

Jéssica I. Montero Soto  
jessica.montero@elfinancierocr.com

El proceso de cambio en el que se ha embarcado la firma Batalla, le da a uno de sus *partners* (socios), Mariano Batalla, la tranquilidad para analizar el sector con ojo crítico y reconocer el rol que el ego ha jugado históricamente en el ejercicio del derecho.

Aunque afirma que su experiencia en la separación de dos socios y la transformación de la firma Batalla Salto Luna a solamente Batalla tuvo más que ver con temas de fondo sobre la estrategia que con individualidades, subraya que esta no es la norma en el sector.

El abogado, de 33 años, es parte de un proceso de institucionalización de servicios que llegó como disrupción al sector y que ha sido recibido con recelo por los defensores del estilo tradicional en la asesoría legal.

Su pertinencia se refuerza porque el ejercicio del derecho aparece "rezagado" frente a otras industrias menos personalizadas. Este rezago plantea retos de competitividad y continuidad a las firmas y al sector legal del país en general.

**—¿Qué está pasando en el entorno de las firmas legales de Costa Rica?**

—Se está dando un proceso de evolución desde un modelo más familiar o de amigos, digamos de un linaje específico, donde el modelo es muy informal. En el buen sentido, es como el manejo de una pulpería, donde a veces hay un dueño, tal vez un par de sus hijos y un ayudante, y en la medida en que esa pulpería sea pequeña, el pulpero con poca gente puede controlar todo. Probablemente no lleven cuentas tan sofisticadas ni el control del inventario sea tanto. En derecho eso pasa mucho, las relaciones son muy personales mientras que en ese proceso de evolución se van creando más estructuras, sistemas, conforme va creciendo, y uno no puede manejar como una pulpería una empresa que crece. Llega el momento en el que se necesitan sistemas, procesos.

**—Esta característica se le ha señalado a las empresas familiares latinoamericanas en general...**

—Exacto. Y además hay una identidad. En caso de las firmas de servicios profesionales, cuyo principal activo son las personas, suele haber una identidad muy directa entre la propuesta de valor y una persona en específico.

**—¿Cómo manejan ustedes este tema, siendo una firma que responde a un apellido y con socios que tienen ese apellido?**

—El caso de nosotros es particular porque desde el día uno no fuimos firma familiar, en el sentido del modelo donde hay un cacique, un tomador de decisión o que se me pase a mí por ser el hijo. Eso no nos pasa. La firma se fundó en el 2001 por cuatro personas y como mi papá era el socio que tenía más edad en ese momento, se le puso entonces Batalla y Asociados, ahora es simplemente Batalla. Y en parte es porque el apellido engancha un poco en el contexto legal, llama la atención y nos han dicho 'Ah, ustedes dan batalla entonces'. Nosotros vivimos el proceso de pasar del modelo tradicional a uno profesional y estamos entrando al institucional, donde somos una empresa,

## Mariano Batalla Garrido

Partner Abogado y administrador



ALBERT MARIN EF

# El reto de pasar del abogado "gurú" a la identidad de marca

Socio de bufete explica las características del mercado

**“Nosotros vivimos el proceso de pasar del modelo tradicional a uno profesional y estamos entrando al institucional, donde somos una empresa”.**

los socios tenemos un porcentaje accionario y ninguno por tener uno u otro apellido tiene mayor poder de decisión de nada.

**—¿Qué papel desempeña el cliente en la identificación del servicio con una persona?**

—El cliente lo que busca es confianza. Pero los clientes, conforme se van sofisticando más, requieren de una eficiencia o de predecir un costo. Por ejemplo, hay muchos colegas nuestros que tienen una tarifa horaria, y cuando usted pregunta cuánto le va a costar, es casi como prender la maría y ver cuánto tarda. Si usted es un cliente más formal, que tiene presupuestos y control presupuestario y necesita saber si este es un costo que vale la pena, decirle "lo que marque la maría" tampoco es conveniente.

**—¿Entonces esa identificación de servicio y persona es responsabilidad de los abogados?**

—Es que el derecho es una profes-

sión inherentemente egocéntrica. Estamos tradicionalmente centrados en el rol de un gran abogado, un experto absoluto en la materia, un gurú. Y además es una profesión muy conservadora, muy reticente al cambio. Tradicionalmente se estudia derecho, después se profundiza en una materia puntual o en dos y de ahí prácticamente no se sale. Entonces, como la percepción es "aquí viene el gurú que lo sabe todo", cuando nos sacan de esa zona de confort y nos preguntan "¿usted cómo está pensando en innovar? o ¿cómo va a desarrollar a su equipo?" puede haber respuestas como "yo no soy psicólogo ni sociólogo. Yo no trabajo en recursos humanos. A mí déjeme trabajar en lo que yo quiero". Eso genera una tormenta perfecta en una profesión que es muy miope y tiene dificultades serias para esa innovación.

