

ORGANIZAN



MASTERCLASS

# Legal Ops para in-house ocupados

CASO PRÁCTICO

AUSPICIAN



**Webdox**  
Smart contract  
ecosystem



**NIUBOX**  
LEGAL | DIGITAL

**BOFILL  
MIR**  
ABOGADOS

## Índice

<b>La transformación de MercaNova .....</b>	3
<b>El Diario de Ramona .....</b>	4
Lunes 3 de febrero .....	4
Martes 4 de febrero .....	6
Miércoles 12 de febrero .....	7
Jueves 13 de febrero .....	7
<b>Reporte de Cirilo .....</b>	9
A. Contexto .....	9
B. Flujo de los contratos con locatarios .....	10
C. Encuesta de Satisfacción a Comercial .....	12
D. Entrevista a stakeholders .....	12
E. Benchmark .....	13
<b>Reporte de Laura .....</b>	14
A. Contexto .....	14
B. Registro de horas .....	16
C. Encuesta de satisfacción a stakeholders .....	17
D. Entrevista a stakeholders .....	17
<b>Reporte de David .....</b>	18
A. Contexto .....	18
B. Cuadro de encargos .....	19
C. Liquidación de horas de Sue, Grabb & Run .....	19
D. Entrevistas a Legal y stakeholders .....	20
<b>Links del documento .....</b>	22

## La transformación de MercaNova

Ramona, que cuenta con más de 15 años de experiencia en la prestigiosa firma de abogados Binder & Dondat, acaba de dar un gran salto. Ha asumido el rol de Gerente Legal en MercaNova, una compañía de retail española. Este será su primer puesto in-house.

Los distintos departamentos de MercaNova están cada vez más descontentos con Legal. Consideran que los abogados de la empresa son lentos, están desconectados de las necesidades del negocio y se centran más en decir “no” que en encontrar soluciones. La contratación de Ramona es una respuesta a esa creciente insatisfacción.

Mark Barón, el CEO de MercaNova, le ha dado a Ramona un ultimátum: tiene 90 días para presentar un plan estratégico para transformar al departamento legal. Ella reconoce que esta es una oportunidad para sobresalir, pero también siente la presión de tener que producir resultados tangibles en un área que apenas comienza a explorar. Aunque domina los aspectos técnicos del derecho, carece de experiencia en un departamento legal y nunca ha liderado proyectos de mejora continua.

**Ramona necesita de tu ayuda.** Para hacerlo, tienes una oportunidad única: vas a leer su diario y los documentos que ha preparado su equipo para solucionar tres fricciones de Legal:

1. Optimización de procesos contractuales y preparación para un sistema de gestión contractual (CLM).
2. Gestión del conocimiento legal y automatización.
3. Rediseño de la relación con estudios de abogados y gestión de proveedores.

Mientras revisas la historia de Ramona, ten en cuenta estas preguntas:

1. ¿Qué riesgos y beneficios tiene cada enfoque desde el punto de vista de los stakeholders?
2. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos) necesitará Ramona para implementar cada camino? ¿Cómo se podrían optimizar?
3. ¿Cómo se podrían medir los resultados del camino elegido?
4. ¿Qué impacto tendría cada enfoque en la cultura organizacional y en la colaboración entre equipos?
5. ¿Cuál de los 3 caminos debería priorizar Ramona? ¿Por qué?

# El Diario de Ramona

## Lunes 3 de febrero

Llevo solo una semana y ya siento la presión. Por eso, decidí empezar este diario. Espero que me ayude a organizar mis pensamientos.

MercaNova es fascinante, una líder en la industria de retail. Su ritmo es vertiginoso. Todos parecen tener un sentido de urgencia constante... excepto el departamento legal, según algunos.

Aquí se refieren a los abogados como "los Tortuninas": siempre escondidos en sus caparazones y solo salen cuando hay una crisis.

Mi mayor sorpresa llegó esta mañana: un mensaje directo de Mark Barón, el CEO de la empresa:

*"Ramona, necesitamos resultados. Tienes 90 días para presentar un plan que transforme la percepción del área legal. Necesitamos que Legal sea un auténtico business partner. Escoge muy bien cuál será tu primer proyecto y cómo medir su éxito."*

90 días. Me dio exactamente 90 días.

Siento que mi experiencia en derecho no es suficiente para abordar esto desde una perspectiva de innovación. Las críticas al área no son nuevas: que somos lentos, que nos centramos demasiado en los riesgos y que no aportamos valor estratégico. Pero 90 días... es un plazo brutal.

Mi equipo también es un factor clave:

👉 Cirilo, el abogado senior, es como una roca: estable, experimentado, pero también resistente al cambio.

👉 Luego está Laura, una junior entusiasta que hace más preguntas de las que puedo responder ahora mismo. Creo que su curiosidad podría ser un activo si logramos canalizarla.

😎 Y, por último, David... honestamente, no estoy segura de cuán comprometido está con este proyecto. Parece más interesado en salir temprano que en contribuir de verdad.

Tenemos tres caminos por explorar:

📝 Optimizar el proceso de los contratos con locatarios que requiere Comercial y analizar si existe alguna herramienta tecnológica que pueda acelerar el flujo de trabajo.

