

Canvas Legal: Una propuesta para la innovación de servicios legales en asesorías jurídicas internas

Canvas Legal: An approach for legal innovation in internal legal departments

Antonio Santander Rengifo¹

Resumen. La empresa privada es fundamental para el desarrollo de la sociedad, por lo que es muy importante que los ejecutivos tengan control de los aspectos más importantes de su modelo de negocio. Sin embargo, usualmente las empresas no reconocen las contingencias legales, ni aprovechan las herramientas que el Derecho ofrece para su éxito. Por ello, es importante innovar en la forma en que los servicios legales son prestados por las asesorías jurídicas internas de las empresas. La innovación legal es una herramienta muy poderosa para el desarrollo de los servicios legales, especialmente cuando tiene como objetivo principal convertirse en parte de la estrategia de la organización. En razón de ello, es necesario plantear opciones para reenfocar los servicios legales, utilizando herramientas clásicas de los negocios. En primer lugar, descubriremos los elementos más relevantes del modelo de negocio de la empresa a través del Business Model Canvas y, en segundo lugar, identificaremos y analizaremos los temas legales que impactan el modelo de negocio. Esto les permitirá reconocer los riesgos a los que se exponen y las oportunidades disponibles para el éxito de la empresa, e implementarlas.

Abstract. *The private company is essential for the development of society, so it is very important that executives control the most important aspects of their business model. However, usually companies do not recognize legal contingencies, nor do they take advantage of the tools that the Law offers for their success. For this reason, it is important to innovate in the way in which legal services are provided by the companies' internal legal departments. Legal innovation is a very powerful tool for the development of legal services, especially when its main objective is to become part of the organization's strategy. Therefore, it is necessary to propose options to refocus legal services, using classic business tools. First, we will discover the most relevant elements of the company's business model through the Business Model Canvas and, second, we will identify and analyze the legal issues that impact the business model. This will allow them to recognize the risks to which they are exposed and the opportunities available for the success of the company, and to implement them.*

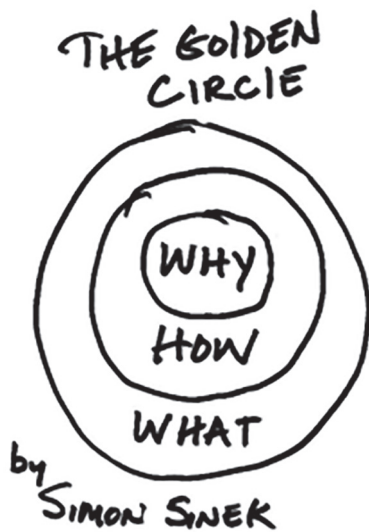
Palabras clave. Canvas Legal / Innovación legal / Asesorías jurídicas internas / Equipos legales / Servicios legales

Key Words. *Canvas Legal / Legal innovation / Legal departments / Legal teams / Legal services*

Sumario: 1. ¿Por qué proponemos innovar?. 2. ¿Cómo proponemos innovar? 3. ¿Qué proponemos innovar?.

1 Antonio Santander Rengifo es abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú y MBA por la Universidad del Pacífico. Especialista en *Legal Operations* por ESADE (España). Tiene un Máster en Derecho de la Contratación Pública por la Universidad Castilla La Mancha (España) y una Especialización en *Compliance* y Buenas Prácticas Corporativas por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 16 años de experiencia profesional. Actualmente es Gerente Legal y Oficial de Cumplimiento de Laboratorios AC Farma y también profesor del curso "Marco legal de los negocios" del MBA de la Universidad del Pacífico. Ha sido Jefe Legal de Multimedical Supplies y Asesor Legal de Niisa Corporation. Participó en el Programa de Inmersión en Silicon Valley organizado por SV LINKS. santander_antonio@hotmail.com.

