

La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad

María José Esteban Ferrer



Reial Acadèmia de Doctors





María José Esteban Ferrer es Doctora en Economía y Empresa por la Universitat Ramon Llull, Premio Extraordinario de Doctorado por dicha institución y Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona.

Su actividad investigadora se centra en el ámbito de la innovación y el análisis de la calidad en organizaciones de servicios profesionales. Publica regularmente en revistas académicas y participa como ponente en seminarios y conferencias relativos a su área de investigación. En calidad de Affiliated Researcher at the Harvard Law School Program on the Legal Profession, en la actualidad, co-dirige un proyecto de investigación en torno al rol de las grandes empresas multidisciplinares en el mercado global de prestación de servicios jurídicos.

Su labor docente se ha desarrollado en el Departamento de Gestión Empresarial del IQS School of Management y, más recientemente, en el Departamento de Derecho Privado de ESADE.

Abogada en ejercicio desde el año 1984, es socia de Bufete Escuro. Su práctica cubre asuntos de Derecho Mercantil y Derecho Financiero, habiendo sido regularmente destacada en ambas especialidades por el ranking internacional Best Lawyers in Spain.

La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad

Excma. Sra. Dña. María José Esteban Ferrer

La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad

Discurso de ingreso en la Reial Acadèmia de Doctors, como
Académica Numeraria, en el acto de su recepción
el 3 de junio de 2014

Excma. Sra. Dña. María José Esteban Ferrer
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. D. Carlos Dante Heredia García
Doctor en Medicina y Cirugía

COL·LECCIÓ REIAL ACADEMIA DE DOCTORS – FUNDACIÓ UNIVERSITARIA ESERP



Reial Acadèmia de Doctors

www.reialacademiadoctors.cat



www.eserp.com

© María José Esteban Ferrer
© Reial Acadèmia de Doctors.
© Fundación Universitaria Eserp.

La Reial Acadèmia de Doctors, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Reial Acadèmia de Doctors.

ISBN: 978-84-617-0174-2

Depósito Legal: B 12850 - 2014

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: Mayo 2014

En el año del Centenario de la Reial Acadèmia de Doctors, la Fundación Universitaria ESERP ha querido contribuir a la creación de una nueva colección de publicaciones que lleva el nombre de las dos entidades así consorciadas. Su aportación permite que la Academia cuente con esta nueva herramienta al servicio de la difusión del conocimiento.

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Excelentísimo Sr. Presidente.
Excelentísimas Sras. y Sres. Académicos.
Señoras y Señores.

Quisiera empezar mi andadura en la Reial Acadèmia de Doctors afirmando que este es, sin duda, uno de los momentos más felices de mi vida. La posibilidad que me ha ofrecido esta Real Corporación de integrarme entre sus miembros, me llena de emoción. Por tanto, no puedo sino agradecer muy sinceramente la propuesta de mi candidatura a su Presidente, el Excmo. Sr. Dr. Don Alfredo Rocafort Nicolau, al Excmo. Sr. Dr. Don Carlos Dante Heredia García y al Excmo. Sr. Dr. Don Josep Llorc Brull, así como a mis padrinos en este acto, el Excmo. Sr. Dr. Don Josep Joan Pintó Ruiz y la Excma. Sra. Dra. Doña Rosmarie Cammany Dor. Mi agradecimiento, también, a todos sus miembros, que no sólo aceptaron mi incorporación sino que durante este periodo de académica Electa a Numeraria me han ofrecido, sin excepción, su apoyo y estima. Espero ser merecedora de este gran honor mediante el compromiso personal con las responsabilidades que comporta.

Permítanme así mismo dirigir unas palabras de cariño a mis amigos, gracias por acompañarme siempre, y a mi familia. Mis padres, que me han educado en el amor y la disciplina. Mis hermanos, compañeros imprescindibles de infancia, juventud y madurez. Mis hijas María, Elena, Beatriz y Marta, cuatro mujeres extraordinarias que, a diario, me llenan de orgullo. Mi nieta Sofía, cuya dulzura me tiene absolutamente cautivada. Y, mi esposo Fernando, el amor de mi vida y abogado de exquisita

competencia y honestidad. Su consejo ha sido imprescindible en mi investigación.

Tres décadas de ejercicio profesional asesorando empresas me han permitido ser testigo crítico de cambios importantes en las exigencias y necesidades de los clientes, en la manera en que se organizan y prestan los servicios jurídicos, en la dinámica y en el marco normativo de la abogacía, y me han motivado desde hace ya años a profundizar, desde una perspectiva económica, en el estudio del ejercicio de mi profesión.

El hecho de que mi colegiación en el Il·lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona (ICAB) coincidiera en el tiempo con la llamada era de oro de la calidad, probablemente abonara el terreno para que mi recorrido investigador sobre la abogacía confluyera con esta disciplina, que algunos han venido a calificar como ciencia y arte de la gestión de las organizaciones.

En este proceso personal de transición de la práctica privada a la investigación y a la docencia, quiero destacar a cuatro mentores que han sido fundamentales no sólo en la comprensión del estado de la cuestión sino de forma más importante en cimentar las bases para emprender este camino con rigor. Me refiero, en primer lugar a mi padre, Presidente de la Sección de Ciencias Tecnológicas de esta Real Corporación; al Ilmo. Sr. Dr. Don Jesús Tricás Preckler, Profesor Catedrático de la Universitat Ramon Llull y Decano del IQS School of Management; al Sr. Dr. Don Lucinio González Sabaté, Profesor Catedrático en la misma institución; y, más recientemente, a David Wilkins, Lester Kissel Professor of Law y Vice-Decano de Iniciativas Globales en la Harvard Law School.

Ahora ya, sin más preámbulos, me dispongo a leer el preceptivo discurso de entrada, que lleva por título La Abogacía de la Empresa y de los Negocios en el Siglo de la Calidad.



