



JORDI ESTALELLA

UN PROCESO EVOLUTIVO PARA PRODUCIR Y VENDER

La digitalización de la asesoría jurídica como ventaja competitiva

Palabras clave: ventaja competitiva, organización líquida, operaciones legales, creatividad, digitalización, eficiencia.

An evolutionary process to produce and sell
DIGITIZATION OF LEGAL COUNSEL AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

The digitization of the Legal Department should not only be seen as a factor of internal efficiency, but also as an evolutionary process that favors the two radical activities of a company: producing and selling, thus becoming the new competitive advantage.

Keywords: transient competitive advantage, liquid organization, legal operations, creativity, digitalization, efficiency.

La digitalización del Departamento Legal no debe contemplarse solo como un factor de eficiencia interna, sino también como un proceso evolutivo que favorece las dos actividades radicales de una empresa: producir y vender, convirtiéndose así en la nueva ventaja competitiva.

ILUSTRACIÓN: DANIEL TORNERO

DDesde la aparición de los primeros homínidos en la sabana africana, la evolución de nuestra especie se ha sustentado en la fabricación y el intercambio. Durante el Paleolítico inferior, hace la friolera de dos millones de años, el *Homo habilis* aprendió a tallar la piedra y produjo herramientas cortantes que utilizaba para cazar y despiezar las presas que satisfacían el autoconsumo de la reducida tribu a la que pertenecía.

Andando en el tiempo, la agricultura y la ganadería practicadas durante el Neolítico, junto con la explotación de actividades como la minería, posibilitaron la acumulación de excedentes que se intercambiaban o vendían a otros pueblos, exportándose incluso fuera de la Península Ibérica. Uno de esos casos es el yacimiento de Gavà, un municipio situado en el margen derecho de la desembocadura del río Llobregat, a escasos ki- ➤

lómetros de Barcelona, donde se han hallado fragmentos de variscita, un mineral similar al jade y a la turquesa, empleado para manufacturar collares y elementos ornamentales destinados al consumo interno y al comercio exterior, principalmente Portugal y el sur de Francia.

El aumento de los asentamientos humanos, el incremento de la producción, la acumulación de excedentes y el establecimiento de rutas comerciales fomentaron el tráfico de mercancías entre los territorios y la aparición de la moneda como medio de intercambio. Como consecuencia de la expansión del comercio mundial las empresas crecían, aunque en paralelo se planteaban nuevos retos como organizar de forma más eficiente la producción, abaratar el transporte y obtener una imagen de la situación contable de la explotación. La solución a estos retos fue la especialización, creándose

dentro de las corporaciones, a partir del último cuarto del siglo XIX, las áreas de logística, operaciones y finanzas. Así, la fabricación y venta, hasta entonces las únicas actividades de la empresa, se complementaron con esas otras con la finalidad de afrontar los desafíos del mundo moderno, entre ellos, uno que comenzaba a ser acuciante: distinguirse de la competencia.

En efecto, la extraordinaria capacidad productiva de las empresas durante el siglo XX, gracias a la introducción de la electricidad, la cadena de montaje y maquinaria automática provocó una inmensa variedad de bienes de consumo que necesitaban diferenciarse a ojos del comprador. El trabajo de diferenciar la oferta, y aumentar de este modo las ventas, recayó en el grupo de personas que formaban los nuevos departamentos de marketing, un área especializada que se sumaba a las ya existentes

(logística, operaciones y finanzas) y que dotaba a las organizaciones de una ventaja competitiva adicional.

El siguiente estadio en la evolución funcional de la empresa vino aparejado a los movimientos sindicales que reclamaban mejores condiciones laborales para los obreros. Esta demanda social, unida a la necesidad de atraer y retener el talento de trabajadores cualificados mediante políticas de personal cuyo diseño requería conocimientos específicos, conllevó la formación de la especialidad de Recursos Humanos articulada a través de un departamento propio, igual que había ocurrido con el resto de las especialidades.

La función legal

De manera semejante, los primeros departamentos legales se constituyeron en el primer cuarto del siglo XX para dar respuesta a los riesgos y conflictos surgidos de la complejidad del tráfico mercantil y los derechos de los trabajadores. La misión principal de las empresas continuaba siendo fabricar y vender, pero los cambios sociales, económicos y legislativos requerían una gestión cada vez más sofisticada para competir que se logró creando nuevas áreas

funcionales que intensificaban y mejoraban la producción y las ventas. En otras palabras, agregaban valor a esas actividades originarias que habían caracterizado a la empresa desde tiempos inmemoriales.

No obstante, la función legal mantiene diferencias importantes respecto a otras divisiones funcionales de la organización. El Departamento de Logística, por ejemplo, presta sus servicios especializados a fabricación y ventas, y *marketing* lo hace esencialmente a ventas. El Área Financiera, Recursos Humanos y Asesoría Jurídica comparten el atributo de transversalidad, y sus servicios se extienden a todas las demás áreas. El carácter horizontal o líquido de la función legal exige distribuir de modo eficiente los escasos recursos de la asesoría, exigencia que explica el auge de las operaciones legales.

Así pues, el asesoramiento jurídico interno permea actualmente toda la organización y la naturaleza líquida de su función, dada la maraña normativa, la globalización y la creciente inestabilidad de los mercados, no deja de arreciar.

