



Gestión de
Despachos

La década decisiva de las grandes firmas

Partnership, talento e IA
para competir en 2025-2035

Luis López de Castro Alonso

LA DÉCADA DECISIVA DE LAS GRANDES FIRMAS

LUIS LÓPEZ DE CASTRO ALONSO

LA DÉCADA DECISIVA DE LAS GRANDES FIRMAS

Partnership, talento e IA para competir en
2025-2035

IIIARANZADI

© Luis López de Castro Alonso, 2025
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

ARANZADI LA LEY, S.A.U.

C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
www.aranzadilaley.es

Atención al cliente: <https://areacliente.aranzadilaley.es/publicaciones>

Primera edición: 2025

Depósito Legal: M-25260-2025

ISBN versión impresa: 978-84-1085-523-6

ISBN versión electrónica: 978-84-1085-524-3

Diseño, Pre impresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.
Printed in Spain

© ARANZADI LA LEY, S.A.U. Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de ARANZADI LA LEY, S.A.U., es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

Consejo Asesor Aranzadi LA LEY

D. Luis María Cazorla (Presidente)

Presidente de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación de España

D. Alberto Palomar (Secretario)

Magistrado de lo contencioso-administrativo (EV)

D. Ricardo Alonso

Catedrático de Derecho Administrativo y de la UE

D. Moisés Barrio

Letrado del Consejo de Estado

D. Jacobo Manuel Barja de Quiroga López

Presidente de la Sala de lo Militar del Tribunal Supremo

D. Alfredo Berges

Presidente de UNE

D.^a Sonia Calaza

Decana de la Facultad de Derecho de la UNED Catedrática de Derecho procesal de la UNED

D.^a Concepción Campos

Experta en Gestión Pública y Presidenta de la Asociación de Mujeres en el Sector Público

D.^a Ana Belén Campuzano

Catedrática de Derecho mercantil de la Universidad CEU San Pablo

D. Adolfo Díaz Ambrona

Secretario General de la Cámara de Comercio de España

D. Antonio Fernández de Buján y Fernández

Académico de Número de las Reales Academias de Jurisprudencia y Legislación de España y de Galicia

D.^a Isabel Fernández Torres

Catedrática (Ac.) de Derecho Mercantil

D.^a Ana Fernández-Tresguerres

Notaria de Madrid

D. José Luis García Delgado

Catedrático de Economía Aplicada. Univ. Nebrija

D.^a Piedad García-Escudero

Letrada de las Cortes Generales

D. Rafael García Meiro

Consejero Delegado/CEO de AENOR

D. Isaac Merino Jara

Magistrado del Tribunal Supremo (Sala de lo Contencioso-Administrativo)

D.^a Encarnación Roca

Catedrática de Derecho Civil

D. Antonio V. Sempere Navarro

Magistrado del Tribunal Supremo

D.^a Rosario Silva

Abogada del Estado

D. Eduardo Torres-Dulce

Fiscal

Capítulo 10

El despacho como legado: lo que aún puedes construir

El salón estaba preparado para una celebración. A media tarde, en el piso alto, colocaron sobre una mesa de madera oscura un álbum con fotos antiguas, una placa conmemorativa y una botella de vino guardada desde la fundación de la firma. Llegaron socias y socios de varias generaciones; también gente de administración, operaciones legales y paralegales. El managing partner tomó la palabra. Dijo lo que se dice en estas ocasiones: historia, orgullo, crecimiento, gratitud. Al terminar, se acercó a una profesional joven y le preguntó, sincero: «Cuando yo no esté, ¿qué te gustaría que siguiera en pie?». Ella no dudó: «El criterio. Y la forma en que aquí lo convertimos en método». Después añadió algo que dejó la sala en un silencio amable: «Si eso sigue vivo, el resto lo podemos volver a construir».

Ese es el corazón del legado. No es un mármol que brilla ni un logo bien impreso. Es una manera de pensar que, con el tiempo, se vuelve manera de trabajar y, por tanto, de crear confianza. No lo sostienen solo los nombres grabados en la pared; lo sostienen prácticas que siguen funcionando cuando los nombres ya no están. De eso va este capítulo: de qué dejar para que otros hagan su trabajo mejor que usted, sin pedir permiso; de cómo gobernar el cambio desde dentro sin perder la huella que nos trajo hasta aquí.