Si estamos de acuerdo con que todo proceso de innovación implica principalmente un cambio de mentalidad, “*Empieza con el porqué*”², el aclamado libro del autor y speaker internacional, Simon Sinek, es un referente necesario para exponer cualquier propuesta de este tipo. Esto se hace aún más importante cuando estamos ante una propuesta innovadora relacionada con la prestación de servicios jurídicos en las asesorías jurídicas internas³, de modo que sea comprendida por todos y los inspire a complementarla y aplicarla. Esta propuesta busca poner sobre la mesa una forma de enfocar la prestación de servicios legales dentro de las asesorías jurídicas internas de las empresas independientemente de su tamaño, del sector donde se desarrolle y de su estructura corporativa. Así, haciendo uso del Círculo Dorado que este libro propone, estructuraremos el análisis del *Canvas Legal*, en tres partes: (A) ¿Por qué proponemos innovar?; (B) ¿Cómo proponemos innovar?; y, (C) ¿Qué proponemos innovar?



Fuente: Simon Sinek, *Empieza con el porqué. Cómo los grandes líderes motivan a actuar* (Madrid: Ediciones Urano, 2018).

1. ¿Por qué proponemos innovar?

Las empresas son el motor del desarrollo económico y social del país. Su importancia es tal que de su éxito dependen las esperanzas de sus propietarios, el trabajo de millones de personas, la recaudación de impuestos, y nuestro desarrollo como sociedad. Sin embargo, los gestores de dichas empresas enfrentan el grave problema de la falta de control de aspectos legales de su negocio, del que muchas veces no son conscientes, lo que compromete su éxito y supervivencia.

Esta falta de control produce un doble problema. En primer lugar, permanecen expuestas a riesgos que en el futuro se pueden convertir en serios problemas; y, en segundo lugar, no aprovechan las herramientas jurídicas que les permitirían crear, explotar y mantener sus ventajas competitivas. Lamentablemente, esta situación les impide operar con total tranquilidad. Por ello, es necesario que las empresas puedan reconocer los temas legales que les impactan, ponerles atención y gestionarlos profesionalmente.

Si bien las empresas aceptan que los aspectos legales son muy importantes, existe desidia y poco interés por ellos. Así, el acercamiento al Derecho se produce solo cuando es inevitable, es decir, cuando ya se registran problemas, y las empresas necesitan buscar, no con mucho agrado, asistencia legal. Pero ¿cuál es esa dificultad?, ¿por qué se ve al Derecho de una manera reactiva?, o, dicho de otro modo, ¿qué les impide ver el Derecho de una manera más proactiva? En mi experiencia, los gestores de las empresas ven al Derecho como ajeno, difícil de entender, muy disperso y cambiante, pero, sobre todo, poco productivo.

2 Simon Sinek, *Empieza con el porqué. Cómo los grandes líderes motivan a actuar* (Madrid: Ediciones Urano, 2018).

3 Cuando en este trabajo mencionamos a las asesorías jurídicas internas nos referimos a los profesionales que prestan servicios legales en las empresas privadas. Así, dependiendo del tamaño y estructura corporativa de cada empresa, esta categoría incluye a los departamentos legales, áreas legales, equipos legales e, incluso, el abogado o abogada encargados de los temas legales dentro de una empresa.

Mi visión es que el problema radica en la forma en que el Derecho alcanza a estos gestores, pues regularmente lo hace a partir de los problemas que aparecen, y casi nunca en función a los problemas que evita o las oportunidades que genera. Además, los servicios legales y temas jurídicos son explicados desde la perspectiva de los abogados, organizados por ramas jurídicas (civil, penal, administrativo, laboral, entre otras) o partiendo de instituciones jurídicas que buscan interpretar la realidad de un problema específico (contratos, procedimientos administrativos, obligaciones, registros, entre otros), y no a partir de las características del propio negocio o su impacto en él. Normalmente, el Derecho no es abordado desde la perspectiva de la empresa, no es explicado como parte de un todo donde lo importante es el negocio, y, por tanto, no es entendido como un elemento primordial del desarrollo de la empresa.