ÍNDICE

Presentación y agradecimientos	7
DISCURSO DE INGRESO	11
INTRODUCCIÓN.....	11
ESTADO DE LA CUESTIÓN	17
El siglo de la calidad.....	17
Evolución del concepto, la medición y el control de la calidad en la abogacía.....	20
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS	29
Marco metodológico.....	29
La casa de la calidad de la abogacía de la empresa y de los negocios.....	32
Validación empírica del modelo propuesto.....	38
Oportunidades para la mejora e innovación en los servicios jurídicos.....	44
REFLEXIONES FINALES.....	47
NOTAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
BIBLIOGRAFIA.....	53
DISCURSO DE CONTESTACIÓN.....	67
Publicaciones de la Reial Acadèmia de Doctors.....	79

❧ INTRODUCCIÓN

Quienes hemos trabajado como abogados internos de empresas líderes en calidad (como en mi caso, concretamente, en una empresa del sector de la automoción) conocemos la dificultad que entraña aplicar a nuestros asesores jurídicos externos los mismos criterios de exigencia que al resto de nuestros proveedores. ¿Se puede pedir a un despacho de abogados que trabaje ‘just in time’ o que incremente la eficacia y eficiencia de sus procesos? Confirmando la importancia de estos extremos para las empresas, una encuesta publicada a finales del siglo pasado por el Wall Street Journal (Pollock 1992) evidenciaba que la adopción de sistemas de calidad era considerada por un significativo 71% del Fortune 500 como muy influyente en la selección de sus despachos de abogados.

Sin embargo, cuando uno se sitúa en el otro lado de la mesa, como socio de un despacho, la situación se ve algo diferente. La revolución que la industria y algunos segmentos del sector servicios han experimentado en calidad no se ha producido todavía en la abogacía y, por tanto, existen pocos referentes en este sector a los que recurrir en la implementación de sistemas de calidad.

Esta situación de desequilibrio plantea la conveniencia de innovar y experimentar con la adaptación de sistemas y herramientas de calidad a los procesos involucrados en la prestación de servicios jurídicos. En todo caso, dado que la abogacía es un sector generalmente considerado como muy tradicional donde abunda un cierto escepticismo al cambio, quisiera aprovechar la ocasión para afirmar que muchos de los principios que inspiran la gestión de la calidad total forman parte de nuestro acervo cultural y, por tanto, resultan plenamente aplicables a la

profesión que nos ocupa. Por ejemplo, Marco Aurelio (p.88), emperador y filósofo romano en cuyas *Meditaciones* se inspiran algunos ilustres letrados, escribía con cierta premonición de lo que sería el llamado “lean management”: “...es preciso recapacitar personalmente en cada cosa: ¿No estará esto entre lo que no es necesario? Y no sólo es preciso eliminar las actividades innecesarias, sino incluso las imaginaciones. De esta manera dejarán de acompañarlas actividades superfluas”.

Sobre esta base, el presente discurso se plantea en cuatro partes: En la primera se explica el significado de la expresión ‘siglo de la calidad’, así como los riesgos de migrar de las estrategias basadas en la calidad que conllevaron éxitos sin precedentes a muchas empresas en las últimas décadas del siglo XX, a las estrategias focalizadas en la cantidad que han primado durante el boyante primer sexenio del siglo XXI.

En la segunda parte se ahonda en la evolución del concepto, la medición y el control de la calidad en la abogacía y, sobre la base de la literatura existente en este ámbito, se evidencia como la aproximación de los despachos de abogados a la gestión de la calidad, en los últimos años, ha priorizado la eficiencia sobre la eficacia con el consiguiente riesgo para su sostenibilidad.

En la tercera parte se propone un modelo, eminentemente práctico, para que los abogados aborden la planificación estratégica en sus despachos sobre la base de las necesidades cambiantes del mercado. Este modelo, cuya validación empírica se llevó a término tomando como unidad de análisis la abogacía de la empresa y de los negocios en Cataluña, permitió argumentar que el carácter innovador de la aplicación de los principios QFD (Quality Function Deployment) al análisis estratégico de la calidad en este sector abre un camino para la mejora e innovación de los servicios jurídicos así como para la obtención de ventajas competitivas por la vía de la calidad.

Por último, concluyo con algunas reflexiones que pueden ser de interés tanto para los abogados como para sus clientes y, en última instancia, para todos aquellos que estén interesados en la gestión de la calidad en los despachos de abogados.



❧ ESTADO DE LA CUESTIÓN

El siglo de la calidad.-

En su célebre libro ‘A history of managing for quality’, Juran (1995; Juran y Godfrey 2000), considerado uno de los padres de esta disciplina, afirmaba que si el siglo XX había sido el siglo de la productividad, muy probablemente el siglo XXI sería descrito por los historiadores como el siglo de la calidad, entendido como la era en la que la gestión de la calidad se extendería globalmente y se generalizaría a los diferentes sectores de actividad, madurando así como disciplina.

Aun cuando la historia de la gestión de la calidad se remonta al inicio de las civilizaciones, su evolución no ha sido constante, caracterizándose por largos períodos de relativa estabilidad que han dado paso a cambios profundos. Así, el denominado movimiento moderno de la calidad se originó en el siglo pasado como consecuencia del advenimiento de fuerzas disruptivas que requerían respuesta inmediata: la explosión de la ciencia y la tecnología, las amenazas a la seguridad, a la salud y al medio ambiente, la aparición de las corrientes de protección al consumidor y, muy especialmente, la intensificación de la competencia internacional en calidad (Juran y Godfrey 2000; Maguad 2006).

El máximo exponente de los beneficios de la calidad en la competencia internacional se encuentra en el esfuerzo realizado, tras la segunda guerra mundial, por las empresas japonesas para vender unos productos percibidos por el mercado como de dudosa calidad. Estos esfuerzos no sólo produjeron el llamado milagro económico japonés de la década de 1970 sino

que, además, despertaron las señales de alarma en multitud de empresas y sectores tanto en los EEUU como en Europa, impulsando la aplicación en occidente de los principios, la metodología y las herramientas de gestión que conforman lo que ha venido a denominarse como gestión de la calidad total.