Hablar de legado no es hablar de retiro; es hablar de pertinencia futura. Una firma sin legado se parece a un éxito estacional: luce un rato y, de pronto, nadie recuerda por qué merecía la pena. Una firma con legado resiste desajustes porque ha aprendido a codificar aquello por lo que merece la pena. Codificar no es enmarcar valores abstractos; es convertir el criterio en procesos, el instinto en guías vivas, la experiencia en aprendizaje para nuevas cabezas, la reputación en hábitos visibles. Cuando se hace bien, las personas pasan y la casa permanece.

En los grandes despachos, el legado se juega en dos frentes que se cruzan: gobernanza y oficio. La gobernanza decide quién tiene voz y cómo se suceden las voces; el oficio decide qué significa aquí hacerlo bien. Si cualquiera de los dos se descuida, la casa pierde centro. Empecemos por la gobernanza, que tantas veces se aplaza por pudor o por miedo a abrir conversaciones incómodas. En demasiadas firmas se confunde continuidad con gerontocracia amable y reno-

vación con amnesia. Ni una ni otra sostienen el prestigio. La continuidad sana mantiene principios y renueva métodos; la renovación digna honra antes de corregir. Esto se traduce en decisiones tan poco épicas como cruciales: límites de mandato reales, ciclos de evaluación del liderazgo con voz de varias capas, reglas explícitas de sucesión en cuentas críticas y calendarios visibles de transición de equity que no conviertan la entrada a la sociatura en una carrera sin meta.

He observado firmas que preparan su sucesión con diez años de antelación. No es exageración; es prudencia. Identifican «líneas de vida» del negocio —las cuentas que no pueden romperse, las relaciones que sostienen el relato, los equipos que concentran saber— y ponen en marcha co-liderazgos con fechas. Un socio veterano, que durante años fue la voz ante un grupo industrial, comparte esa voz con una socia joven ante el cliente: firman correos conjuntos, reparten reuniones, dejan que la otra persona defienda criterio, negocian juntas. Hay un día, pactado, en que la voz primaria cambia y el cliente lo sabe. Nadie pierde cara; todos ganan futuro. De puertas adentro, ese gesto enseña que no se acumula poder para posponer la entrega, se acumula para entregar mejor.

La sucesión del capital —ese territorio delicado de lockstep y equity— también debe dejar de ser una niebla. El legado no se protege con ambigüedades. Si las reglas de entrada, permanencia y salida son una conversación privada entre dos o tres, el resto vivirá en rumor y hará política defensiva. La transparencia aquí no es un gesto generoso; es higiene. Y, cuando se hace, desbloquea una conversación que casi nunca se sostiene: la del propósito de la sociatura. Ser socio no es solo cobrar más y decidir más; es cuidar una casa para que brille más allá de uno mismo. Cuando ese propósito se recuerda en público y se escribe en acuerdos que atan la retribución no solo a euros facturados, sino a contribuciones que multiplican la firma —desarrollo de gente, método, innovación, resiliencia de clientes—, el legado deja de ser una palabra romántica y se convierte en sistema.

El otro frente es el oficio. Esta profesión vive de resolver problemas complejos con cabeza clara y de convertir esa claridad en confianza. Mientras el Derecho cambia lentamente, la forma de hacer Derecho se acelera. La identidad de una firma no puede descansar únicamente en que «aquí somos muy buenos jurídicamente»; eso hoy es condición de entrada. La identidad que perdura explica cómo convertimos ese saber en servicio. Para que ese «cómo» sobreviva, hay que escribirlo, enseñarlo, homologarlo y permitir que cambie sin romperse. He visto guías que son biblias muertas y guías vivas que dan libertad. La diferencia no está en el formato; está en la actitud. Una guía útil no encorseta criterio; lo cataliza. Dice: «Con este cliente, cuando aparece este riesgo, solemos optar por estas tres rutas y elegimos en función de estos umbrales; si nos salimos, documentamos por qué». Ese documento pesa cuando el socio lo usa y la persona joven lo mejora con evidencia. Es legado porque enseña forma.