📅 Registrar el conocimiento que se produce en las interacciones con Marketing y utilizarlo para automatizar tareas repetitivas o brindar asesoría legal de forma más eficiente.

🤝 Rediseñar la relación con estudios de abogados, ideando procesos para la delegación de trabajo, los lineamientos que deben nuestros asesores seguir y la forma en que les brindamos retroalimentación. Según parece, gastamos demasiado y no obtenemos los resultados esperados.

Además, la resistencia al cambio no será solo interna. TI ya me dejó entrever que no están interesados en apoyar proyectos que no tengan un business case sólido. Ventas y Marketing están frustrados porque nos ven como el departamento del "no". Y Finanzas... bueno, ellos solo quieren recortar costos.

Lo que sé es esto: tengo que demostrar que este departamento puede ser mucho más que un centro de costos. Necesitamos encontrar un camino que no solo solucione nuestras deficiencias, sino que también muestre nuestro potencial como un verdadero business partner. Esta es mi oportunidad para cambiar las cosas. Ahora, necesito claridad, estrategia y un poco de suerte para hacerlo en 90 días.

Mañana tengo primera reunión con el equipo. Les contaré lo que Mark Barón espera y, juntos, veremos cómo hacemos. O al menos, eso espero.

## Martes 4 de febrero

10:00 a.m. – Sala de reuniones del departamento legal

Hoy me reuní con el equipo para hablar del plan que debemos presentar al CEO. Les dije: "Mark Barón nos ha pedido transformar el departamento en 90 días. Es una oportunidad para redefinir cómo trabajamos, pero implica salir de nuestra zona de comodidad."

Conversamos sobre los 3 posibles proyectos de innovación.

👉 Cirilo reaccionó de inmediato: "¿Cambiar nuestros procesos contractuales? Han funcionado hasta ahora". Su resistencia al cambio era palpable, y su preocupación por perder el control, evidente. Necesito conectar su experiencia con los beneficios del CLM.

👉 Laura, por otro lado, se mostró más receptiva y curiosa: "¿Cómo podemos utilizar la gestión del conocimiento y la inteligencia artificial para mejorar nuestros contratos?". Su interés era evidente, y su deseo de aprender más, alentador.

👉 David no habló mucho, aunque mostró cierto interés en el tercer plan sobre la relación con las firmas externas. Percibí un ligero destello de curiosidad que podría ser una base para involucrarlo más en el futuro.

Decidí asignarles tareas específicas:

- 📝 Cirilo revisará datos sobre procesos contractuales con Comercial para identificar problemas o cuellos de botella.
- 📚 Laura explorará las tareas que más realiza el área legal y las necesidades de Marketing, enfocándose en posibilidades para la gestión del conocimiento.
- 🤝 David analizará los arreglos de honorarios con estudios de abogados e identificará ejemplos de asuntos problemáticos.

**Les di una semana para completar estas tareas.**

Este es solo el comienzo.

**Miércoles 12 de febrero**

Hoy tuvimos la reunión de seguimiento. Estoy sorprendida por los avances del equipo. Cada uno trajo información valiosa que comienza a darnos una idea de dónde estamos y hacia dónde podemos ir.

Con estos hallazgos iniciales, tenemos un panorama mucho más claro. Aunque hay mucho por hacer, empiezo a sentir que podemos generar un cambio importante.

**Jueves 13 de febrero**

02:40 a.m.

No puedo dormir. Sigo pensando en las presentaciones de Cirilo, Laura y David. Hemos avanzado muchísimo. Este es un borrador de algunas preguntas que me surgen sobre los proyectos de transformación que podemos implementar.

 **Contratos y preparación para un sistema CLM**

- ¿Legal debería atender el 100% de los NDAs y contratos con locatarios?
- ¿Qué problemas está ocasionando la clasificación de los hitos contractuales en SAP? ¿Qué debería hacer Legal?
- ¿Cómo puede solucionarse el ida-y-vuelta con Comercial en la recepción de solicitudes de contratos con locatarios?
- ¿Por qué la negociación de los contratos con locatarios está tomando tanto tiempo? ¿Qué podría proponer Legal?
- ¿Cómo convencer a TI de que un sistema CLM sería útil para la organización?

 **Gestión del conocimiento y automatización**

- ¿Cómo podríamos capturar y reutilizar el conocimiento de las interacciones repetitivas con Comercial y Marketing para reducir el tiempo invertido en consultas recurrentes?
- ¿Qué documentación, guías o recursos deberían estar disponibles para que Comercial y Marketing puedan resolver dudas comunes sin recurrir a Legal?
- ¿Por qué no se documentan las lecciones aprendidas de negociaciones pasadas con locatarios? ¿Cómo podríamos institucionalizar este aprendizaje?

- ¿Cómo evitar que el conocimiento crítico dependa de la memoria de los abogados y se pierda con la rotación del equipo?