Debido a que la calidad, la gestión de la calidad y la gestión de la calidad total son conceptos multidimensionales y en continua evolución, no existe una definición universalmente aceptada sobre su alcance y significado. En mi opinión, resulta especialmente clarificadora, por su simplicidad, la siguiente jerarquía propuesta por Kanji (1990) que define calidad como la satisfacción permanente de las expectativas de los clientes; calidad total como la calidad a costes reducidos; y la gestión de la calidad total como la consecución de la calidad total mediante el compromiso diario de todas las partes implicadas o 'stakeholders'. En esencia, la calidad total parte de una perspectiva holística, donde la generación de una cultura en calidad y, por tanto, basada en la consecución de resultados a largo plazo lidera el proceso.

Pese al atractivo de esta aproximación y en aparente contradicción con las predicciones de Juran, durante el primer decenio del siglo XXI, aun cuando las empresas en general han seguido esgrimiendo la calidad de sus productos o servicios como una de sus más apreciadas características distintivas, el interés por la Gestión de la Calidad Total parece haber disminuido tanto en Europa y en los EEUU como en el propio Japón (Cândido y Santos 2011). Dahlgaard-Park (2011) profundiza en este fenómeno cuya causa sitúa en lo que denomina la "occidentalización de la calidad".⁽¹⁾ Una aproximación a esta disciplina que, partiendo de su racionalización y mecanización, ha provocado que multitud de empresas implementen sistemas de calidad

como una herramienta más de gestión empresarial a la que se le exigen resultados a corto plazo.

Desde el inicio de la última recesión (situado, generalmente, en el bienio 2007-2008), esta versión cortoplacista, orientada a mejorar la cuenta de pérdidas y ganancias, ha aumentado en muchos sectores, entre ellos el de prestación de servicios jurídicos, y ha generado algunos ejemplos paradigmáticos de los riesgos de migrar de una estrategia basada en la calidad a una estrategia focalizada en la cantidad. Así, Cole (2011) achaca la merma de competitividad de Toyota, durante el sexenio 2006-2011, a una serie de decisiones estratégicas que, primando el crecimiento de la compañía, desdeñaron la importancia de cultivar los principios de calidad que la encumbraron.

Sólo el tiempo dirá si los historiadores describirán el siglo XXI como la era de la calidad. En todo caso, cabe destacar, primero, que esta disciplina sigue mejorando e innovando en sus herramientas y modelos (Dahlgaard-Park 2011); segundo, que las empresas que los implementan continúan cosechando éxitos (p. ej. EFQM 2014); y, tercero, que, la competencia internacional en calidad ha adoptado un nuevo impulso, liderado por empresas de los llamados países emergentes en las que se aprecia un “foco obsesivo” en la calidad, el diseño y la innovación (van Agtmael 2007, p. 14).

Así pues, en este contexto cabe preguntarse: ¿Cómo ha evolucionado el concepto de calidad, su medición y su control en la profesión que nos ocupa así como en qué medida la abogacía de la empresa y de los negocios se está viendo afectada por los desarrollos expuestos?

Evolución del concepto, la medición y el control de la calidad en la abogacía.-

El ejercicio de la abogacía se ha caracterizado hasta épocas relativamente recientes por la prestación ‘intuitu personae’ de servicios jurídicos, de forma artesanal y sobre la base de un conocimiento superior de la ciencia y el arte del Derecho. Tal y como señala Peces-Barba (1986-1987, p.448), “el operador jurídico⁽²⁾ como sacerdote, conocedor exclusivo del misterio del Derecho e intermediario necesario entre el Derecho y los destinatarios de las normas de conducta, ha ejercido un gran poder con su especialización y con su monopolio del conocimiento.”

Desde esta perspectiva clásica, la calidad del servicio jurídico se caracteriza por su opacidad y se mide, por tanto, en términos de ‘inputs’, es decir, sobre la base de una serie de características del prestador del servicio fundamentadas en su confiabilidad y calidad técnica: estar en posesión de un título académico, pertenecer a un colegio profesional y ostentar una buena reputación (Garrido 2010). Así, el control de la calidad se cede a aquellos que la propia profesión, de forma democrática, designa como ‘primus inter pares’. No en vano, tradicionalmente los Decanos de los Colegios de Abogados han sido personas de gran reputación y prestigio en la profesión, personificando la calidad de la misma.

En consonancia con el desarrollo económico global, en el último tercio del siglo XX se produjo un incremento sustancial en la demanda de servicios jurídicos de alto valor añadido (p. ej. En la asesoría jurídica a los mercados financieros y a las complejas transacciones internacionales), allanando el camino para un desarrollo sin precedentes, tanto en tamaño como en alcance geográfico, del segmento de la abogacía que asesora y representa al empresario y sus negocios (Thomas *et al.* 2001; Wald 2012).

A la vista de las dimensiones que están alcanzando los grandes despachos ya pocos ponen en duda que el ejercicio de la abogacía es, además de una profesión en interés público, un sector económico (Ortega, 2008) que, en la actualidad, se encuentra en pleno proceso de maduración. Así, por ejemplo en España, mientras en el ejercicio 2011 respecto del ejercicio 2007 los despachos de abogados unipersonales han experimentado una notable reducción tanto en volumen de negocio generado como en cuota de participación en este mercado (ver Figuras 1 y 2), los despachos grandes (con más de 99 integrantes), han crecido un 72% durante el mismo período e incrementado un significativo 6% su cuota de mercado.