El conocimiento es un activo que muchas casas veneran en discursos y despiden en la práctica. El legado exige pasar de bibliotecas honoríficas a sistemas vivos donde la gente encuentra lo que necesita y deja mejor lo que encontró. Es menos brillante que una inauguración, pero más decisivo: taxonomías útiles, control de versiones, gobernanza de plantillas, curación de lo que vale y eliminación de ruido. Si los mejores cerebros pasan media hora de cada hora buscando lo que otro ya hizo, el legado se desangra por microcortes. Cuando, en cambio, cada entrega deja un rastro limpio y cada persona sabe qué se espera que devuelva al repositorio —no como castigo, sino como parte del orgullo profesional—, el conocimiento se convierte en patrimonio. Y el patrimonio, en capital que excede a las personas.

Hay un capítulo que rara vez se escribe en voz alta: el legado emocional. Suena blando; es lo contrario. Hablamos de aquello que hace que una profesional excelente decida quedarse, aunque pudiera venderse mejor. Hablamos del relato íntimo que cada cual lleva cuando, de camino a casa, piensa si vale la pena seguir. Ese relato se construye con cosas pequeñas: una mentoría que no se cancela, el permiso para ensayar y fallar sin ser ridiculizada, una conversación difícil a tiempo, el reconocimiento de una idea buena, aunque venga de quien no tiene rango. Se destruye con lo mismo, en negativo. No conozco mejor «política de retención» que una agenda que alinee respeto y ambición. No conozco legado más frágil que una casa que promete grandeza y alimenta cinismo.

El legado también se juega fuera. Una firma que solo existe en sus asuntos es una firma enjaulada. Una firma que conversa con el ecosistema —academia, judicatura, empresas, startups, organizaciones sociales— amplía su historia y la vuelve pertinente. Publicar criterio útil no es vanidad; es responsabilidad de una profesión que influye. Formar a la gente del cliente, enseñarles a decidir mejor, aunque nos reste horas, dirigir clínicas jurídicas, sostener proyectos pro-bono con función pública concreta —no fotos: efectos—, participar en foros donde se cocina la norma, sin estridencia y con profundidad: todo eso no es marketing, es hacer ciudad. Y lo que hace ciudad permanece. Cuando dentro de veinte años se recuerde a una firma, se la recordará por su solvencia y por su contribución.

No olvidemos la marca como parte del legado. Una marca de firma que descansa entera en dos o tres nombres es una marca con fecha de caducidad. El trabajo de esta década consiste en pasar voz al coro sin perder a las solistas. Eso se hace con dirección de orquesta: una partitura común —tono, promesas, método— y libertad a cada práctica para sonar a sí misma dentro del conjunto. La IA, por paradójico que suene, ayuda a conservar el legado de estilo: homologa niveles de claridad, protege el tiempo de quienes deben pensar y permite que el lenguaje de la casa no dependa solo de una mano mítica. No sustituye criterio; lo amplifica cuando el criterio está escrito.

Surge la objeción clásica: «Todo esto requiere tiempo». Exacto. El legado es el uso más inteligente del tiempo de quienes lo tienen. De hecho, es la manera de ahorrar tiempo mañana. Cuando un socio senior invierte tres horas en considerar una cuenta y escribir con su sucesora cómo se hace, está comprando cientos de horas futuras en las que la casa no dependerá de su agenda. Cuando una socia decide que su forma de preparar un contrainterrogatorio en arbitraje debe ser enseñada a seis ojos nuevos, está comprando victorias que no verá firmar, pero que llevarán su forma. Es la inversión menos vanidosa y más eficiente que existe.

He escuchado objeciones respetables. «Si les enseño todo, se irán y monstrarán su casa». Puede pasar. También puede pasar que se queden, por gratitud inteligente y por proyecto; o que se vayan... y se conviertan en prescriptores leales porque, en verdad, aprendieron bien. El miedo a que se marchen no puede ser la política de talento. La política de talento es construir una casa a la que gente ambiciosa quiera pertenecer por razones que superen lo salarial; una casa donde se reconoce la contribución, se protege la vida y se permite crecer. Si pese a todo alguien se va, el legado también es saber despedir con elegancia.