Proponer las mejoras necesarias en la prestación de servicios legales de asesorías jurídicas internas para resolver los problemas antes descritos requiere de un proceso de innovación. Lamentablemente, tal como apunta Destefano, regularmente los abogados no resuelven problemas de forma creativa ni cuentan con habilidades de innovación⁴, situación que dificulta la implementación de soluciones a estos problemas. Si bien implementar mejoras en el desempeño del trabajo legal también supone usar herramientas como *Trello*, *Monday*, *Slack* o *Microsoft Teams*, no puede agotarse ahí, sino que se necesita generar un cambio más profundo, centrado en la propia empresa.

La innovación del sector jurídico pasa por satisfacer las necesidades de la empresa para lo cual, según Susskind, es necesario prescindir de gran parte de la industria legal artesanal actual y reinventar la for-

ma en que se prestan los servicios legales⁵. Por ello, el reto de las asesorías jurídicas internas es innovar, ejercer el Derecho de manera en que no se ha hecho antes⁶, estando dispuestas a pensar un poco diferente sobre ellas mismas y sobre las necesidades de la empresa. Ese cambio ya está sucediendo y debemos adaptarnos a él, proponiendo reformas importantes, siendo agentes de cambio, apasionados por la transformación de la práctica legal, para ponerse de pie y formular ideas innovadoras⁷.

En el caso de las asesorías jurídicas internas, el reto es particularmente especial, pues se encuentran dentro de una estructura corporativa más grande, y tiene la obligación de integrar su visión, objetivos, actividades y resultados a los de la empresa. Por eso, una carrera como abogado de asesoría jurídica interna debería atraer a aquellos que quieren ser parte del *core* de la organización, y no solo realizar trabajo legal.

Actualmente, el sector jurídico se encuentra en transformación y esto se ha producido básicamente por el impulso de las asesorías jurídica internas, las que, de manera sostenida, se han visto obligadas a asumir más trabajo y responsabilidades, pero con menos recursos. Así, impulsadas por los recortes de presupuesto y una mayor complejidad regulatoria, se les exige hacer más con menos. Debido a ello, es importante ser más selectivos con el trabajo, debiendo establecer metodologías y mecanismos de trabajo que permitan ser más eficientes en el cumplimiento de los objetivos de la asesoría jurídica interna. En consecuencia, es indispensable formular e implementar ideas que nos permitan hacer las cosas de manera distinta, es decir, innovar.

Por ello, las asesorías jurídicas internas deben funcionar como intraemprendedores, innovado-

4 Michele Destefano, *Legal upheaval. A guide to Creativity, Collaboration, and Innovation in Law* (Chicago: American Bar Association, 2018), 60.

5 Richard Susskind, *Tomorrow's lawyers. An Introduction to your future* (New York: Oxford University Press, 2017), XIX.

6 Susskind, *Tomorrow's...*, 15.

7 Jack Newton, *The Client Centered Law Firm. How to Succeed in an Experience-Driven World* (Toronto: Blue Check Publishing, 2020), 58.

res que tienen las cualidades y habilidades de un emprendedor, pero buscan crear innovación internamente, dentro de la organización de la cual forman parte⁸.

Pero ahora, si estamos decididos en ser parte de esta transformación, ¿cómo lo hacemos?

2. ¿Cómo proponemos innovar?

Creemos que es necesario reenfocar la forma en que se abordan los temas legales, haciendo resaltar su importancia dentro de la dinámica del propio negocio de la empresa. Este acercamiento debe ser natural, intuitivo y orgánico, haciendo uso de herramientas visuales y un lenguaje sencillo, en base a una estructura construida a partir del propio modelo de negocio. Ciertamente, ya existe una herramienta que hace esto posible: el *Business Model Canvas* (BMC).

El BMC es una herramienta visual que permite describir y analizar el modelo de negocio de la empresa. En realidad, se trata de un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifica en exceso el complejo funcionamiento de la empresa⁹, describiendo el modelo de negocio, dividiéndolo en nueve módulos.



8 Destefano, *Legal...*, 25.

9 Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Lima: Editorial Planeta Perú, 2019), 15.