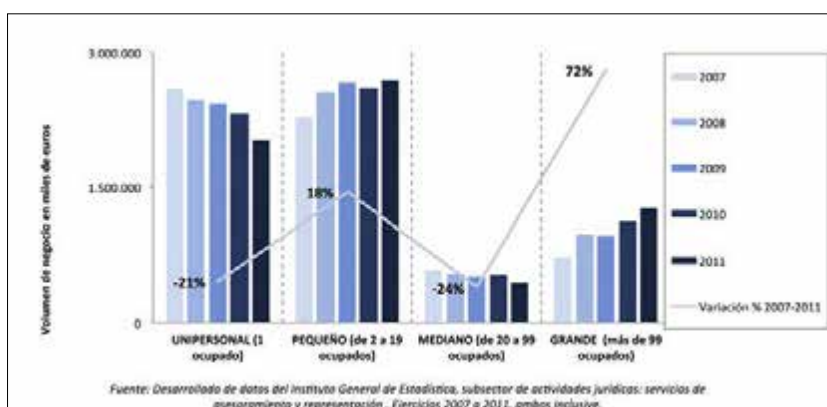


Figura 1.- Evolución comparativa del volumen de negocio en la abogacía española, por tamaño del despacho. Período 2007/2011 (desarrollado a partir del Instituto Nacional de Estadística 2014).

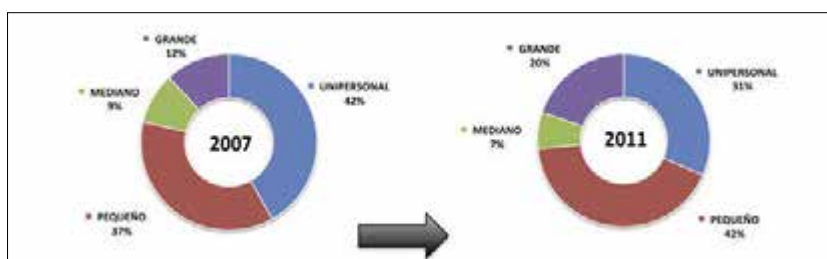


Figura 2.- Evolución comparativa de la cuota de participación en el volumen de negocio total de la abogacía española, por tamaño del despacho: Ejercicios 2007 y 2011 (desarrollado a partir de Instituto Nacional de Estadística 2014).

Así mismo, este importante desarrollo del sector durante las últimas décadas ha conducido a los gobiernos a adoptar un interés creciente por su integración en las dinámicas del mercado. El foco se desplaza en esta era del abogado y la abogacía al mercado y al consumidor o, como decimos los abogados, al cliente. Así, en el nuevo entorno global, salvando ciertas diferencias de índole localista, la calidad de la abogacía está siendo cuestionada y su modelo amenazado. Cuestionada, en aras a la protección del consumidor y la defensa de la competencia, por los tratados internacionales y los gobiernos que los pactan y los implementan. El tradicional monopolio del ejercicio de la abogacía, salvaguardado por el mecanismo de la autorregulación, se ha visto ya debilitado en muchos países por efecto de lo que Terry (2008) denomina el “nuevo paradigma de los abogados como prestadores de servicios”.

Aun cuando el proceso de liberalización de la abogacía haya sido tardío si lo comparamos con otros sectores de actividad, su evolución está transformando la dinámica del mercado jurídico global (Lee, 2010; Garoupa 2013).⁽³⁾ El desarrollo de la Directiva Europea dirigida a facilitar el ejercicio de la libre prestación de servicios por los abogados (Unión Europea 1977), de la Directiva Europea relativa a los servicios en el mercado interior (Unión Europea 2006), del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA 1992) y del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (World Trade Organization 1994), van a hacer muy difícil que los abogados puedan desplegar, a nivel local, herramientas de regulación profesional con capacidad para bloquear este proceso (Terry 2008; Flood 2011; Esteban y Wilkins 2013).

Esta progresiva democratización del Derecho conlleva al incremento tanto de materias jurídicas no reservadas a los abogados colegiados, como de operadores jurídicos no juristas. Así, la

calidad de muchos de los servicios, tradicionalmente prestados por abogados, escapa al control de los Colegios quedando al albur de las reglas del mercado (Whelan y Ziv 2012; Gordon et al. 2012). En este sentido, el Profesor Stephen Mayson, director del Legal Services Institute en el Reino Unido y reputado académico, afirmaba en el año 2011 que, como consecuencia de la implementación del 2007 Legal Services Act (United Kingdom 2007) que modifica la regulación de la profesión jurídica en el Reino Unido, se ha puesto de manifiesto la incómoda realidad de que el 80% de los servicios prestados por los abogados ha caído dentro de la categoría de materias no reservadas (Botsford 2011).

Cuestionada, también, por la gran empresa que en los últimos tiempos ha incrementado de forma significativa su poder de compra de servicios jurídicos. La creciente sofisticación de los departamentos jurídicos internos de las empresas, junto con la extraordinaria innovación en las tecnologías de la información, han logrado reducir la tradicional calidad opaca o asimetría del conocimiento entre el abogado y su cliente (Rosen 2002; Wilkins 2010). Así mismo, estos factores han facilitado la desagregación de servicios jurídicos (Sako 2011), con la consiguiente reducción en costes y a su vez el incremento del poder del empresario frente al abogado (Currell y Henderson 2013).⁽⁴⁾

En este contexto, no sólo se ha incrementado la competencia entre los operadores tradicionales, sino que la abogacía de la empresa y de los negocios se ve amenazada por una miríada de nuevos operadores jurídicos, muchos de ellos no juristas y localizados en países emergentes (Lacity, et al. 2014; Triantis 2013), que actualmente se encuentran ya escalando la cadena de valor de un negocio global, que en el año 2011 generó ingresos por importe de 623 mil millones de dólares y cuyo valor en el año 2016 se prevé que alcance los 814 mil millones de

dólares, es decir, con unas previsiones de crecimiento del 31% en seis años (ver Figura 3).