El legado se decide, con frecuencia, en cómo se gestionan los errores. A veces una operación se tuerce, un plazo aprieta demasiado, un dictamen sale peor que bien. Las casas pequeñas se encogen hacia dentro; las grandes, hacia afuera. Las que dejan legado hacen otra cosa: convierten el error en escuela sin caza de brujas. Llaman al cliente, explican lo que pasó, corrigen sin trasladar un coste injusto y, sobre todo, documentan lo aprendido en una forma que se usa. No hay humillación; hay responsabilidad. Ese tono —ni corporativista ciego ni penitente— se pega a las paredes y enseña a la gente joven qué significa aquí ser profesional. Eso se recuerda.

Lo mismo con la ética. Evito el sermón, también aquí. Solo una línea: en un mercado que repite palabras grandes —propósito, impacto—, la ética es la diferencia entre eslogan y promesa. La ética que deja legado no aparece en un decálogo; aparece en decisiones incómodas: renunciar a un asunto bien pagado por conflicto, resistir la tentación de publicitar un éxito que oculta sombras, sostener la confidencialidad cuando duele, decirle a un cliente poderoso que no acompañarás una estrategia que te parece contraria al marco que defendéis. Esa forma, aunque no se cuelgue en la web, circula. Y lo que circula así, permanece.

A estas alturas quizá piense que el legado parece la suma de todo lo anterior: tecnología con gobierno, honorarios que cuentan valor, marca coherente, cultura que cuida, carrera plural, partnership maduro, integraciones con respeto. Es exactamente eso: **coherencia acumulada**. Por eso el legado no se «hace» en un proyecto; se vive en agendas, incentivos y decisiones. Si quieren un gesto concreto, no piensen en un monumento; piensen en un contrato: el de la siguiente generación con la casa. Que ese contrato —implícito y explícito—

diga: «Te exigiremos, te enseñaremos, te daremos voz, te protegeremos cuando lo necesites y esperaremos que hagas lo mismo con quienes vengan». Si ese contrato existe, el resto son formas.

Vuelvo a la escena del salón. Cuando ya se había descorchado el vino y el ruido de las conversaciones subía, el managing partner me pidió opinión sobre una última duda. «¿Cómo aseguramos que dentro de diez años no nos conviertan en una postal?». Le respondí con algo menos brillante que una estrategia, pero más útil que un deseo: «Elijan tres cosas que deban sobrevivir a sus nombres y pónganles dueños con fecha. Una forma de escuchar al cliente, una forma de formar a la gente y una forma de decidir. Escribanlas, practíquenlas, midanlas, cambien si hace falta y ritualícenlas. El resto irá y vendrá. Eso, si se sostiene, les sobrevivirá».

¿Qué hacer el lunes? Huyen de la tentación del «plan a diez años» que nadie leerá. Elijan una cuenta crítica para co-liderar con fecha de traspaso de voz, escriban en dos páginas el método de un asunto clave como si mañana debiera ejecutarlo otro equipo sin preguntarles, y abran una conversación —real, con agenda y decisiones— sobre el calendario de sucesión de capital. Si, además, comprometen una práctica de contribución externa con criterio —no una foto: un efecto—, el legado empezará a moverse. No hagan branding del legado; háganlo en pequeño y repítanlo hasta que parezca costumbre.

La joven de la anécdota tenía razón: si sobreviven el criterio y el método, el resto se puede volver a construir. Lo otro —nombres, placas, eventos— acompaña. Cuando pienso en qué hace grande a un despacho después de décadas no veo un logo; veo una forma de hablar con el cliente, de enseñar a una persona nueva, de escribir una página difícil, de sostener un «no» cuando conviene más el «sí». Eso, en el tiempo, se llama legado.

La última línea de este acto no es un adiós; es una puerta. A partir de aquí miraremos hacia delante con descaro: escenarios plausibles, rutas viables, elecciones que colocan a su firma en ventaja cuando el entorno cambie más rápido de lo que hoy parece. El futuro ya está aquí —lo sabemos—, pero no es el mismo futuro para todos. Usted puede elegir su ruta.

Si tuviera que apostar hoy por tres decisiones que hagan a su firma más fuerte en 2035 —una de talento, una de modelo de negocio y una de posicionamiento—, ¿cuáles elegiría y por qué? Esa elección, más que cualquier discurso, dirá qué entiende por legado... y por futuro.