10 Susskind, *Tomorrow's...*, 95.

Fuente: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Lima: Editorial Planeta Perú, 2019).

Esta herramienta se ha consolidado como un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar los diversos modelos de negocio, y que nos servirá como marco de trabajo para analizar los aspectos legales de la empresa y desarrollar la propuesta de innovación de servicios jurídicos internos. A través del BMC, es posible no solo identificar los aspectos relevantes de su negocio, sino también, a partir de ella, descubrir, identificar y analizar los más importantes temas legales que afectan el modelo de negocio, pues éstos se superponen al propio negocio, y no fuerzan su conocimiento o gestión. De esta manera, el gestor de la empresa encuentra sentido a los temas legales y reconoce su importancia dentro del propio modelo de negocio, tomando consciencia de las contingencias a las que se expone y las oportunidades que le ofrece el Derecho para el desarrollo de sus operaciones. Esta es una de las formas cómo los abogados pueden ser vistos como socios del negocio.

Es importante tener en cuenta que, tal como señaló Susskind, el primer obstáculo para los gestores de la empresa, que no son abogados, es el reconocimiento, es decir, el proceso por el cual alguien sin formación legal se percató que se beneficiaría de la ayuda legal. Sin embargo, los no abogados podrían no saber que están en una situación en la cual hay un problema a ser resuelto, contenido, evitado, o que hay algún beneficio que aprovechar¹⁰.

En este sentido, el *Canvas Legal* es una propuesta para innovar en la prestación de servicios legales que integra el BMC con el Derecho. Para ello, es necesario, primero, conocer los elementos más

importantes del modelo de negocio en base al BMC, y, después, identificar los temas legales que afectan. Ahora mostramos un prototipo que sirve de modelo para que se adapte a la realidad de cada empresa, incluso de cada sector:

1. **Segmentos de clientes:** Este módulo define los diferentes grupos de personas y organizaciones a los que se dirige una empresa, debidamente agrupados según sus atributos comunes. Así, identificando sus necesidades y características, la empresa puede definir qué le ofrecerá y cómo hacerlo¹¹. Considerando ello, se pueden identificar los temas legales relevantes en función al tipo de clientes que se atiende.

- **¿Estamos protegiendo a nuestros clientes?:** La protección del consumidor, relación de consumo, información, idoneidad, contrato de consumo, cláusulas abusivas.
- **¿Con la segmentación estamos discriminando?:** Discriminación en el consumo y trato preferente.
- **¿Cómo usar legalmente los datos de nuestros clientes, proveedores y colaboradores?:** Las bases de datos y la protección de datos personales.
- **¿Qué debemos tomar en cuenta para contratar con una empresa?:** Elementos del contrato con clientes-empresa.
- **¿Cómo contratamos con Entidades del Estado?:** Registro Nacional de Proveedores - RNP, Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE y fases del procedimiento de selección.

2. **Propuesta de valor:** El módulo central del BMC describe a los productos o servicios ofrecidos a los segmentos de clientes elegidos,

buscando solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades. Aquí es muy importante distinguir entre aquella que significa una propuesta innovadora o una ya existente en el mercado¹². Aquí es indispensable tomar en cuenta los aspectos legales que afectan directa o indirectamente a la propuesta de valor, especialmente si ésta tiene un carácter innovador o distintivo frente a su competencia.

- **¿Cómo protegemos nuestras innovaciones?:** Patentes de invención y modelos de utilidad, y su rentabilidad.
- **¿Cómo protegemos nuestra distintividad frente a la competencia?:** Signos distintivos, marca, nombre comercial, lema comercial, entre otros.
- **¿Cómo protegemos nuestras obras intelectuales?:** Derechos de autor.
- **¿Cómo promueve el Estado la innovación empresarial?:** Incentivos tributarios a la inversión en innovación.