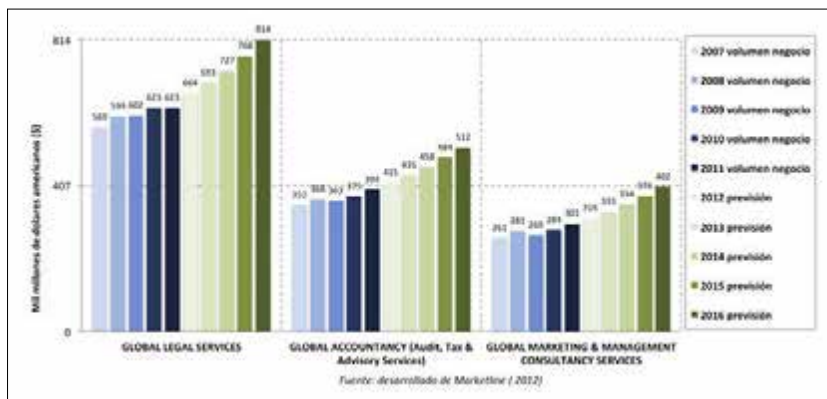


Figura 3.- Cuadro Comparativo del Volumen de negocio global generado durante el quinquenio 2007- 2011 y previsto para el quinquenio 2012-2016 por el mercado jurídico, de auditoría (incluidos servicios fiscales, de auditoría y de asesoría empresarial) y de consultoría de marketing y gestión empresarial (desarrollado de Marketline 2012a., 2012b. y 2012c.).

Para poner en contexto la magnitud del sector de los servicios jurídicos, cabe destacar que en el año 2016 se prevé que el negocio global de las llamadas auditoras (incluyendo servicios fiscales y de consultoría) genere 512 mil millones de dólares y el de las consultoras de marketing y gestión empresarial 399 mil millones de dólares.

En el entorno descrito, aun cuando desde la última década del siglo pasado se ha observado un cierto acercamiento de la abogacía a los sistemas de gestión de la calidad (Mixon y Otto 1994; Díaz 2005; Iossa y Jullien 2012) su desarrollo se encuentra todavía en una fase incipiente, tanto a nivel teórico como práctico (Abraham et al. 1998; Stewart et al. 2000; Simon 2012).

A mayor abundamiento, y en consonancia con la occidentalización de la gestión de la calidad a la que he hecho referencia, si bien mayoritariamente los despachos de abogados están contrarrestando las amenazas expuestas mediante la implementación de sistemas tendentes a mejorar la eficiencia y la rentabilidad de sus operaciones (Faulconbridge y Muzio 2009; Grimley 2012; Henderson 2013), se ha prestado mucha menos atención a estrategias centradas en la mejora e innovación del servicio (Triantis 2013; Clay, 2013).⁽⁵⁾

Triantis (2013), achaca esta falta de interés de los despachos de abogados por la mejora de la eficacia y la innovación a impedimentos estructurales del propio sector, como son, por un lado, un sistema de compensación basado en las horas facturadas y no en el valor del servicio, por otro, e íntimamente ligado con el anterior, a la ausencia de una metodología contrastada que permita medir la calidad de los servicios jurídicos.

A esto cabría añadir la resistencia al cambio de los líderes de los despachos y, parafraseando a Levitt (1960), una cierta miopía con respecto al mercado. Ya en el año 2006 un estudio sobre la abogacía llevado a cabo a instancia del Il.lustre Col.legi d'Advocats de Barcelona (Codina, 2006) ponía de manifiesto que pese a que la voluntad de prestar un servicio de calidad era un valor compartido por prácticamente el 100% de los abogados, un escaso 19% había manifestado que su despacho tenía muy presente o se fundamentaba en responder a las necesidades del mercado; lo cual, en sí mismo resulta contradictorio. Más recientemente, el estudio anual 'Lawyers in Transition' (Clay, 2013) evidenciaba que tan sólo un 5,3% de los abogados encuestados consideraba que los socios de su despacho eran muy conscientes de los cambios en el mercado, y un escaso 2,2% describía a sus socios como altamente receptivos al cambio.

En España, los esfuerzos de la abogacía institucional por adaptarse a un nuevo entorno y, también, a nueva concepción de la calidad en los servicios jurídicos se evidencian en la redacción del Estatuto General de la Abogacía Española (CGAE 2013), aprobado por unanimidad en el pleno del Consejo General, celebrado el 12 de junio de 2013, y que deberá seguir los trámites administrativos preceptivos para su aprobación y promulgación mediante el pertinente Real Decreto. De forma muy acertada, este nuevo Estatuto “presta especial atención a las cuestiones deontológicas en su contraste con las reglas del mercado, tratando de buscar soluciones garantistas para la posición de clientes y profesionales.” Entre éstas, destaca el deber impuesto a los Colegios de acometer políticas de calidad de los servicios prestados, que fomenten un elevado nivel de calidad así como su constante mejora. Para ello podrán poner a disposición de sus colegiados modelos o cartas de calidad de los servicios que presten, así como facilitar que los sometan a evaluación o certificación de organismos independientes.

La calidad así concebida ya no se mide exclusivamente en términos de ‘inputs’, sino también de ‘outputs’: el servicio prestado y su valor para el cliente. Como consecuencia, una parte de la capacidad evaluadora de la calidad del servicio jurídico se cede a personas ajenas a la profesión.

En todo caso, esta aproximación a la gestión de la calidad adoptada por el Consejo General, si bien es un avance importantísimo y en consonancia con los países de nuestro entorno (Law Society 2014),⁽⁶⁾ resulta, en términos de competitividad, tímida en el contexto extremadamente complejo en el que deben operar los despachos de abogados que prestan servicios jurídicos a la empresa. Para garantizar la sostenibilidad de estos despachos, más allá del aseguramiento de un cierto nivel de calidad, el mo-

mento demanda aprendizaje, experimentación e innovación y, en definitiva, el desarrollo de estrategias orientadas a tal fin.

Partiendo de esta premisa, me involucré hace años en el desarrollo de un marco, eminentemente práctico, que facilitara a los abogados emprender el desarrollo estratégico y la innovación en sus despachos sobre la base de las necesidades cambiantes del mercado (Esteban y Tricás 2009; Esteban et al. 2009; Esteban 2010; Esteban et al. 2010; Esteban y Tricás 2011; Esteban y Tricás 2012). Esta investigación, desarrollada en el Departamento de Gestión Empresarial del IQS School of Management y, cuyo progreso e implementación siguen vivos, parte de la siguiente pregunta: “¿Qué información necesitan los despachos de abogados para abordar el proceso de planificación estratégica y cuál sería la metodología apropiada para obtener el máximo rendimiento de dicha información en un marco de calidad?” (Esteban 2010).