Acto IV. Trascender

El futuro ya está aquí

La tentación es pensar el futuro como un punto lejano. No lo es. El futuro se parece a esa vibración leve que ya sentimos en el suelo: clientes que quieren método por encima de retórica, tecnología que se cuela sin pedir permiso, talento que no negocia su vida entera por un título, competidores que no existían y ya están sentados en la mesa. Trascender no significa abandonar la abogacía; significa elevarla: el Derecho sigue siendo el centro, pero el modo de entregarlo cambia para multiplicar valor y sentido.

Este acto no pretende adivinar lo que pasará en 2035 con una bola de cristal. Pretende ensayar rutas que se pueden elegir hoy, con decisiones sobrias y consecuencias reales. Si los actos anteriores eran diagnóstico, preguntas y ejecución, este es apuesta. Apuesta con método, sin grandilocuencias.

Trascender empieza por reconocer una paradoja: casi todo lo que nos trajo hasta aquí merece cuidado, y casi nada puede seguir igual. La confianza del cliente sigue siendo el activo principal; la forma de ganarla ya no se sostiene solo en apellidos, sino en procesos visibles, promesas verificables y una claridad que ahorra tiempo. El criterio jurídico sigue siendo la esencia; el lugar donde ese criterio crea valor se ha movido: menos transcripción, más decisión. La excelencia sigue siendo el listón; la sostenibilidad humana de esa excelencia ha dejado de ser una cortesía para convertirse en un requisito operativo.

Desde fuera de sus comités —esa es mi posición y mi utilidad— lo que veo con nitidez es un desplazamiento del centro de gravedad. El cliente ha aprendido a comprar método; la tecnología, a revelar ineficiencias; el talento, a medir coherencia; y el mercado, a premiar previsibilidad. El mito del «genio exhausto» pierde lustre cuando una firma es capaz de llegar igual de lejos con menos fricción, más transparencia y mejor ritmo. El prestigio ya no se hereda sin más: se administra como se administra una cartera, con elecciones explícitas.

Tres verdades atraviesan este acto. La primera: nadie compite ya solo con Derecho. Compite con Derecho más diseño de servicio, más datos que iluminan, más tecnología con gobierno y una economía que cuenta valor y no solo esfuerzo. La segunda: la diferenciación rara vez nace de decir «sí» a todo; nace de renunciar con criterio y concentrar músculo donde de verdad importamos. La tercera:

el tiempo que liberamos cuando hacemos bien lo repetible no es un regalo para volver a llenarlo de lo mismo; es capital para pensar mejor con el cliente.

Trascender implica reconciliarse con la palabra **modelo**. No como etiqueta de moda, sino como arquitectura operativa. ¿Cómo convertir el saber en soluciones repetibles sin matar el alma artesana? ¿Cómo dirigir orquestas de capacidades propias y ajena sin diluir identidad? ¿Cómo elegir pocos territorios de alta convicción donde la firma sea una voz que inclina balances y no un nombre más entre muchos? Este acto explora esas configuraciones posibles no para dibujar eslóganes, sino para bajar decisiones: qué contratar, qué medir, qué prometer, qué cobrar, qué dejar de hacer.

El futuro exige, además, un liderazgo menos obsesionado con controlar y más comprometido con definir y sostener. Definir: un rumbo legible que cualquiera en la casa pueda repetir sin intérprete. Sostener: incentivos, agendas y gobierno que empujen en esa dirección durante el tiempo suficiente para ver efectos. En los próximos capítulos no hablaremos de «transformación» como si fuera una fiesta; hablaremos de presupuestos con dientes, de métricas que sustituyen a discursos, de renuncias que liberan foco y de rituales que cambian el clima sin bajar el listón.

No perderemos lo humano. La abogacía de negocios seguirá viviendo de conversaciones difíciles, de decisiones con coste, de la serenidad que damos cuando todo tiembla. Trascender no es tecnificarse hasta volverse irreconocibles; es reservar a las mejores cabezas para los tramos decisivos y no diluir las en tareas que una máquina o un proceso bien diseñado hacen mejor. Es entender que el bienestar —cuando es gobernanza del tiempo y del sentido— no es blando: es productividad adulta. Es aceptar que la marca no se imprime: se vive en cómo escuchamos, explicamos límites y respondemos cuando fallamos.