3. **Canales de distribución:** Una parte muy importante de todo modelo de negocio es la forma en la cual la empresa proporciona su propuesta de valor a los clientes, definiendo los canales de comunicación, distribución y venta, para dar a conocer los productos y servicios, permitir su compra y ofrecer un servicio de atención posventa¹³. Puede ser muy diversa la manera en la que la propuesta de valor llega hasta los segmentos de clientes elegidos, siendo de mucha importancia asegurar legalmente que la propuesta de valor alcanzará efectivamente y de manera sostenible a los clientes. Por ello, las asesorías jurídicas internas deben prestar principal atención a los tipos de canales utilizados.

11 Osterwalder, *Generación...*, 20.

12 Osterwalder, *Generación...*, 22.

13 Osterwalder, *Generación...*, 26

- **¿Cómo gestionamos nuestras tiendas físicas?:** Características y cláusulas principales para la compraventa y arrendamiento de inmuebles y asociación con tiendas de terceros.
 - **¿Podemos usar el comercio electrónico como canal?:** Comercio electrónico, contratación electrónica, firma digital, términos y condiciones del portal de comercio electrónico, política de privacidad, política de *cookies*, autorización de contacto comercial.
 - **¿Qué opciones tenemos para realizar nuestras entregas?:** Gestión Logística de entrega, condiciones generales de uso y contratación de plataformas y servicios de entrega.
4. **Relaciones con los clientes:** Este módulo describe los distintos tipos de relaciones de la empresa con sus clientes, que pueden buscar captarlo, fidelizarlos o estimular las ventas¹⁴, como la publicidad, marketing y gestión de los reclamos. Las actividades realizadas por la empresa para lograr relacionarse más efectivamente con los clientes se encuentran reguladas a través de distintos dispositivos normativos que requieren de un análisis particular para lograr el efecto esperado.
- **¿Cómo hacemos publicidad evitando riesgos?:** Normas sobre publicidad y competencia desleal.
 - **¿Qué nos está permitido en la promoción de ventas?:** Normas sobre promoción de productos servicios.
 - **¿Nuestras prácticas comerciales son agresivas o engañosas?**
 - **¿Cómo gestionamos los reclamos de los clientes?:** Gestión de los reclamos de los clientes y el Libro de Reclamaciones.
5. **Flujo de ingresos:** El flujo de caja generado por las operaciones de la empresa en los segmentos de mercado elegidos permitirá la sostenibilidad del modelo de negocio, siendo necesario definir con claridad el origen de dichos ingresos y los mecanismos de fijación de precios¹⁵. La dinámica de los ingresos generados por el modelo de negocio debe ser cuidadosamente protegido desde la perspectiva legal, cubriendo aquellos aspectos que pueden impactar en ellos, ya sea como riesgos o como ventajas a aprovechar.
- **¿Estamos gestionando correctamente los pagos de nuestros clientes?:** Características del pago, moneda de pago, interés moratorio e interés compensatorio, tarjetas de crédito.
 - **¿Cómo reducimos el riesgo de no pago?:** Hipoteca, garantía mobiliaria y títulos valores.
 - **¿Cómo logramos liquidez en las ventas?:** Factura y recibo por honorario negociable y órdenes de compra de entidades del Estado.
6. **Recursos clave:** El funcionamiento del modelo de negocio también depende de la identificación y protección de los recursos clave de la empresa que permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, alcanzar y establecer relaciones con los mercados elegidos y percibir ingresos. Estos recursos claves dependen de la realidad y dinámica de cada empresa, estando entre ellos el propio personal, los equipos, el capital, los insumos, las patentes registradas o adquiridas, entre otros¹⁶. La protección de estos recursos clave debe ser una prioridad en la empresa, por lo que es sumamente importante identificarlos y gestionarlos a través del

14 Osterwalder, *Generación...*, 28.

15 Osterwalder, *Generación...*, 30.

16 Osterwalder, *Generación...*, 34.

cumplimiento de la normativa legal que los regula.