### **Gestión de proveedores y rediseño de relación con estudios de abogados**

- ¿Qué criterios deberíamos definir para decidir qué tareas se externalizan y cuáles se mantienen internas?
- ¿Cómo podríamos evaluar de forma más objetiva el desempeño de nuestros estudios externos?
- ¿Qué lineamientos deberíamos imponer a los estudios sobre roles y tarifas para evitar cobros excesivos?
- ¿Qué cláusulas deberíamos incorporar en los contratos con estudios para evitar cargos adicionales por cambios de equipo?
- ¿Cómo podemos prevenir facturaciones en bloque y garantizar el desglose de actividades?
- ¿Deberíamos exigir reportes periódicos de avance y horas invertidas en cada encargo?
- ¿Qué mecanismo de feedback deberíamos implementar para que los estudios conozcan nuestras expectativas y reciban retroalimentación estructurada?
- ¿Qué políticas deberíamos establecer para controlar gastos prohibidos, como taxis de lujo o cenas exorbitantes?
- ¿Cómo podríamos negociar tarifas alternativas o acuerdos marco para optimizar costos a largo plazo?
- ¿Qué papel debería tener Finanzas en la revisión y control de facturas antes del pago?
- ¿Cómo podríamos integrar las evaluaciones de desempeño de los estudios en futuras decisiones de contratación?

# Reporte de Cirilo

## A. Contexto

Nuestra relación con Comercial es tensa, y la principal causa son las fricciones que se generan alrededor de los contratos.

Lo que más demandan son NDAs y contratos con locatarios. De hecho, actualmente Legal produce el 100% de esos documentos.

Hace unos años, Mark Barón, conocido por su afición a la astrología, reformó el sistema de clasificación de los locatarios, inspirándose en el Sistema Solar:

### ● Soles – Locatarios VIP (Anclas)

- Son el centro gravitacional de nuestro sistema comercial.
- Generan un alto flujo de clientes y son clave para la estrategia a largo plazo.
- Su relación contractual es prioritaria, y los acuerdos requieren atención personalizada.
- Ejemplos: grandes cadenas, supermercados, cines o tiendas insignia.

### ● Planetas – Locatarios Estándar (Relevancia media)

- Son esenciales para mantener el equilibrio y la oferta diversa.
- Complementan el atractivo comercial y sostienen el ecosistema de consumo.
- Sus contratos siguen procesos estándar, optimizados para agilidad y eficiencia.
- Ejemplos: tiendas de moda, restaurantes, y marcas consolidadas.

### ● Cometas – Locatarios No Prioritarios (Opcionales o emergentes)

- Tienen apariciones esporádicas y su impacto es más breve.
- Generan interés temporal, pero no son críticos para la estrategia global.
- El objetivo es mantener procesos simples y automatizados para su contratación.
- Ejemplos: pop-up stores, emprendedores locales y stands temporales.

## B. Flujo de los contratos con locatarios

Comercial utiliza SAP para gestionar el flujo de oportunidades. Según ese sistema, los tiempos que toma cada etapa del journey de los locatarios son los siguientes:

Actor	Etapa	Días
Comercial	Propuesta comercial	2,5
Comercial	Aprobación interna de la propuesta	4,8
Comercial	Negociación de propuesta con locatario	5,2
Comercial	Recepción de la orden de compra	2,3
Comercial	Aprobación de la operación	1,3
Finanzas	Evaluación de garantías	7,1
Legal	Borrador de contrato	12,4
Comercial	Validación de contrato	10,3
Comercial	Negociación contrato con locatario	23,4
Legal	Gestión de firma del gerente comercial	8,3
Legal	Activo del contrato	13,4
Tiempo total		91

No estoy tan convencido de que esos datos reflejen fielmente la realidad.

Por ejemplo, la definición de la etapa "Borrador de contrato" es imprecisa. Ésta se inicia cuando el Jefe Comercial solicita un contrato, sin importar el canal utilizado (email, teléfono, WhatsApp, etc.), y finaliza cuando Legal lo envía. Esta ambigüedad genera problemas porque la solicitud puede ocurrir en cualquier momento y contexto.

Además, esa definición ignora el ida-y-vuelta constante con Comercial para completar la información necesaria para producir el contrato. Es muy usual que los Jefes Comerciales requieran los contratos, pero no nos otorguen la información necesaria, como:

- 📌 Datos completos de la contraparte (razón social, domicilio legal y representante).
- 📌 Términos comerciales (fechas de inicio, duración del contrato y condiciones de pago).
- 📌 Condiciones especiales (descuentos, bonificaciones o cláusulas particulares pactadas).

Estos vacíos generan fricción y afectan el tiempo que Legal necesita para entregar el borrador.