Hemos mencionado antes que la razón de que las organizaciones hayan ido incorporando nuevos departamentos especializados es ampliar sus ventajas

competitivas mediante una gestión más eficiente de los proveedores (compras), la disminución de los tiempos de transporte o fabricación (logística y operaciones), la reducción de costes (finanzas) o la diferenciación del producto (marketing). De acuerdo con Michael E. Porter, el enfoque sobre una o varias de estas actividades de la cadena de valor se traduce en una estrategia competitiva que sitúa a la empresa en un posicionamiento determinado —distintivo— en el mercado.

Con todo, las diferencias competitivas entre las organizaciones tienden a igualarse y, por añadidura, resulta imposible conservar una ventaja competitiva en un mercado definido por la



El asesoramiento jurídico interno permea hoy toda la organización. La naturaleza líquida de su función no deja de arreciar





La estrategia de la asesoría jurídica tendrá que implementar herramientas tecnológicas, metodologías de gestión y perfiles especializados

incertidumbre y la aceleración de los negocios. De ahí, como señala Rita Gunther McGrath, debe bascularse hacia una estrategia basada en ventajas competitivas transitorias. En este sentido, y adoptando el concepto de la profesora Gunther McGraht expuesto en su libro *The End of Competitive Advantage*, mi tesis es que la próxima ventaja competitiva transitoria tendrá su origen en las asesorías jurídicas de las organizaciones.

Son varias las evidencias que apuntan hacia esa dirección. En primer lugar, la incesante reglamentación que ordena hasta los mínimos detalles del funcionamiento de una empresa y la necesidad

de conocerla, interpretarla y aplicarla, tareas que competen a los abogados de empresa —asesoría líquida—. La segunda evidencia reside en las cuantiosas sanciones que gobiernos, organismos administrativos y tribunales están imponiendo como consecuencia del incumplimiento de aquella reglamentación, algo que afecta no solo a los beneficios, sino también a la reputación de las corporaciones y cuya prevención recae de nuevo en los abogados internos.

Una tercera evidencia es el hecho antes aludido de la rapidez con que suceden los cambios en el mercado y la indispensable adaptación del negocio, circunstancia

adaptativa absolutamente condicionada al cumplimiento de los requisitos legales que debe refrendar la asesoría jurídica.

A la vista de lo anterior sería difícil refutar que la función legal de las compañías está adquiriendo un papel prominente en la marcha del negocio. Precisamente, esta prevalencia constituye la nueva ventaja competitiva transitoria que se traduce en una estrategia clara para el Departamento Legal: facilitar y agilizar las actividades de producción y comercialización en todo momento y lugar.

Formulada en esos términos la estrategia de la asesoría jurídica, esta tendrá que implementar todos

los medios a su alcance: herramientas tecnológicas, metodologías de gestión y perfiles especializados, que le permitan ganar agilidad, flexibilidad y creatividad en la relación con sus clientes internos o *business partners*.

Un ejemplo ayudará a ilustrar lo que quiere decirse. Supongamos una empresa del sector financiero que pugna por el lanzamiento de un producto de criptomonedas o de bonos verdes. Su asesoría jurídica no tiene establecidos protocolos de cocreación con el Departamento de Sistemas (IT) ni con los abogados del Área Fiscal, el abogado responsable de supervisar la adecuación del producto a la normativa de protección de datos no emite su dictamen debido al desbordamiento que padece fruto de una asignación deficiente del trabajo, y el proceso de elaboración y firma de los contratos, así como el de aprobación de las comunicaciones comerciales, se demora porque no está digitalizado.

Desde luego, este conjunto de ineficiencias del Departamento Legal impide cumplir la estrategia de facilitar y agilizar la producción y las ventas, y sitúa a esa empresa en una posición de desventaja respecto a una segunda compañía cuya asesoría interna haya transformado digitalmente sus procesos de gestión documental, reorganizado el equipo incorporan-



do un perfil de operaciones legales y arbitrado un sistema de colaboración con las demás áreas funcionales (*business partners*). Los tiempos de creación y lanzamiento del producto de esta segunda empresa serán significativamente menores que los de la primera, y su capacidad de reacción superará a la de esta, consolidando así su ventaja competitiva transitoria.

Conclusiones

Las asesorías jurídicas han desempeñado históricamente un papel secundario en las organizaciones y su trabajo ha sido eclipsado por otros

departamentos considerados contribuyentes del negocio como el financiero, marketing, logística o comercial. Sin embargo, la gradual complejidad de las relaciones jurídicas, la globalización de las transacciones y la incertidumbre del mercado, están volviendo las tornas.

La asesoría jurídica está convirtiéndose en un elemento estratégico de las empresas, y la agilidad, flexibilidad y capacidad de ofrecer soluciones creativas erigiéndose en ventajas competitivas desde el momento que facilitan la producción y las ventas y, por consiguiente, maximizan los beneficios de la compañía al tiempo que reducen los riesgos.

De esta manera, la digitalización de procesos y la aplicación de técnicas de gestión destinadas a mejorar la eficiencia y la organización del trabajo devienen tareas ineludibles para las asesorías jurídicas no solo del futuro, sino de hoy mismo.

Bibliografía

- Borrell, F. y Bosch, J. (2012): "Las minas de variscita de Gavà (Barcelona) y las redes de circulación en el Neolítico" en *Rubricatum*, Revista del Museu de Gavà, núm. 5, pp. 315-322.
- Estalella, J. (2021): "Historia breve de las Operaciones Legales" en González, M. (2021): *El gobierno de la función legal en las organizaciones*. Madrid, Aranzadi.
- Gunther, R. (2013): *The End of Competitive Advantage*. Boston, Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1991): *Ventaja competitiva*. Buenos Aires, Editorial Rei Argentina.