- **¿Cómo protegemos nuestro recurso clave más importante, los colaboradores?:** Relación laboral, contrato de trabajo, reglas generales, beneficios laborales, terminación y despido, contratos de trabajo sujetos a modalidad.
- **¿Qué otras opciones de fuerza de trabajo tenemos para desarrollar nuestras actividades?:** Tercerización laboral, intermediación laboral, locación de servicios.
- **¿Qué opciones tenemos para adquirir maquinarias y equipos?:** Leasing (arrendamiento financiero).
- **¿Cómo gestionamos los acuerdos con terceros que nos ofrecen valor?:** Franquicia y contratos de distribución exclusiva.

7. **Actividades clave:** Este módulo analiza cuáles son las acciones más importantes que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione y tenga éxito. Al igual que en el caso del módulo anterior, las actividades clave deben permitir sostener la propuesta de valor, llegar y relacionarse efectivamente con los clientes y ayudar al flujo de ingresos¹⁷.

- **¿Cómo evitamos que nuestras actividades clave sean conocidas por la competencia?:** Acuerdos de confidencialidad, convenios de permanencia, pactos de no competencia.
- **¿Tenemos actividades que pueden ser protegidas como secreto empresarial?:** Normas sobre secreto empresarial.

8. **Asociaciones clave:** En la actualidad las empresas no dependen solo de sus recursos y actividades propios, siendo indispensable gestionar una red de proveedores y socios para el

desarrollo del modelo de negocio. Este tipo relaciones se formalizan a través de alianzas o acuerdos que buscan optimizar los procesos, reducir riesgos y gestionar recursos¹⁸.

- **¿Cómo colaborar estratégicamente entre empresas?:** Contrato de asociación en participación y contrato de consorcio.
- **¿A qué opciones de fuentes de financiamiento podemos acceder?:** *Crowdfunding*, inversores ángeles, *venture capital*, *private equity*.
- **¿Cómo financia el Estado a los emprendimientos?**
- **¿Cómo relacionarnos más efectivamente entre socios?:** Regímenes societarios, pacto social y estatutos, cláusulas de *vesting*, *tag along*, *drag along*.
- **¿Cómo nos relacionamos éticamente con funcionarios públicos, competidores, proveedores y clientes sin poner en riesgo la sostenibilidad?:** *Compliance* anticorrupción, prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, libre competencia.

9. **Estructura de costos:** Este módulo final describe los costos más importantes que genera el funcionamiento del modelo de negocio, los cuales pueden variar según el sector y la específica ventaja competitiva desarrollada¹⁹.

- **¿Qué opciones tenemos para reducir legalmente los costos laborales?:** Régimen laboral de la microempresa, de la pequeña empresa y régimen general.
- **¿Qué opciones tenemos para reducir legalmente los costos tributarios?:** Nuevo régimen único simplificado, régimen especial de renta, régimen Mype tributario, régimen general.

17 Osterwalder, *Generación...*, 36.

18 Osterwalder, *Generación...*, 38.

19 Osterwalder, *Generación...*, 40.

- **¿Cuándo y cómo pagar tasas administrativas al Estado?:** Texto único de procedimientos administrativos (TUPA) y barreras burocráticas.

El *Canvas Legal* permite analizar y aplicar los temas legales desde una perspectiva estratégica y de *management*, directamente dirigida a la protección del modelo de negocio de la empresa. Lo importante es proponer desde los servicios legales internos, metodologías de trabajo y de negocios mucho más ágiles y que puedan brindar mejores soluciones a la empresa, no enfocado en una tarea en particular sino en la visión empresarial. Para ello se necesita conocer y enfocarse en el funcionamiento, las necesidades y los objetivos del negocio, debidamente estructurados en los nueve módulos del BMC.

En este mismo sentido, Destefano señala que ya existe un hastío de que las asesorías legales no tomen en cuenta el negocio en particular, considerando que los abogados hoy deben enfocarse en la empresa, dando consejos de negocios, no solo jurídicos²⁰. El nuevo rol de los abogados debe ser como agentes que trabajen colaborativamente con distintas áreas de la empresa, pero no solo resolviendo problemas, sino también identificando oportunidades²¹. En efecto, si bien se considera clásicamente que el trabajo de las asesorías jurídicas internas se limita a resolver problemas, esta visión ya no se ajusta a la realidad actual, ya que ahora es absolutamente necesario también ayudar a que los gestores de nuestras empresas entiendan mejor sus problemas²², para lo cual es muy importante que conozcamos el modelo de negocio.