En la etapa de negociación, Legal no interviene directamente; son los Jefes Comerciales quienes negocian los contratos. He notado que siempre se modifican las mismas cláusulas, especialmente en los contratos con locatarios Planeta. Esta es una comparación del modelo con el texto que termina firmándose:

<b>Tema</b>	<b>Texto en el modelo</b>	<b>Texto que se termina firmando</b>
Penalidades	"En caso de término anticipado, el locatario deberá pagar el 100% de las rentas pendientes hasta el fin del contrato."	"En caso de término anticipado, el locatario deberá pagar una penalidad equivalente a tres meses de renta o al 20% del saldo pendiente, lo que sea menor."
Modificaciones del horario de apertura	"El arrendador podrá modificar el horario de apertura y cierre del local sin previo aviso."	"El arrendador podrá modificar el horario de apertura y cierre con un aviso previo de al menos 15 días, salvo casos de emergencia."
Aumento de renta	"El arrendador podrá ajustar la renta en cualquier momento según su criterio."	"El arrendador podrá ajustar la renta anualmente conforme al índice de precios al consumidor (IPC), previa notificación de 30 días."
Mantenimiento	"El locatario será responsable de todas las reparaciones, incluidas las estructurales."	"El locatario será responsable de reparaciones menores, mientras que el arrendador cubrirá las reparaciones estructurales."
Gastos comunes	"El locatario pagará todos los gastos comunes que el arrendador decida."	"El locatario contribuirá a los gastos comunes, detallados anualmente mediante informe y proporcional al espacio arrendado."

Por otro lado, en la etapa "Gestión de firma del Gerente Comercial" SAP asigna la responsabilidad a Legal, pero, en la práctica, la demora no es nuestra. La causa de raíz es que todos los contratos deben ser firmados en físico por el Gerente Comercial. Como él viaja con frecuencia, eso provoca retrasos considerables.

En cuanto al tiempo de archivo, sospecho que el retraso está relacionado con que dependemos de que Comercial nos envíe el contrato firmado, y rara vez lo hace de inmediato. Esta práctica, nuevamente, genera una demora que SAP termina reflejando como responsabilidad de Legal.

### C. Encuesta de Satisfacción a Comercial

La narrativa de que Legal es el responsable de todos los problemas de los contratos parece haberse instalado en MercaNova y Comercial. Esto quedó claro en la encuesta a los Jefes Comerciales, donde calificaron su satisfacción en una escala Likert de 7 puntos (1 = totalmente insatisfecho; 7 = totalmente satisfecho):



### D. Entrevista a stakeholders

Por último, entrevisté a la Gerente Comercial y al Gerente de TI. Estos son los insights que capté.

#### Clara Martínez, Gerente Comercial

- “No queda claro a quién tenemos que recurrir de Legal ni sus tiempos de entrega. Estamos a ciegas.”
- “Cada abogado tiene una forma distinta de hacer las cosas. Algunos son más y otros menos aversos al riesgo. No debería ser así, justamente porque tenemos un modelo, ¿no?”
- “Si hay algo que debo rescatar de Legal es que nos aceptan los pedidos por email, teléfono, WhatsApp y email. En eso sí son flexibles. En otras compañías he sufrido eso de tener sistema de tickets o tener que seguir políticas de contratos. No lo soporto.”
- “El modelo de contrato para locatarios Planeta que Legal hizo hace unos años no está funcionando. Nos mandan a la pelea con condiciones que nadie en el mercado acepta.”
- “Legal quiere estar en todo, pero nunca tiene tiempo para nada”.
- “¿Por qué cada pedido tiene que pasar por 10 revisiones? Nos estamos ahogando en burocracia”.

- Nos piden milagros, pero ni siquiera tienen un sistema de firma electrónica."
- "Siempre nos enteramos de los plazos cuando ya pasaron. Así no se puede trabajar"
- "¿Métricas? Con Legal todo es humo."

