta teoría, mostrando que casi el 50% de los clientes han ajustado sustancialmente su lista de estudios jurídicos externos.

²⁷ Índice de Operaciones del Departamento Jurídico (LDO) 2022 - Figura 4 (pg. 10) <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/reports/legal-department-operations-index-seventh-edition-2022/form>

²⁸ "Análisis LFFL del 3º trimestre: Datos de tasa conflictivos ayudan a contar la historia de la demanda en evolución del 3º trimestre", Instituto Thomson Reuters (12 de diciembre de 2022) <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/tmi-q3-analysis-rate-data-demand-story/>

Figura 22: **Evidencias adicionales de clientes corporativos**

¿Existe algún estudio que haya comenzado a usar o haya usado sustancialmente más en los últimos 12 meses?



Tasa de crecimiento notada por clientes:

Más de \$10 MM	'22 vs. '21	De \$2 MM a \$10 MM	'22 vs. '21
Socio	-1.2%	Socio	2.9%
Del Consejo	2.0%	Del Consejo	4.5%
Asociado	0.8%	Asociado	3.7%
Paralegal	0.4%	Paralegal	3.4%

De \$500 M a \$2 MM	'22 vs. '21	Por debajo de \$500M	'22 vs. '21
Socio	0.0%	Socio	0.3%
Del Consejo	2.3%	Del Consejo	2.1%
Asociado	-0.2%	Asociado	0.7%
Paralegal	3.1%	Paralegal	-0.9%

Tasa de crecimiento de estudios jurídicos = **4.8%**

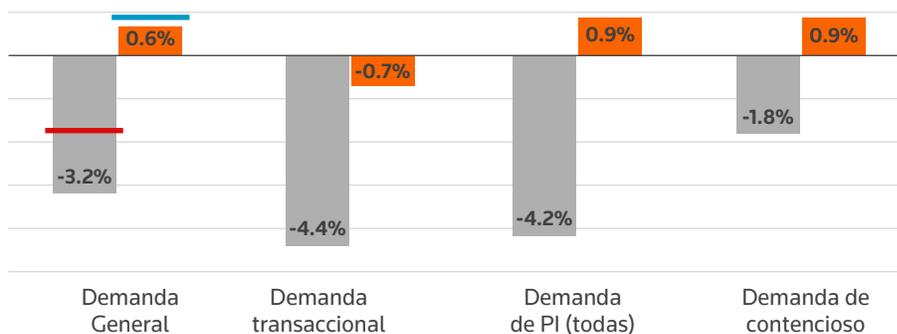
Fuente: Thomson Reuters 2023

Para analizar mejor la dinámica de precios, hemos identificado recientemente estudios de alto y bajo costo en la base de datos de Thomson Reuters para fines comparativos. Los estudios de alto costo eran los que se encontraban en el 20% superior con relación a las tasas trabajadas en 2022, mientras que los de bajo costo eran los que se encontraban con el 20% inferior en el mismo aspecto. Los resultados en términos de demanda general y de áreas importantes de actuación se presentan en la Figura 23. Como puede verse, los estudios jurídicos de bajo costo superaron a los de alto costo en todas las áreas de crecimiento de la demanda, sobre todo en el área de actuación transaccional. Como era de esperar, a medida que disminuía la demanda y los departamentos jurídicos de los estudios se veían sometidos a una presión financiera más estricta, los proveedores más baratos empezaron a superar a la competencia más cara. Cabe destacar las tasas trabajadas, donde vimos que ni los estudios más caros ni los más baratos superan el promedio de todos los estudios.²⁹ Esto sugiere que, si bien los estudios de bajo costo pueden haber conseguido más horas, esas horas no se traducían necesariamente en mayores ingresos.

Figura 23: **Crecimiento de la demanda – alto costo versus bajo costo**

% Variación A/A – Acumulado en el año: NOV 22

■ Alto costo ■ Bajo costo ■ Porte medio ■ Am Law 100



Segmento	Alto costo	Bajo costo
Am Law 100	71.9%	3.0%
Am Law 200	18.8%	21.2%
Porte medio	9.3%	75.8%

Todos los profesionales con facturación por hora. Tipo de tiempo facturable; asuntos no contingentes.