❖ LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

Marco metodológico.-

Los despachos de abogados desarrollan su estrategia sobre la base de una serie de factores de influencia, que constituyen el entorno en el que operan, y de dos premisas que se nutren de estos factores, a saber: por un lado, qué servicio se presta y a quién, por otro, cómo se presta el servicio. Estas dos decisiones previas pueden adoptarse explícitamente o bien, como es habitual en este sector, de forma implícita mediante patrones de conducta (Lowendhal, 2005). En todo caso, su elección condicionará los recursos que el despacho tiene que acumular y desplegar para la prestación de servicios jurídicos que faciliten la obtención y mantenimiento de un posicionamiento estratégico competitivo (Esteban 2010; Esteban y Tricás 2012).

Así, para emprender un proceso de planificación estratégica, los despachos de abogados necesitan, en primer lugar, información sobre el entorno en el que operan y, muy especialmente, sobre sus clientes actuales o potenciales. La literatura en el ámbito de la calidad coincide en fundamentar la competitividad empresarial en un conocimiento del cliente superior al de la competencia (Conti, 1993 y Conti et al. 2003). Confirmando este extremo en relación a la abogacía de la empresa y de los negocios, Wilkins (2010) argumenta que a los efectos de incrementar el valor del servicio, la relación entre los empresarios y sus abogados debe conceptualizarse como un nuevo tipo de alianza estratégica a largo plazo o 'keiretsu' legal. ⁽⁷⁾

En segundo lugar, necesitan conocer cuáles son sus fortalezas internas al tiempo que protegen sus debilidades (Grant, 2006). A tal efecto, la valoración de la base de recursos que los despachos deben acumular y desplegar para la prestación de servicios jurídicos competitivos constituye otro de los bloques de información con que los despachos deben contar para poder establecer objetivos estratégicos (Lowendhal 2005; Mayson 2007). Además, en un entorno de recursos escasos como el actual, existe la necesidad de focalizar la atención en unas pocas áreas de oportunidad vitales, pues de no hacerlo se corre el riesgo de realizar una inversión deficiente en áreas importantes mientras que otras, que no lo son tanto o que son fácilmente replicables, reciben excesivos recursos. Sin embargo, debido a la intangibilidad de la mayoría de los recursos con los que operan los despachos de abogados, su identificación, valoración y priorización constituye uno de los principales retos en este ámbito (Bowman y Ambrosini 2007; Gospel y Sako 2010).

En el modelo que propongo para el análisis y desarrollo estratégico de la calidad en organizaciones de prestación de servicios jurídicos (ver Fig. 4), la interacción de la voz del cliente con la voz de la organización, mediante la aplicación de los principios del despliegue de la función de calidad o QFD (Quality Function Deployment), se conceptúa como un marco idóneo para establecer objetivos estratégicos y emprender proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en los despachos de abogados.

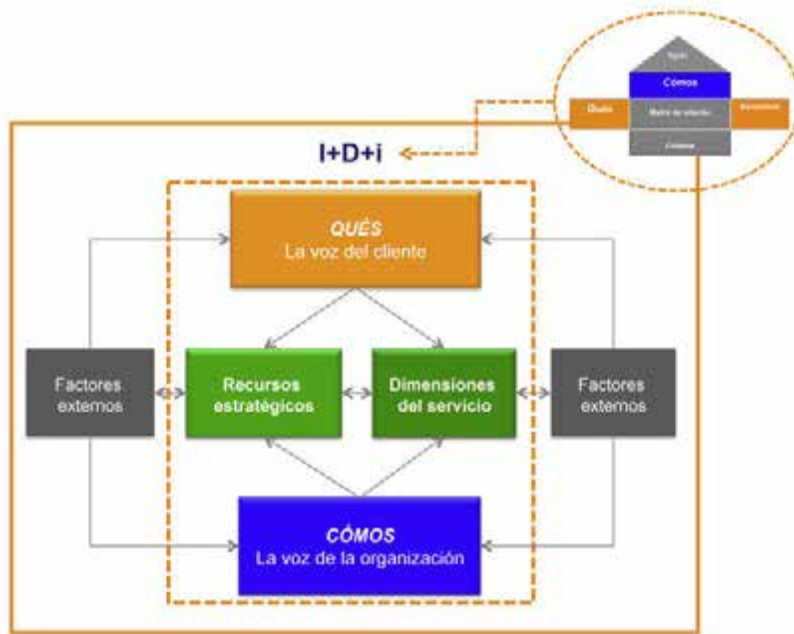


Figura 4.- Modelo para el análisis y desarrollo estratégico en organizaciones de prestación de servicios jurídicos (desarrollada a partir de Esteban 2010).

Originariamente, la metodología QFD se perfiló como un proceso industrial para el desarrollo de productos basado en equipos inter funcionales, que utiliza una serie de matrices que parecen casas (de ahí que se denominen comúnmente como casas de la calidad), para desplegar información relativa al cliente en el proceso de diseño, producción y distribución (Griffin y Hauser 1993). Sin embargo, su desarrollo ha ido más allá del ámbito industrial para demostrar no sólo su aplicabilidad al sector servicios sino, en general, a todo tipo de procesos de planificación empresarial donde un equipo se encuentre con la necesidad de priorizar sistemáticamente las soluciones posibles para la consecución de una serie determinada de objetivos (Sullivan 1988; Maddux et al. 1991; Guinta y Praizler 1993; Yoshizawa 1993; Ferrell y Ferrell 1994; Jugulum y Sefik

1998; Cohen 1995; Hunt y Xavier 2003; Dikmen et al. 2005; Killen et al. 2005; Dror y Barad 2006; Cariaga et al. 2007; Maritan y Panizzolo 2009). Tal y como argumenta Oakland (2004, p.117), una aproximación sistemática a los principios QFD permite “añadir estructura a la información, generar un análisis de sensibilidad y ofrecer documentación viva y flexible al cambio.”