Actualmente existe consenso de la necesidad de que los servicios legales deben centrarse en el cliente²³ y, en el caso de las asesorías jurídicas internas, centrarse en el cliente, significa centrarse en el modelo de negocio, y en la forma en la que sus directivos y gestores lo han diseñado. Es sumamente importante analizar cómo el negocio opera, enfocando el trabajo legal en la gestión de riesgo regulatorio legal y explorar las oportunidades que el Derecho ofrece para la sostenibilidad de la empresa. De este modo, el servicio de las asesorías jurídicas internas aporta verdadero valor a la empresa y logra relaciones más sólidas con las áreas, ya que estará más integrado a ellas y al negocio. Esta evolución llevará a considerarlas como aliadas del negocio o *business partners*, y no solo como prestadoras de servicios internos.

Las expectativas de la mayoría de los líderes de los equipos legales, según Susskind, es lograr organizarse para volverse más selectivos, de modo que puedan moverse de ser excesivamente reactivos, a ser más proactivos, anticipándose a los problemas antes que aparezcan, evitando las disputas en lugar de resolverlas²⁴. Justamente la identificación de los temas legales que impactan en los aspectos más importantes del modelo de negocio a través del *Canvas Legal*, y enfocar los esfuerzos en ellos, creemos que les brinda a los equipos legales aquella selectividad que se anhela.

Tal como se puede ver, es perfectamente posible que herramientas de negocios ampliamente conocidas, como el BMC, puedan ser aprovechadas en la prestación de servicios legales de las asesorías jurídicas internas. En buena cuenta, innovar es usar algo nuevo o ya conocido, pero de una manera diferente o dentro de un contexto diferente.

20 Destefano, *Legal...*, 32-37.

21 Destefano, *Legal...*, 39.

22 Destefano, *Legal...*, 142

23 Pueden revisar el libro: Jack Newton, *The Client Centered Law Firm. How to Succeed in an Experience-Driven World* (Toronto: Blue Check Publishing, 2020).

24 Susskind, *Tomorrow's...*, 72.

En palabras de Kennedy, la innovación raramente significa algo completamente nuevo, en la mayoría de los casos, toma ideas existentes y las combina de nuevas formas²⁵. Esto es justamente de lo que se trata el *Canvas Legal*, ya que se construye sobre el BMC, que permite determinar los elementos más importantes del modelo de negocio, y se identifica una red de temas legales que se alinean a éste.

Finalmente, es importante tener en cuenta la propuesta del *Canvas Legal*, que permite gestionar efectivamente los riesgos de la empresa, a partir de su modelo de negocio, y, dentro de este contexto, las asesorías jurídicas internas aportan valor de manera significativa para la sostenibilidad de la empresa.

3. ¿Qué proponemos innovar?

La prestación de servicios legales de las asesorías jurídicas internas a través del *Canvas Legal* exige realizar una labor en tres etapas:

1. **Primera Etapa: Desarrollo del BMC de la empresa.** En caso de que la empresa no cuente con un BMC desarrollado, el equipo legal debe coordinar espacios de trabajo y coordinación con las distintas áreas de trabajo, a fin de identificar los elementos más relevantes del modelo de negocio. En esta etapa, el equipo legal podrá conocer de mejor manera el funcionamiento de la empresa, cómo genera valor y los factores determinantes de su sostenibilidad. Este será el marco de referencia indispensable para que se presten los servicios jurídicos, por lo que es la labor que exige mayor importancia. Aquí se encuentra el reto más grande de las asesorías jurídicas internas.