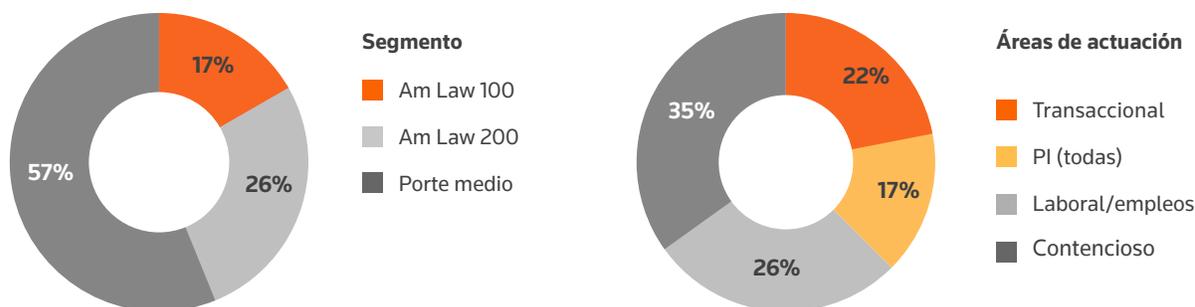
Fuente: Thomson Reuters 2023

²⁹ Todos los estudios observaron un crecimiento de las tasas promedio trabajadas en noviembre en un 5,0%, igualando el ritmo de los estudios de bajo costo (5,0%), mientras que los de alto costo crecieron a un ritmo más lento (3,1%).

Incluso si se considera únicamente la demanda, es evidente que la sensibilidad a los precios desempeña un papel importante, pero no explica totalmente la movilidad del trabajo. En general, los estudios de bajo costo se encontraban principalmente en el segmento de porte medio y los de alto costo en el Am Law 100, como la mayoría de los analistas del sector jurídico habría esperado. Sin embargo, cabe destacar que tanto los estudios de alto costo como los de bajo costo registraron en conjunto un crecimiento inferior al de sus respectivos segmentos controladores, es decir, los estudios de bajo costo aumentaron su demanda solo un 0,6%, frente al 0,9% del segmento de porte medio en su conjunto, y los estudios de alto costo vieron cómo su demanda se contraía un 3,2%, frente al 1,8% del Am Law 100 en su conjunto. Dado este bajo rendimiento, deben intervenir otros factores además de la simple segmentación.

Para descubrir qué otros factores podrían estar influyendo en los resultados, examinamos distintos subgrupos de estudios. Entre los subgrupos, descubrimos que los estudios especializados³⁰ - como los de propiedad intelectual, laboral y empleos o boutiques especializadas en contencioso - estaban compitiendo por la demanda al más alto nivel. Como muestra la Figura 24, la mayoría de los estudios especializados son también estudios de porte medio, pero un número significativo procede también de los segmentos Am Law 100 y 200. La especialización también abarca una amplia gama de áreas de actuación.