En el marco de los despachos de abogados cuyo crecimiento, tanto en número de profesionales como en áreas de actuación y expansión geográfica, ha comprometido la tradicional adopción colegiada de decisiones, la aplicación de la metodología QFD a la planificación estratégica resulta especialmente atractiva, dado que facilita “reducir el número de criterios de decisión y de compromiso, el número de centros de decisión, la deformación, pérdida y retraso de la información, el número de malentendidos y objetivos contradictorios, la falta de previsión de medios y métodos, el aislamiento de las funciones y competencias, y la inhibición mutua de los esfuerzos en el seno de la empresa” (Zaïdi 1993, p. 128).

La casa de la calidad de la abogacía de la empresa y de los negocios.-

La construcción de la casa de la calidad de la abogacía de la empresa y de los negocios, parte de la adaptación al sector de las actividades jurídicas de los pasos generalmente aceptados en la literatura QFD (Mizuno y Akao 1978 citado por Jiang et al. 2007; Hauser y Clausing 1988; Cohen 1995), concretándose en las siguientes secciones o matrices (ver Figura 5):

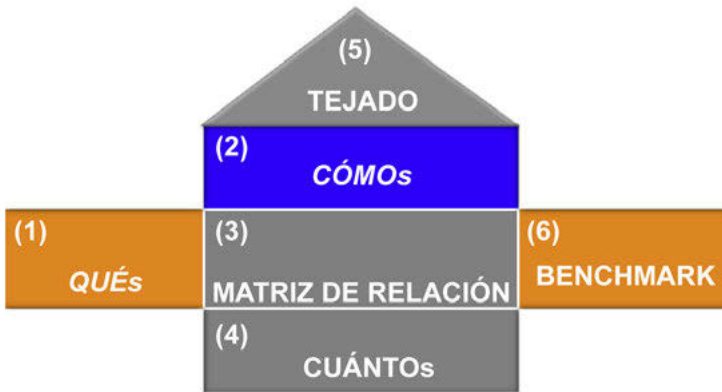


Figura 5.- Casa de la calidad (desarrollada de Mizuno y Akao 1978 citado por Jiang et al. 2007; Hauser y Clausing 1988; Cohen 1995)

(1) Los QUÉs, integrados por una lista jerarquizada de expectativas del cliente, donde cada expectativa lleva asignada una prioridad (peso de los QUÉs) indicativa de su importancia para el cliente. Esta sección se aborda mediante investigación de mercado en torno a la “voz del cliente,” entendida como el grupo de beneficios que las empresas esperan obtener de sus asesores jurídicos externos (Griffin y Hauser 1993).

(2) Los CÓMOs, consistentes en un listado de los recursos que el despacho estima necesarios para satisfacer las expectativas identificadas. Esta sección, junto con la matriz de relación y el tejado de la casa de la calidad, es clave en el desarrollo de la voz de la organización y se recomienda que en este proceso se involucre a toda la organización y no sólo a los socios responsables de la gestión del despacho. Tal como indican Hauser y Clausing (1988): “el principal beneficio de la casa de la calidad es la calidad dentro de la organización. Pone a las personas a pensar en la dirección adecuada y, además, a pensar juntas.”

(3) La MATRIZ DE RELACIÓN, en el centro de la casa de la calidad, facilita la valoración del impacto de los COMOs (recursos del despacho) en el desempeño de los QUEs (expectativas del cliente). A tal efecto, en primer lugar, se pide a los profesionales que adjudiquen a cada celda de relación un símbolo cualitativo indicativo del tipo de impacto: significativo, moderado, débil o sin impacto. En segundo lugar, el equipo de desarrollo deberá sustituir los símbolos cualitativos por un contravalor numérico, que constituye la medida del impacto (ver Tabla I).

Tabla I.- Símbolos cualitativos y equivalencias cuantitativas utilizadas en la matriz de relación (desarrollada a partir de Cohen, 1995).

VALOR DE RELACIÓN	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
Impacto significativo	X	9
Impacto moderado	O	3
Impacto débil	Δ	1
Sin impacto	En blanco	0

Una vez cuantificada la matriz de relación, se multiplica el valor numérico asignado a cada celda (valor de relación) por la importancia asignada a cada expectativa:

$$\text{Peso absoluto de relación} = \text{Valor de relación} \times \text{Importancia de la expectativa.}$$

El producto de este cálculo aritmético simple, denominado “peso absoluto de relación”, proporciona uno de los elementos clave de la aplicación de la metodología QFD en el ámbito de la estrategia, dado que permite cuantificar la importancia de cada recurso en el desempeño de cada expectativa.

(4) Los CUÁNTOS, situados en la base de la matriz de relación, proporcionan el valor absoluto de contribución de cada recurso en el desempeño del servicio.

Valor absoluto de contribución = Σ Pesos de relación (columna).

Atendiendo a los principios QFD, cuanto mayor sea el valor de contribución de un recurso determinado mayor será la influencia del mismo en la satisfacción del cliente y, por consiguiente, su mejora e innovación deberá integrar los objetivos estratégicos del despacho. A efectos de facilitar la visualización de estos recursos estratégicos, se recomienda calcular el valor relativo de contribución de cada recurso respecto del resto.

Valor relativo de contribución = $\text{Valor abs. de contribución} \times 100 / \Sigma \text{Valores abs. de contribución}$.

(5) El TEJADO de la casa de la calidad o matriz de correlación facilita que los profesionales determinen el impacto de cada uno de los recursos con respecto al resto. Utilizando la misma simbología cualitativa y equivalencia cuantitativa que en la matriz de relación (ver Tabla I), la matriz de correlación aporta información sobre la posibilidad de desarrollar los recursos identificados como estratégicos mediante la mejora de otros recursos con los que se ha identificado un impacto bidireccional significativo.

