

¿ABOGADO INTERNO O “EMPRESARIAL”?

En la economía global las empresas han reconocido cada vez más el valor de la eficiencia en sus procesos productivos, el perfil de la empresa con el colaborador y el enfoque a resultados de valor pero los despachos de abogados e incluso los abogados internos se han mantenido, generalmente, al margen de esta tendencia en los negocios. En México, esta tendencia no es exclusiva de la función jurídica ni únicamente responsabilidad de los abogados, sino también de las empresas y su *management*.

Hoy, en las estructuras corporativas vemos el énfasis en la contratación, especialización, capacitación y desarrollo de las áreas de negocio, mientras que, las áreas de servicio, se encuentran prácticamente en el estatus de “males necesarios” en las organizaciones.

Los abogados han ejercido sus carreras de acuerdo con la materia que han elegido como su especialidad y los empresarios los han seguido en esa línea, de tal forma que si se requiere atender un asunto laboral, se consulta al pequeño mediano o gran despacho laboralista; si es un tema de adquisición de acciones o fusión empresarial, se le encomienda al despacho corporativista y sucede lo mismo con cada una de las necesidades jurídicas en los negocios.

Paulatinamente, el crecimiento de las empresas las lleva a contar con un área jurídica interna, generalmente, para que administren la cartera de abogados externos, lo que resulta es que los miembros de dicha área jurídica difícilmente se transforman en abogados de su empresa o industria porque se conforman con el rol de administrar proveedores, sin entender que, en los negocios, el ciclo de producción económica es un proceso casi orgánico.

Así, los abogados internos terminan siendo un bache en la recta final, que frecuentemente, hace que todo el proceso se frene estrepitosamente por lo que en muchas ocasiones es rodeado y evitado o como también generalmente sucede, se encuentran a última hora examinando documentos incompletos, sin información suficiente y donde existen múltiples aspectos y factores a considerar, es decir, atendiendo “bomberazos”.

La importancia de entender el proceso económico de la empresa.

Los abogados empresariales debemos ver nuestro trabajo como una pieza de un todo, llamado proceso económico de la empresa. Incluso debemos evaluar ¿cómo nuestro trabajo repercute en las operaciones de nuestros clientes?

Empresarios y abogados debemos reconocer que es necesario integrar el análisis legal como parte del análisis de negocio, es decir, como parte del proceso económico. Para ser efectivos y agregar valor al negocio, los abogados empresariales deben entender como cualquier contrato, análisis o restricción legal, impactan el proceso económico empresarial y a su vez son afectados por el mismo. Un abogado sentado en su oficina y esperando a ser consultado sobre un asunto, o revisando con obstinación la redacción y ortografía de un documento, no está contribuyendo a optimizar el proceso económico del negocio.

El proceso económico empresarial ha venido evolucionando para ser más complejo cada vez y en ocasiones, incluso los altos ejecutivos no pueden ver donde se encuentran los cuellos de botella y principales riesgos. Por lo que, para dar asesoría jurídica integral hay que conocer el estado actual

de operación, solicitar los documentos jurídicos y formatos con que se trabaja, visitar las instalaciones y hablar con los líderes operativos y administrativos, entender las necesidades y después generar políticas, procedimientos y nuevos formatos, que además, deberán ser explicados a las áreas operativas e irse adecuando a la realidad, mediante procesos de seguimiento con las áreas involucradas.

¿Administrador de Abogados?

Sin duda, la administración de despachos externos forma parte de las funciones del abogado interno, aunque se olvida que, prácticamente ningún abogado tiene formación como administrador. Así, la petición simplista de la empresa de conocer y “controlar” despachos externos, se traduce en la administración menos que básica de los mismos: se piden informes, se reciben y tramitan facturas, se paga y eso sí, se tienen múltiples comidas de trabajo con los despachos que no hacen más que jugar un rol de proveedores.

No es de extrañarse que, al observar los resultados de las áreas jurídicas, que para recuperar una determinada cantidad, se han invertido en las áreas de litigio (que incluyen muchos abogados externos) a veces 10 o 15 veces esa cantidad.