Figura 24: **Datos demográficos de los estudios especializados**

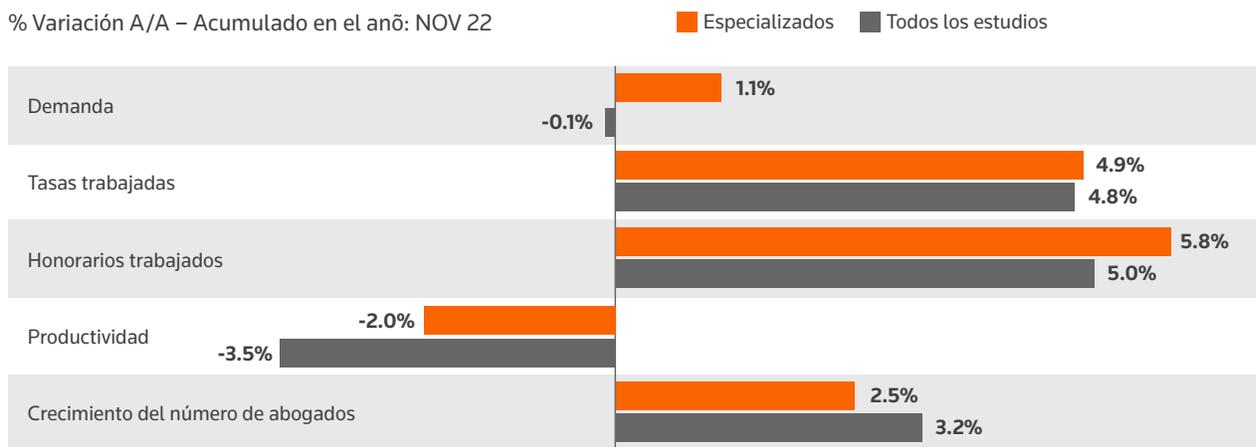


Fuente: Thomson Reuters 2023

Como se indica en la Figura 25, los estudios especializados han superado a todos los demás estudios en la mayoría de las principales medidas de desempeño durante el pasado año, especialmente en el segundo semestre. Si se tiene en cuenta la variación de lo acumulado del año hasta noviembre de 2022, los estudios especializados han superado al resto del mercado en demanda, tarifas trabajadas y crecimiento de la productividad. Y lo que es más importante, vimos que los estudios especializados aumentaron de forma más rápida la demanda que los estudios de bajo costo, manteniendo al mismo tiempo aumentos de tasa de trabajo mucho más robustos.

³⁰ El grupo de estudios especializados está formado por 24 estudios jurídicos que tienen el 70% o más de sus horas facturables en una sola área de actuación, de acuerdo con la base de datos Financial Insights.

Figura 25: Principales medidas de desempeño – estudios especializados



Todos los profesionales con facturación por hora. Tipo de tiempo facturable; asuntos no contingentes.

Fuente: Thomson Reuters 2023

Debido a la variedad de estudios especializados, examinamos las opiniones de los clientes de estos estudios y encontramos una gran variedad de respuestas distintas con base en el tamaño del estudio especializado:

- Las boutiques Am Law 100 se destacan por su experiencia especializada y capacidad de tratar las necesidades de ámbito nacional en muchas jurisdicciones diferentes, y sorprendentemente los costos competitivos no son un factor determinante importante para ellas.
- En los estudios especializados Am Law 200 es donde entran en juego los costos competitivos como una de las características citadas para impulsar la opción por estos estudios. Además, también se ha citado su cobertura regional.
- Los estudios especializados de porte medio se destacan especialmente por sus costos competitivos y sus abogados individuales, y los clientes citan la fuerza de uno o dos abogados de los estudios como factor determinante de su preferencia por dicho estudio.

Estas opiniones parecen significar que los estudios especializados son los más indicados para ofrecer un trabajo de alta calidad a precios extremadamente competitivos debido a su especialización y a la eficiencia de su flujo de trabajo, por lo menos a los ojos de muchos clientes. El desempeño notablemente superior de los estudios especializados con relación al mercado en general durante la actual recesión económica indica que los clientes, aunque son muy conscientes de los costos, están dispuestos a pagar más a los estudios si producen un trabajo de alta calidad de forma eficiente y que generen retorno. Los clientes quieren lo mejor por su dinero, no solo el precio más bajo.

Los datos también sugieren, sin embargo, que ciertas áreas de actuación ya no son tan económicamente viables como antes para los estudios situados en el extremo superior de la escala de tarifas. Cada vez más, una serie de áreas de actuación parecen estar desplazándose a niveles inferiores en el mercado, creando oportunidades para los estudios más pequeños o boutiques y reduciendo la gama de actuaciones en los que los estudios de alto precio son realmente competitivos. Es probable que esta dinámica cambiante del mercado continúe en los próximos años.