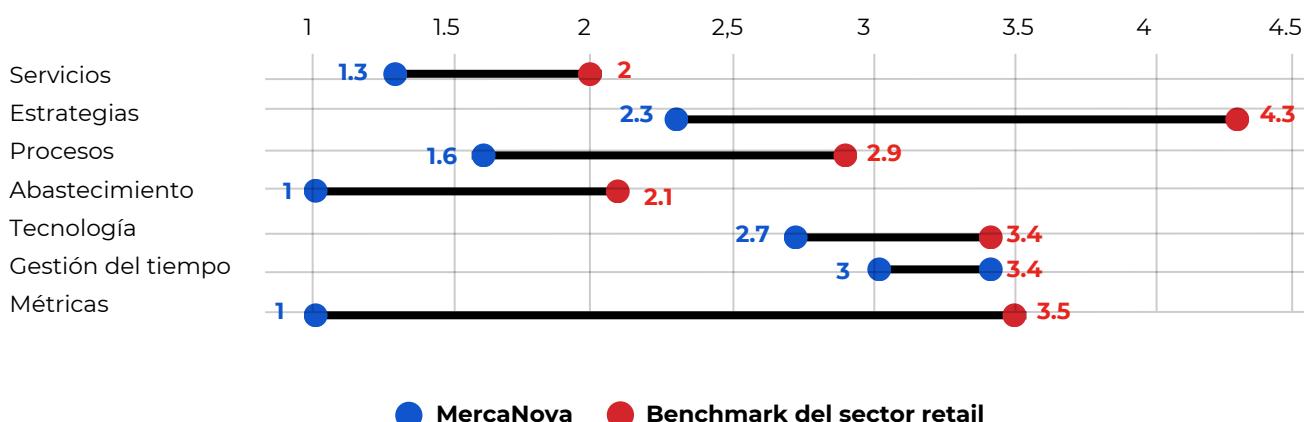
### **Pedro Ríofrío, Gerente de TI**

- "¿Comprar un CLM? Nosotros podemos construirlo mejor y más barato. Además, lo integraríamos perfectamente con nuestros sistemas actuales."
- "Traer un proveedor externo es abrirle la puerta a riesgos de ciberseguridad. Solo nosotros sabemos cómo proteger nuestros datos."
- "Los sistemas comerciales están llenos de funciones que nunca usamos. Si lo hacemos nosotros, será a medida y sin desperdicios."
- "Las integraciones con nuestros sistemas son un dolor de cabeza. Si lo construimos internamente, evitaremos problemas y dependencias externas."

### **E. Benchmark**

El Índice de Madurez Contractual evalúa las operaciones contractuales de una gerencia legal en 8 dimensiones, con una escala del 1 (reactivo) al 5 (integrado).

#### **Benchmark retail IMC vs. MercaNova**



# Reporte de Laura

## A. Contexto

Nuestra relación con Marketing es turbulenta. Las fricciones surgen, por la falta de claridad y coordinación en torno a asuntos legales relacionados a campañas y promociones. Aunque ambos equipos compartimos el objetivo de proteger la marca, el día-a-día está marcado por urgencias, reprocesos y una sensación constante de que “el otro” es un obstáculo.

Las interacciones entre Legal y Marketing suelen adoptar tres formas:

### ✉ Consultas Relámpago

Son preguntas breves, directas y frecuentes. Suelen llegar por correo, chat o en reuniones improvisadas. Estas consultas consumen tiempo porque se repiten una y otra vez, y las respuestas nunca quedan documentadas.

- “¿De verdad necesitamos términos y condiciones para cada sorteo?”
- “¿Hace falta que los clientes marquen un checkbox para participar? No lo entiendo, es solo un sorteo sencillo.”
- “¿Podemos usar esta base de correos para la campaña? Si ya son clientes, no debería haber problema.”

Estas consultas parecen pequeñas, pero se repiten campaña tras campaña porque no hay guías claras ni plantillas accesibles. El resultado: Legal responde lo mismo una y otra vez, y Marketing siente que se ralentiza.

### ⚠ Alarmas de Último Minuto

Ocurren cuando Legal entra tarde al proceso, bajo presión, y con pocas opciones más allá de apagar incendios o frenar el lanzamiento.

- “Necesitamos tu revisión urgente. La campaña sale mañana.”
- “Ya tenemos al patrocinador listo, pero faltan los contratos. ¿Puedes tenerlos para hoy?”.
- “Firmamos con un influencer, pero Legal dice que el acuerdo está incompleto. Ahora tenemos que rehacerlo.”

Legal entra cuando la campaña está lista para salir, sin tiempo para revisiones profundas. Esto provoca errores y reuniones urgentes, alimentando la percepción de que Legal es un obstáculo.

### Ciclos de Correcciones

Suelen aparecer cuando Legal devuelve observaciones y Marketing las pasa por alto, las interpreta mal o las implementa a medias.

- “Cambiamos el banner, pero dejamos el sorteo igual. ¿Ahora sí está bien?”
- “Ajustamos el aviso legal como entendimos... pero, ¿puedes revisar otra vez?”
- “¿Tienen el contrato anterior? Queremos replicarlo, pero no lo encontramos.”
- “Legal nos dio feedback, hicimos ajustes y volvimos a enviarlo... pero ahora dicen que falta algo más.”

Este ida-y-vuelta constante genera desgaste en ambos equipos. Legal pierde tiempo valioso al tener que corregir los mismos errores repetidamente, mientras que Marketing se siente frustrado al no poder acertar a la primera.

Como resultado, se crea un círculo vicioso: Marketing percibe a Legal como un obstáculo, y Legal cree que a Marketing simplemente no le importan las consecuencias legales.