Un abogado empresarial, debe estar consciente de que aunque los gastos en despachos externos comúnmente se diluyen dentro de los estados de resultados de la empresa, en gastos administrativos, costos indirectos y otras denominaciones económicas, repercuten sin duda alguna en el resultado final de cualquier negocio y su visión, debería orientarse más a prevenir el riesgo, buscar la deducibilidad de la pérdida y generar estrategias razonables de administración que permitan usar más eficientemente los recursos.

Por tanto, un abogado que pierde de vista el proceso económico completo, es incapaz de liderar adecuadamente a sus proveedores, que desconocen la verdadera necesidad de su colaboración dentro del proceso económico de la empresa que los consulta y así, aunque se trate de los mejores despachos o profesionistas van a dar resultados mediocres o malos.

Agregar valor

A pesar del cambiante entorno de los negocios son pocas las ramas jurídicas completamente nuevas, el nuevo componente de la función jurídica empresarial, es entender los procesos económicos de nuestros clientes y como, pequeños detalles en los mismos afectan el resultado final, de tal manera que no se pueden ver los aspectos jurídicos aislados entre sí.

Un buen equipo jurídico interno o mixto (externo e interno), debería incluir experiencia en contratación y negociaciones, propiedad intelectual, competencia económica, laboral, corporativo y en ocasiones internacional. Pero es crítico que, tanto los abogados como los clientes tomen su tiempo para revisar el proceso económico que les ocupa, los abogados deben conocer la película completa.

Pero ¿cómo puede un abogado agregar valor con base en el conocimiento del proceso económico de su cliente? Evaluando correctamente los riesgos legales, previniendo las contingencias, colaborando en la mejora de procesos y simplificación administrativa, estructurando buenos contratos, alianzas estratégicas, protegiendo la propiedad intelectual y siendo un facilitador de la operación

El Valor de las Relaciones de Negocios

El abogado empresarial debe entender que la construcción de relaciones de negocios a largo plazo es muchas veces de mayor valor que la negociación *ad infinitum* de los contratos y su perfección técnica.

Tal vez la función más importante del abogado interno es ayudar a sus empresas a construir relaciones duraderas con sus proveedores y clientes; la negociación es casi siempre más importante que el contrato en sí mismo. Un contrato bien negociado tiene un valor limitado si durante la negociación deja molestas a las partes o contiene condiciones abusivas respecto de una de ellas.

¿Qué camino debe seguir un verdadero Abogado de Empresa?

Los abogados con frecuencia son vistos por los directivos como obstáculos en el camino de los cierres de negocio. Debemos cambiar esta percepción ajustando nuestro modo de aproximación y atención a los asuntos, eso implica trabajar con los clientes como verdaderos socios operativos. Nuestra meta debe ser convertirnos en asesores que comprenden las metas, retos y procesos y ser capaces de agregar valor, aconsejando de manera directa, clara y oportuna, es decir, contribuyendo a mejorar la eficiencia del proceso económico y no actuando como dueños de la última palabra en negociaciones, con frecuencia muy avanzadas.

Para dejar de ser ese “obstáculo a librar” en su compañía y realmente convertirse en un abogado empresarial, es necesario que usted:

1. Conozca a detalle el proceso económico de su compañía y reconozca que cada paso en el desarrollo del negocio tiene impacto en el resultado completo, de tal manera que su intervención respete esa realidad y sus objetivos se alineen con los de sus clientes que principalmente serán mantener en movimiento el ciclo productivo de manera eficiente y efectiva, independientemente de la industria para la que trabaje.
2. Administre a sus proveedores de manera profesional, seleccionando y usando adecuadamente a los especialistas; siempre tenga en cuenta el impacto de los mismos en sus costos y en la operación.
3. Agregue valor, involúcrese en el negocio, aporte, diseñe estrategias, evite los “bomberazos” participando activamente en las reuniones de trabajo y juntas de planeación. Abra su mente a las necesidades que el proceso económico plantee y anticipe las necesidades de la empresa.
4. Entienda que el cliente tiene como objetivo principal generar riqueza y que para ello requiere de relaciones buenas con sus clientes, proveedores y empleados.