Lecciones para los líderes de los estudios jurídicos

Las incertidumbres descritas anteriormente representarán importantes retos a los líderes de los estudios jurídicos en 2023 y en el futuro. Para superarlos con éxito, los líderes de todos los niveles tendrán que concentrar sus esfuerzos de manera extremadamente eficaz. Y, para lograr estos propósitos, los principios que guiaron a Luis Urzúa en el desastre de la mina chilena en 2010 ofrecen algunas lecciones importantes.

Primero: Decí la verdad – Nada es más importante para los líderes en una situación incierta que ser honesto con sus seguidores sobre las realidades de la situación a la que todos se enfrentan. La incertidumbre produce ansiedad en todo el mundo y puede derivar rápidamente en especulaciones desinformadas sobre todos los malos resultados que pueden imaginarse. La primera tarea de un dirigente es reducir al mínimo esas especulaciones y proporcionar la mayor cantidad posible de información confiable.

Dentro del contexto de un estudio jurídico en el momento actual, eso significa que los líderes deben ayudar a sus socios a establecer expectativas razonables sobre los resultados probables o posibles de las incertidumbres económicas en las que se encuentran los estudios. Es mucho más fácil hacer frente a una reducción del PPEP a final de año si los socios han sido condicionados a esperarla, que si la noticia llega como una sorpresa inoportuna. Del mismo modo, es menos disruptivo para un estudio gestionar un despido si se ha discutido previamente su posibilidad y si se lleva a cabo de la forma más humana posible.

Además, en lo que se refiere a los despidos en particular, es muy importante que los estudios digan la verdad en sus declaraciones públicas. Desafortunadamente, la explicación inicial que generalmente es esperada es que un despido tiene menos que ver con el factor económico, y más en la destitución de asociados improductivos, como si esa explicación fuera de algún modo más reconfortante para los clientes. Caracterizar un despido como una reducción de plantilla atribuible a una recesión económica es mucho menos perjudicial para las carreras de los jóvenes abogados involucrados en el proceso que tratar de hacer hincapié en las cuestiones de calidad asociadas al egreso de los profesionales. También es mucho menos perjudicial para la cultura de los estudios.

Segundo: Exigí trabajo en equipo – Los periodos de incertidumbre pueden desencadenar fuerzas centrífugas en cualquier organización, y los estudios jurídicos no son una excepción. La ansiedad asociada a la incertidumbre hace que, de forma natural, las personas se centren más en sí mismas y menos en sus equipos o grupos de actuación. Como resultado, la cohesión organizativa puede sufrir, haciendo que los estudios jurídicos sean menos estables y más susceptibles a la disrupción. Los líderes de los estudios jurídicos deben combatir estas tendencias enfatizando en la importancia de la acción colectiva y participando en amplias consultas con los colegas y áreas internas en sus estudios. En pocas palabras, es el momento de que los líderes recuerden a sus colegas: "Estamos todos juntos en esto".

Contrariamente a la tendencia natural de establecer una posición defensiva hasta que pase el peligro, los líderes de los estudios deben involucrar a su personal y a los encargados de su equipo para que trabajen activamente en los retos a los que se enfrentan los estudios. Esto debe implicar un seguimiento cuidadoso de las áreas de actuación y de los principales clientes para identificar oportunidades nuevas o en expansión que puedan surgir de un mercado en constante evolución. De hecho, los periodos de turbulencias muchas veces conducen a este tipo de oportunidades, si los estudios son capaces de identificarlas y abordarlas.

Y tercero: Mantene concentrado – Para los líderes de los estudios jurídicos, los momentos de incertidumbre son también periodos en los que es fundamental mantenerse centrado, especialmente desde una perspectiva estratégica. También es importante recordar que la estrategia de un estudio jurídico es el medio por el que se espera alcanzar una ventaja competitiva sostenible. No se trata de adoptar las mejores prácticas o de hacer lo que hacen sus principales competidores. Se trata de cómo vencerá su estudio en su esfuerzo por alcanzar el dominio en una determinada área de actuación o con un grupo determinado de clientes.