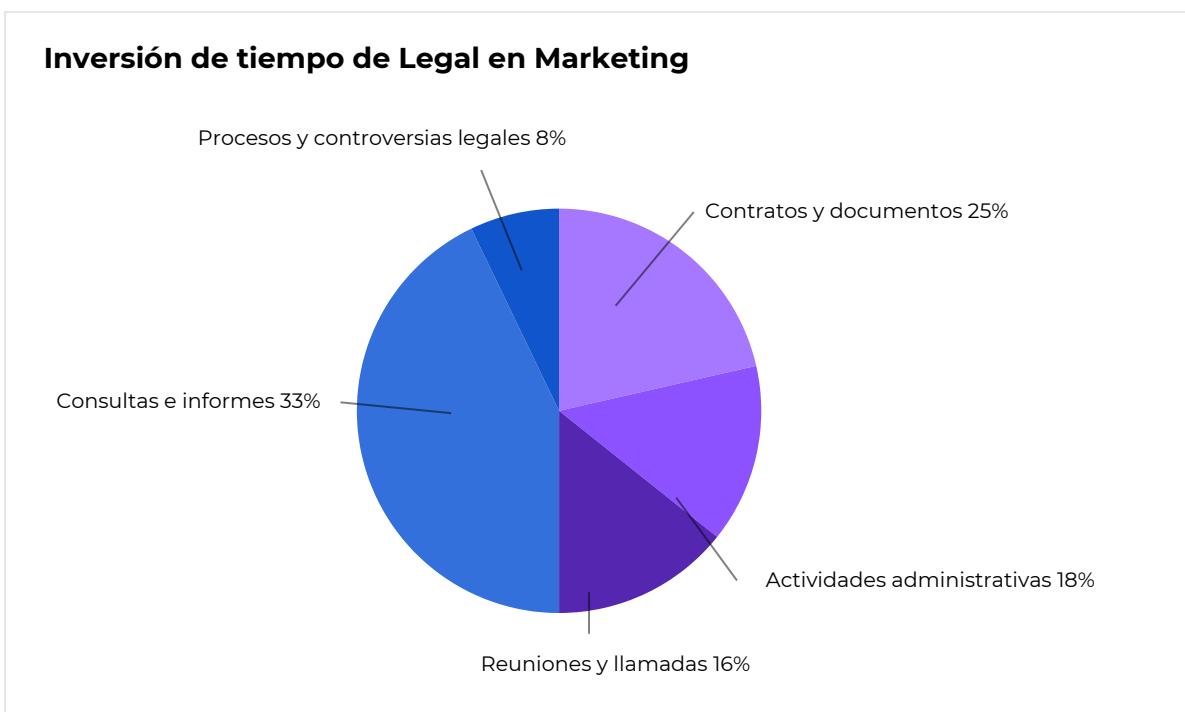
Lo más grave es que el conocimiento que podría solucionar estos problemas no queda registrado, lo que lleva a ambos equipos a repetir los mismos errores indefinidamente.

Por si fuera poco, Compliance se rehúsa a asumir tareas de protección de datos personales, argumentando que ya tiene demasiadas responsabilidades. Según la Oficial de Cumplimiento, los reclamos de derechos ARCO y las capacitaciones son asuntos legales, más que regulatorios. También ha reclamado en el pasado que la gestión de consentimientos y la automatización de procesos deberían ser responsabilidad de TI.

## B. Registro de horas

Durante una semana, los 4 miembros de Legal registramos nuestras actividades en un Excel, indicando área de procedencia (p. ej. Comercial), categoría (contratos/documentos, actividades administrativas, reuniones/llamadas, consultas/informes y procesos), sub-categoría (p. ej. NDA) y el tiempo que nos tomó.

En total, Legal invierte cada semana 32 horas brindando servicios al departamento de Marketing. Este gráfico lo desagrega en categorías:



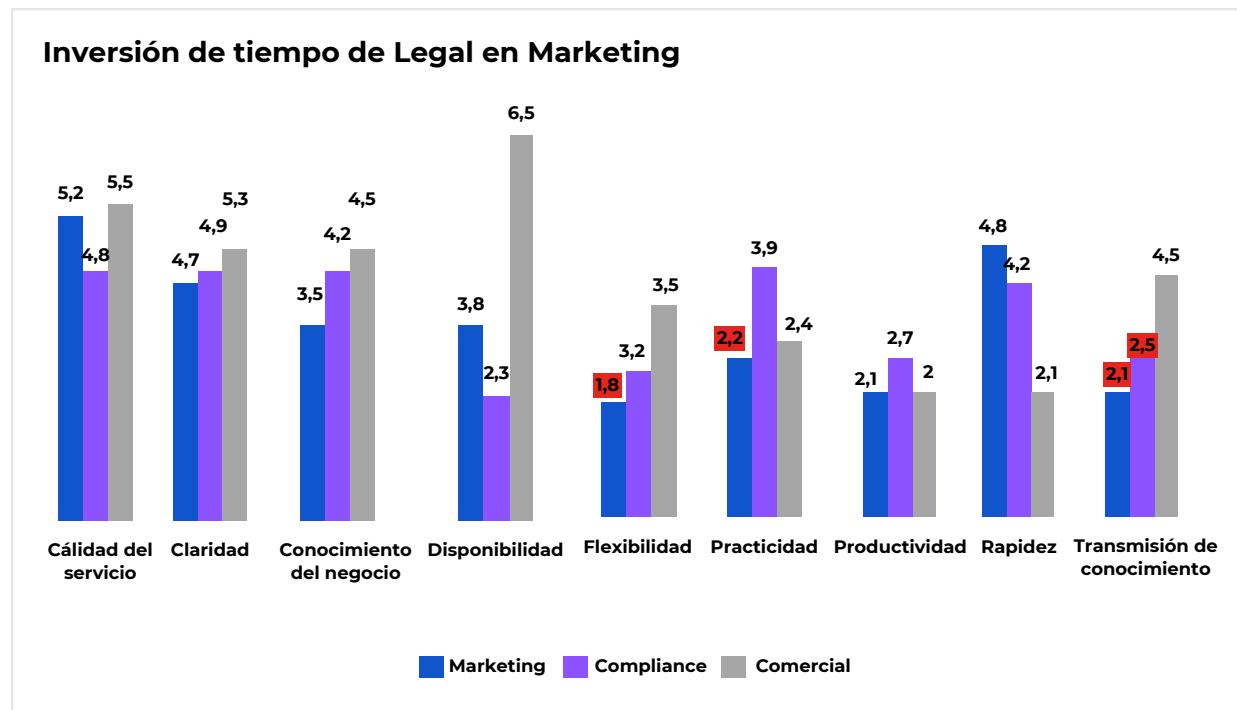
La siguiente tabla muestra específicamente en qué sub-categorías invertimos el tiempo:

Actividad	Hora/semana
Terminos y condiciones de cursos y sorteos	3.1
Consultas sobre consentimiento de clientes	3
Consultas sobre las bases legales de sorteos y promociones	2.5
Contratos con patrocinadores	2.2
Reuniones express para urgencias	2.2
Seguimientos a través de correo electrónico	2.16
Gestión de consentimientos a uso de datos	2.1
Consultas sobre uso de base de datos	2
Revisión de reclamos de usuarios por derechos ARCO	2
Contrato de influencers	1.9
Consultas sobre disclaimers para campañas digitales	1.5
Búsqueda de archivos y antecedentes	1.5
Llamadas para resolver malentendidos	1.32
Consultas sobre uso de fotos y videos en campañas	1
Acuerdos de cesión de derechos	0.8
Sesiones de feedback post-ajustes en campañas	0.8
Capacitaciones internas a Marketing sobre protección de datos	0.8
Respuesta a regulador por problemas de protección de datos	0.56

- Contratos y documentos
- Consultas e informes
- Reuniones y llamadas
- Actividades administrativas
- Procesos y controversias legales

### C. Encuesta de satisfacción a stakeholders

También le pedí a Marketing, Compliance y Comercial que respondieran una encuesta, que nos sirvió para medir su percepción sobre los factores de calidad de nuestros servicios. Estos son los resultados:



### D. Entrevista a stakeholders

Entrevisté a Marketing, que es el stakeholder con el problema más profundo en fuga de conocimiento, y a la Oficial de Cumplimiento, con quien hay una discusión grave sobre la asunción de responsabilidades.

#### Máx López, Gerente de Marketing

- 1."Nos explican perfectamente las cláusulas, pero ¿dónde está ese documento que aprobamos hace seis meses? Sin organización, nuestro trabajo se estanca."
- 2."Si Marketing tuviera que reinventar cada campaña desde cero como Legal gestiona consentimientos y bases de datos, nunca lanzaríamos nada."
- 3."Cada vez que entra alguien nuevo a Marketing, tenemos que empezar de cero con Legal. Siempre surgen las mismas preguntas sobre consentimientos y bases de datos. Marketing tiene rotación altísima, deben tomarlo en cuenta."
- 4."Las capacitaciones legales son útiles, pero programarlas toma más tiempo que el onboarding de mi equipo. Con nuestra rotación, necesitamos soluciones más ágiles."

5. "Llevo mucho tiempo en la compañía, pero mi equipo se renueva bastante. Siento que cada persona de Marketing hace las mismas preguntas a Legal una y otra vez. ¿Por qué no tenemos una guía clara sobre sorteos, derechos ARCO, disclaimers y consentimientos?"

### **Paola Súcar, Oficial de Cumplimiento**

- 1."Yo ya tengo suficiente con reportes regulatorios y auditorías. Que Legal o TI se ocupen de los derechos ARCO, porque no es mi área."
- 2."Cada vez que hay un reclamo de protección de datos, todos miran para este lado. Pero, ¿por qué no es Legal quien lidera eso si es un tema jurídico?
- 3."Legal es excelente apagando incendios, pero necesitamos procesos para evitar que se prendan en primer lugar. ¿Dónde están las lecciones aprendidas?"
- 4."Si quieren que asuma todo lo relacionado con datos, que al menos TI automatice algo. Porque revisar consentimientos uno por uno no es cumplir, es perder el tiempo."

## **Reporte de David**

### **A. Contexto**

Nuestra relación con los estudios de abogados está marcada por desórdenes administrativos, falta de procesos claros y tensiones con Finanzas. Aunque Legal y Finanzas comparten el objetivo de optimizar costos y obtener un servicio de calidad, el día-a-día está plagado de errores en liquidaciones, gastos excesivos y negociaciones tardías, lo que alimenta la percepción de que "el control no existe". Un vistazo a cómo Legal gestiona a los estudios muestra patrones claros de fricción: se seleccionan estudios sin procesos definidos, se reciben liquidaciones desordenadas y se revisan facturas bajo presión, cuando ya es demasiado tarde para negociar.

El resultado es que Legal pierde tiempo revisando facturas desordenadas, Finanzas se frustra por la falta de control, y los estudios siguen operando sin reglas claras. Además, como advierte Viviana Valdivia, nuestra Gerente de Finanzas, "la relación con los estudios es más reactiva que estratégica", lo que impide aprovechar negociaciones, tarifas alternativas, acuerdos marco o mejores condiciones a largo plazo.