Tampoco perderemos de vista la economía real de la firma. Las decisiones estratégicas sin cuenta de resultados son literatura. Cada ruta que propongamos vendrá anclada a cómo se defiende el margen sin refugiarse en la hora, cómo se financia la inversión en método y tecnología, cómo se reconoce internamente la contribución que multiplica —no solo la que factura— y cómo se preserva la autonomía profesional sin convertir la casa en suma de feudos. Hablaremos de fondos de reinversión, de gobierno de estándares, de precios que cuentan riesgo y de clientes que agradecen la verdad antes que el brillo.

Hay un último elemento que siempre aparece cuando una firma decide trascender: el lenguaje. Una casa que llama «urgente» a todo, que llama «piloto» a lo que ya hace cada semana, que llama «flexibilidad» a la improvisación, que llama «innovación» a cambiar de *software* sin cambiar procesos, es una casa que se miente. En este acto propondremos un lenguaje sobrio que se pueda cumplir:

promesas en voz baja y entregas que hacen ruido donde deben hacerlo, en la vida del cliente.

Podríamos decir que trascender es coherencia acumulada. Coherencia entre lo que prometemos fuera y lo que practicamos dentro; entre lo que pedimos al talento y lo que le damos para lograrlo; entre la eficiencia que declaramos y la forma en que cobramos; entre el orgullo por lo artesanal y la humildad de industrializar lo que conviene. Si esa coherencia existe, el mercado lo percibe antes de que lo contemos. Si no, ninguna narrativa lo arregla.

A partir de aquí, no busques una profecía; busca elecciones. Te presentaré **tres rutas plausibles** —firma-Producto, firma-Plataforma y firma de **Alta Convicción**— con escenas, riesgos y anclajes operativos. No tienes que casarte con una sola, pero sí elegir un núcleo reconocible y ordenar alrededor capas que no se contradigan. Veremos cómo suena la firma cuando el cliente compra método, cuando compra dirección de orquesta y cuando compra criterio escaso. Veremos qué perfiles entran, qué métricas cambian, qué renuncias liberan energía y cómo se sostiene todo durante veinticuatro meses, el horizonte mínimo para empezar a reconocerse distinta sin dejar de ser uno mismo.

No prometo comodidad. Prometo posibilidad. La diferencia entre una estrategia viva y un PowerPoint hermoso está en la disciplina de decisiones pequeñas que se repiten hasta volverse cultura.



La década decisiva de las grandes firmas. Este libro es una invitación —y un empujón— para los despachos que quieren **seguir liderando** en un mercado que ya no premia solo la técnica, sino el **método, la experiencia de servicio y la coherencia** entre lo que se promete y lo que se entrega.

Es un libro **incómodo—y útil—** sobre la abogacía de los negocios en España. Incómodo porque evita la autoindulgencia: cuestiona el *partnership* que fatiga, los planes de carrera que ya no enamoran, los honorarios que cuentan horas y no **valor**, las culturas que confunden exigencia con desorden y el bienestar tratado como eslogan. Útil porque baja el diagnóstico a **decisiones concretas: método, precio, IA, marca, conocimiento, integración por absorciones, conciliación y legado.**

Luis López de Castro Alonso escribe desde un lugar singular: **abogado y empresario que nunca ha trabajado dentro** de un gran despacho. Esa distancia —respeto sin inercia— le permite poner palabras a lo que muchos piensan en silencio. No ofrece milagros; ofrece **coherencia acumulada:**

Acto I Reconocer lo que ya no encaja.

Acto II Cuestionar lo urgente con valentía.

Acto III Transformar hábitos y estructuras sin épica vacía.

Acto IV Trascender con rutas plausibles hacia 2035.

Acto V Hacer que suceda: operación, datos, *cross-sell*, IA y gobierno del tiempo.

Acto VI Competir: **posicionamiento, rankings, Big Four y nuevos actores.**

Es un libro para socias y socios que no se conforman con «seguir funcionando». Para quienes quieren **costrar valor sin pedir perdón, retener talento sin quemarlo y decidir mejor a las 9:00 del lunes**. Con escenas, lenguaje claro y un **Cuaderno de trabajo** final, no promete modernidad: **promete hacerlo mejor**. Y eso, en esta profesión, lo cambia todo.

ISBN: 978-84-1085-523-6

788410 855236