Desde esta perspectiva, la estrategia no es un producto, sino una capacidad organizativa.³¹ Es la capacidad de una organización de "renovarse una y otra vez",³² mediante la supervisión constante del entorno cambiante en el que opera y la toma de "las decisiones estratégicas más inteligentes sobre dónde y cómo implantar... [sus] escasos recursos en apoyo de... [su] plan para vencer".³³

Los líderes de los estudios jurídicos que logren mantener este tipo de enfoque estratégico durante las incertidumbres del tiempo que se avecina tienen muchas más probabilidades de conducir a sus estudios jurídicos por la actual recesión económica y dejarlos más fortalecidos y preparados para hacer frente a las nuevas realidades del mercado que surgirán, sean cuales sean.

³¹ Este concepto de estrategia como capacidad organizativa se describe con detalle en Willie Pietersen, *Reinventing Strategy: Using Strategic Learning To Create & Sustain Breakthrough Performance*, 51-53 (2002).

³² *Id. em 51.*

³³ *Id. em 54.*

Créditos

Centro de Derecho de la Universidad de Georgetown sobre Ética y Profesión Jurídica

James W. Jones (autor principal)

Miembro Senior y Director del Programa sobre Tendencias en el Sector Jurídico
Jin.W.Jones2011@gmail.com

Milton C. Regan, Jr.

Profesor de Derecho y Codirector del Centro
Regan@law.georgetown.edu

Thomson Reuters Institute

Mike Abbott

Head del Thomson Reuters Institute Michael
Abbott@thomsonreuters.com

Marcus Belanger

Analista de Datos
Marcus.Belanger@thomsonreuters.com

Isaac Brooks

Analista Senior
Isaac.Brooks@thomsonreuters.com

Bryce Engelland

Analista de Datos
Bryce.Engelland@thomsonreuters.com

Jen Dezso

Director - Relación con Clientes
Jen.Dezso@thomsonreuters.com

Bill Josten

Gerente Ejecutivo – Líder de Contenido Jurídico Corporativo
William.Josten@thomsonreuters.com

Lucy Leach

Gerente Ejecutiva de Investigación Técnica
Lucy.Leach@thomsonreuters.com

Steve Seemer

Director Ejecutivo
Stephen.Seemer@thomsonreuters.com

Thomson Reuters Institute

Thomson Reuters Institute reúne a personas de todas las comunidades jurídico, empresarial, fiscal y contable y de la administración pública para fomentar la conversación y el debate, entender los eventos y tendencias y proporcionar orientación esencial sobre las oportunidades y los retos a los que se enfrenta el mundo actual. Como brazo dedicado al liderazgo de pensamiento de Thomson Reuters, nuestro contenido abarca comentarios en el blog, conjuntos de datos líderes en el sector, análisis de información, entrevistas con líderes del sector, vídeos, podcasts y eventos de clase mundial que ofrecen una visión profundizada de un panorama empresarial dinámico.

Visítá [thomsonreuters.com/institute](https://www.thomsonreuters.com/institute) para más información.

GEORGETOWN LAW

Center on Ethics and the Legal Profession

El Centro de Ética y Profesión Jurídica de Georgetown Law se dedica a promover la investigación interdisciplinaria sobre la profesión jurídica basada en el conocimiento de la dinámica de la profesión moderna; proporcionando a los estudiantes una comprensión sofisticada de las oportunidades y desafíos de las carreras jurídicas modernas; y a proporcionarles a los miembros de la orden de Abogados, en particular a los que ocupan puestos de toma de decisiones organizativas, amplias perspectivas sobre las tendencias y el desarrollo en el sector.

Para obtener más información sobre el Centro, visitá nuestra página web (Centro de Ética y Profesión Jurídica) o contactá a Mitt Regan: regan@law.georgetown.edu.

Centro de Ética y Profesión Jurídica

www.law.georgetown.edu/legal-profession.