## B. Cuadro de encargos

He actualizado el cuadro de encargos porque necesitamos una visión completa de cómo estamos gestionando la relación con estudios de abogados. Puedes encontrarlo [aquí](#).

En resumen:

1. Varios encargos han excedido el presupuesto, especialmente en áreas críticas como arbitrajes y procedimientos penales.
2. En algunos casos, las contrataciones se hicieron solo por costo, y el resultado fue servicio deficiente o incumplimiento de plazos, lo que termina saliendo más caro.
3. He notado un desorden recurrente en la gestión de liquidaciones, con reportes que llegan fuera de plazo y facturas atrasadas que afectan el presupuesto del año siguiente.
4. En varias liquidaciones aparecen conceptos vagos o injustificados.
5. No tenemos un sistema estructurado para evaluar el rendimiento de los estudios. Esto se traduce en una experiencia desigual: mientras algunos entregan informes útiles y detallados, otros entregan productos deficientes sin consecuencias.
6. En más de un encargo, cambios en el equipo del estudio provocaron cobros adicionales por la transición.
7. Las quejas de Finanzas son claras: falta control, previsibilidad y enfoque estratégico en la relación con los estudios.

## C. Liquidación de horas de Sue, Grabb & Run

Para profundizar el análisis, también revisé la liquidación de horas de Sue, Grabb & Run de noviembre del 2024. La he incluido [aquí](#).

En resumen, se evidencian los siguientes problemas:

### 📌 Problemas administrativos

- Cobros excesivos y no justificados. Por ejemplo, se cobra la participación de 4 abogados en una reunión con el cliente, cuando solo 2 estuvieron activos.
- Falta de claridad en las descripciones.
- Facturación en bloque. Algunas actividades están agrupadas sin detalle, lo que impide auditar su valor.

## 🚫 Externalización inadecuada

- Tareas que podrían haberse manejado internamente, como "Análisis de la documentación clave" e "Investigación de normativa", que son actividades recurrentes y conocidas por el equipo interno.
- Falta de criterios para asignar tareas. No se distingue qué actividades estratégicas requieren apoyo externo frente a las que deberían ser in-house.

## 📝 Falta de Políticas para Asesores Externos

- Sin lineamientos claros sobre participación en reuniones. Ejemplo: cobro por 4 abogados en la misma reunión sin justificación.
- Ausencia de restricciones sobre roles y tarifas. No hay evidencia de límites en la participación de perfiles senior en tareas de bajo valor.
- Sin control sobre facturación en bloque. Varias actividades aparecen agrupadas sin desglosar el valor aportado.

## 💬 Falta de feedback

- Sin retroalimentación formal. Las observaciones en la liquidación sugieren sorpresas o malentendidos, evidenciando la falta de reuniones de seguimiento.
- Ausencia de evaluaciones de desempeño. No se registra feedback estructurado sobre la calidad, eficiencia o alineamiento del estudio con las expectativas.

## D. Entrevistas a Legal y stakeholders

Me pareció clave la opinión de Cirilo, que interactúa hace mucho con los estudios. También entrevista a Finanzas, el principal stakeholder en lo referido a contratación de asesores.

**Cirilo Rodríguez, Abogado senior**

- "Algunos estudios incluyen en las liquidaciones muchas actividades, sin desglosarlas. Eso impide ver cuál es el tiempo invertido en cada actividad".
- "El principal criterio para asignar una tarea a un estudio de abogados es la capacidad de Legal. Si estamos sobre pasados, externalizamos; no importa si se trata de un contrato pequeño o de un arbitraje multimillonario".
- "Siempre estamos apagando incendios porque algunos estudios envían liquidaciones tarde, y eso nos deja sin margen para negociar ajustes."
- "No tenemos tiempo ni procesos para seleccionar estudios de abogados. Debemos trabajar en eso en el 2025."

**Viviana Valdivia, Gerente de Finanzas**

- "Estamos pagando tarifas premium por conceptos como 'tiempo administrativo' o 'ajustes menores.' ¿Dónde está el control?"
- "No tiene sentido pagar por cinco abogados en una reunión cuando con uno o dos sería suficiente."
- "Cada vez que llega una factura, parece que el estudio tiene carta blanca para cargar lo que quiera, desde taxis de lujo hasta cenas exorbitantes."
- "Las liquidaciones tardías no solo generan retrasos, sino que obligan a Legal a disponer de presupuesto del siguiente año."
- "La relación con los estudios debe ser más estratégica y menos reactiva. Sin reglas claras, seguimos repitiendo los mismos errores."



## Links de este documento

Cuadro de liquidación de horas

**Descargar AQUÍ**



Cuadro de encargos externos

**Descargar AQUÍ**



Puedes crear una copia de estos documentos y trabajarlos o editarlos como deseas hacerlo.



ORGANIZAN



MASTERCLASS

# Legal Ops para in-house ocupados

CASO PRÁCTICO

AUSPICIAN



**Webdox**  
Smart contract  
ecosystem



**NIUBOX**  
LEGAL | DIGITAL

**BOFILL  
MIR**  
ABOGADOS