2. **Segunda Etapa: Desarrollo del *Canvas Legal* de la empresa.** Una vez conocidos los aspectos más relevantes del modelo de negocio, inicia el trabajo jurídico del equipo legal, que consiste en identificar y analizar los temas legales más importantes que impactan el modelo de negocio. Esta labor incluye el análisis de los riesgos que afectan al modelo de negocio y las oportunidades que pueden surgir de la normativa legal aplicable, de modo que puedan ser gestionados eficientemente.

3. **Tercera Etapa: Implementación del *Canvas Legal* de la empresa.** Realizado el *Canvas Legal* de la empresa, ahora corresponde iniciar el trabajo de planificación de su implementación. Esto implica medir la magnitud del trabajo, organizarlo y priorizar los temas, tomando en cuenta las propias prioridades de la empresa, en función a su BMC. De manera progresiva se van haciendo los cambios y propuestas que correspondan, de manera ordenada y llevando el control respectivo de los avances hasta completar todo el *Canvas Legal*.

Si bien este puede ser un trabajo complejo y desafiante, el *Canvas Legal* puede ser gestionado, por las asesorías jurídicas internas, a través del *legal project management*. En efecto, el desarrollo del *Canvas Legal* en la empresa puede ser implementado como un proyecto con contenido legal, de modo que su estructura y dinámica sea ordenada en fases de planeación, definición, ejecución y cierre, etapas clásicas del *project management*.

De manera similar, y siguiendo los mismos principios, el *Canvas Legal* tiene aplicación en la práctica de firmas legales externas y proveedores de servicios legales alternativos (Alternative Legal Service Providers – ALSPs). A través del *Canvas Legal* se puede brindar servicios legales de manera

25 Dennis Kennedy, *Successful Innovation Outcomes in Law. A Practical Guide for Law Firms, Law Departments and Other Legal Organizations* (Columbia: Dennis Kennedy, 2019), 19.

innovadora y centrada en el modelo de negocio de los clientes. Asimismo, el *Canvas Legal* tiene plena aplicación en capacitaciones a equipos legales y gestores de negocio a fin de que sepan identificar los temas legales que puedan impactar el modelo de negocio de sus organizaciones.

El *Canvas Legal* es una propuesta de innovación de servicios legales de asesorías jurídicas internas que puede tener muchas aplicaciones, pues se adapta a la realidad de cada empresa. Además, es solo el punto de partida de una nueva forma de prestación de servicios jurídicos centrada en el modelo de negocio de la empresa, que viene siendo una exigencia recurrente. Es menester ahora de todos los abogados y abogadas analizar la metodología, complementándola a través de un proceso de mejora continua.

El camino de la innovación de los servicios legales es arduo y complicado, pero es necesario transitarlo, aunque pueda implicar cambios en la percepción de nuestro trabajo. Romper ciertos paradigmas o el *status quo* de una labor tan clásica siempre es difícil, pero es necesario asumir ese compromiso, incluso a pesar de que el sendero no sea tan claro, ni se cuente con resultados garantizados. Como bien escribe Michele Destefano, la innovación implica asumir riesgos, significa compartir ideas que no están completas en lugar de aquellas perfectamente desarrolladas, y también ejecutar ideas que son lo suficientemente buenas, a pesar de no ser perfectas²⁶. La innovación es el presente de nuestra profesión, y debemos comprometernos con ella.

Bibliografía

Simon Sinek, *Empieza con el porqué. Cómo los grandes líderes motivan a actuar* (Madrid: Ediciones Urano, 2018).

Michele Destefano, *Legal upheaval. A guide to Creativity, Collaboration, and Innovation in Law* (Chicago: American Bar Association, 2018), 60.

Richard Susskind, *Tomorrow's lawyers. An Introduction to your future* (New York: Oxford University Press, 2017), XIX.

Jack Newton, *The Client Centered Law Firm. How to Succeed in an Experience-Driven World* (Toronto: Blue Check Publishing, 2020), 58.

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Lima: Editorial Planeta Perú, 2019), 15.

²⁶ Destefano, *Legal...*, 151.