**—¿Cuáles son los riesgos de continuar el modelo tradicional?**

—Todas esas tendencias lo que generan es que quienes logren ver más allá de estos obstáculos va a ver los beneficios para su firma, porque para mí lo que es claro es que todas las firmas tienen que buscar como mantener la competitividad. Eso pasa por invertir en innovación, analizar su forma de trabajar hasta el momento y buscar formas de adaptarse. Tiene que ver mucho con innovación disruptiva, que es casi como replantearse lo que uno ha hecho y tratar de ir cambiando el modelo. El entorno es nuevo, es exigente.

Si no lo hacemos, las firmas corremos el riesgo de morir.

**—¿Esto fue lo que pasó en la ruptura de Batalla Salto Luna?**

—No, no. En este caso éramos siete socios que montamos una empresa nueva totalmente. Es como construir un barco nuevo, con una estrategia, forma de servir a los clientes, un posicionamiento específico y una cultura que íbamos formando con todo lo bueno y por mejorar de las dos firmas antecesoras. Casi dos años después, Diego (Salto) y Rafa (Luna) deciden dejar el proyecto. Pero el barco siguió. De los siete capitales se bajaron dos y del equipo que ellos manejaban un tercio se quedó y dos tercios bajaron con ellos. No fue una escisión, no fue una ruptura, este tipo de cosas pasan todos los días en la industria legal. No digo que sea bueno o malo, simplemente es una cuestión... como le decía, la profesión es muy egocéntrica. A uno básicamente lo entrenan en la facultad casi que para decir "cada uno de ustedes es el abogado más impresionante del planeta" y claro, cuando uno se enfrenta a que mi forma de hacer las cosas tal vez no es la forma que institucionalmente tiene sentido, o la más costoeficiente o la que nos hemos puesto de acuerdo todos pues... cuesta.

**—¿Qué es específicamente lo que se les dificulta?**

—Cuesta la separación del control, porque hay que entender que los procesos son necesarios:

pasar del acuerdo verbal a la propuesta de servicios por escrito, ingresar un cliente en el sistema, y seguir los procesos. Alguna gente prefiere seguir manejándolo como una pulpería y si usted le dice a un pulpero que el chicle que se caiga lo tiene que reportar en los estados financieros exactamente así, tal vez Walmart sí lo hace, pero una pulpería no. El crecimiento requiere una institucionalización más seria, una transferencia de ese capital que cada uno tenemos como reputación para que sea la firma la que reúna esa reputación.

**“A nivel de las firmas, el proceso de evolución debe ir del modelo más informal de relaciones personales a un modelo profesional y luego a un modelo institucional”.**

**—¿Dónde quedan las relaciones con personas en el servicio legal en este modelo?**

—En los requerimientos legales que son más transaccionales, la tecnología va a terminar reemplazando los procesos que ahora son más humanos. Pero el rol de la tecnología tiene que ir complementado. Hay cierto tipo de desafíos que requiere experiencia, pericia de la persona. Ahora, a nivel de las firmas, el proceso de evolución debe ir del modelo más informal de relaciones personales a un modelo profesional y luego a un modelo institucional, donde la firma tiene una identidad propia.

**—¿Y qué aportan entonces los individuos?**

—La reputación de la firma tiene que ver con la reputación de los profesionales y eso no va a dejar de pasar, pero para la sobrevivencia y la sucesión de una firma, uno necesita poder transferir ese capital profesional a la institución. Claro, eso implica una desconcentración del poder, porque entonces ya no es "ahí viene Mariano, el abogado que es lo máximo" sino "ahí viene un abogado, que es Mariano y es muy bueno, pero y viene de esta firma, que es muy reconocida y yo sé que con cualquiera de ellos voy a estar bien". Una de las grandes oportunidades de las firmas ante estos retos es lograr ser más valiosos para los clientes. Posicionarse como un consejero, casi un socio estratégico para el negocio, no solo la percepción de un asesor sobre reglas y limitaciones legales.

**—¿Qué implica ese cambio de posicionamiento?**

—Que los clientes llamen antes de tomar una decisión para pedir orientación y opiniones, versus los escenarios en los que ya se tomó la decisión estratégica y vamos a ver cuánto podemos aguantar que el abogado entre, porque cuando llega viene a complicar el asunto. Porque los abogados tradicionalmente tenemos la idea de que si llegamos a complicar lo estamos haciendo bien, y yo creo que es más un tema de cómo resolver y cómo posicionarse como un asesor. ■