(6) La casa de la calidad se completa con el llamado BENCHMARK TÉCNICO. Este último paso consiste en identificar el nivel de desempeño (medido en términos de satisfacción del mercado) de cada una de las características del servicio para su comparación con el nivel de desempeño de la competencia. Así mismo, a los efectos de obtener una visión más completa

en que fundamentar los objetivos estratégicos del despacho, se aconseja perfeccionar esta sección con la segmentación de los niveles de satisfacción por tipo de cliente, así como con un gráfico que permita ilustrar las características del servicio que aun siendo de gran importancia para el cliente están insatisfechas, como por ejemplo el mapa de ‘importancia – satisfacción’ propuesto por Rust et al. (1994).

En el mapa de ‘Importancia-Satisfacción’, el eje horizontal refleja el nivel de importancia para el cliente de cada una de las características del servicio y, el vertical, su nivel de satisfacción con las mismas. Primero, las características del servicio situadas en el cuadrante superior izquierdo (alta satisfacción, baja importancia), representan el *status quo* del despacho y, a su vez, constituyen un área donde el despacho puede experimentar con estrategias tendentes al incremento de la eficiencia del servicio. Segundo, las características situadas en el cuadrante superior derecho (alta satisfacción, importancia alta) representan el área de excelencia de la organización y, por consiguiente, deben asegurarse y pueden utilizarse para incrementar el prestigio del despacho mediante actividades de marketing. Tercero, las características situadas en el cuadrante inferior izquierdo (baja satisfacción, baja importancia) no merecen la dedicación de recursos, salvo que el despacho quisiera utilizar su satisfacción como elemento diferenciador respecto de algún segmento específico de clientes. Cuarto, las características situadas en el cuadrante inferior derecho (baja satisfacción, alta importancia) requieren la dedicación prioritaria de recursos y su mejora e innovación debe incluirse entre los objetivos prioritarios de calidad, dado que habrá de repercutir directamente en la mejora de la satisfacción de los clientes.

Por último, cabe enriquecer los resultados obtenidos sobre la base de la interpretación propuesta en la matriz de oportunidad, desarrollada por Killen et al. (2005), que refuerza situar dichos datos en el entorno y compararlos con la competencia. La referida interpretación, ubica las áreas clave de oportunidad para la mejora e innovación del servicio en aquellas características del mismo que, siendo muy importantes para el cliente, ni el propio despacho ni su competencia logran satisfacer (ver Tabla II).

Tabla II. Matriz de oportunidad (desarrollada a partir de Killen et al. 2005).

IMPORTANCIA		SATISFACCIÓN			
		Nadie satisface la característica	Mi despacho satisface la característica mejor que la competencia	Mi despacho satisface la característica peor que la competencia	Todos satisfacen la característica
ALTA		Oportunidad extraordinaria para innovar	Mantener y promocionar	Imitar o dar un gran salto	Investigar tecnologías disruptivas
BAJA		Seguimiento y control	Reducir costes	Mejorar pero no invertir	Seguimiento y control

La incorporación del BENCHMARK TÉCNICO completa la casa de la calidad, proporcionando una doble perspectiva del servicio. La perspectiva externa, fundamentada en las expectativas y necesidades de los clientes, así como en el posicionamiento de la competencia. La perspectiva interna, basada en los recursos que contribuyen significativamente al desempeño tanto del servicio en su conjunto como de cada una de sus características. Esta aproximación permite conceptualizar las fortalezas y debilidades externas e internas del despacho como dos caras de la misma moneda.

Una vez completada la casa de la calidad, el despacho dispone de información clave para adoptar decisiones estratégicas ten-

dentes al diseño de servicios y al desarrollo de recursos que permitan aportar mayor valor a sus clientes que la competencia:

- i. Los recursos clave para la satisfacción del cliente.
- ii. Las fortalezas del servicio, definidas como las características satisfechas así como los recursos que impactan significativamente en el desempeño de tales características. Algunos de estos recursos podrán representar fortalezas comunes en el sector (impactan significativamente en el desempeño de características del servicio satisfechas por todos) o bien, fortalezas distintivas de nuestro despacho o de algún competidor.
- iii. Las debilidades del servicio, concretadas en las características del mismo que ni el propio despacho ni la competencia alcanza a satisfacer así como en los recursos que tienen un impacto significativo en el desempeño de las primeras.
- iv. Las ineficiencias en la asignación de recursos, entendidas como la inversión excesiva en aquellos recursos que no aportan valor al cliente.
- v. Las mayores oportunidades para la mejora e innovación, que se concretan:
 - En aquellos recursos que impactan significativamente en características del servicio que, siendo muy importantes para el cliente, ni el propio despacho ni su competencia logran satisfacer.
 - En el grupo de clientes cuyas necesidades no están satisfechas.

Validación empírica del modelo propuesto.-

Considerando los antecedentes doctrinales, que recomiendan la identificación de factores estratégicos sectoriales con carácter previo a la determinación de los recursos en los que

fundamentar la ventaja competitiva empresarial (Amit y Schoemaker 1993), la validación empírica del modelo propuesto se llevó a término tomando como unidad de análisis la abogacía de la empresa y de los negocios que opera en Cataluña, concretándose en la construcción de la ‘Casa de la Calidad’ de este segmento del mercado (ver Figura 9), que contó con un importante respaldo tanto de la abogacía de la empresa y de los negocios en Cataluña como de la comunidad empresarial.

A los efectos de completar los QUEs de la casa de la calidad sectorial así como el BENCHMARK TÉCNICO se condujo, en primer lugar, investigación cualitativa y cuantitativa de este mercado, que se centró en una serie de entrevistas en profundidad a socios, altos directivos y abogados internos de 28 empresas (de entre las cuales, atendiendo a su tamaño, un 68% puede calificarse como gran empresa y un 32% como mediana empresa). La investigación cualitativa, se completó con una encuesta en la que participaron 301 empresas (de las cuales un 30% eran grandes empresas, un 50% medianas y un 20% microempresas).

En segundo lugar, para la identificación y valoración de los recursos necesarios para la satisfacción de las expectativas identificadas (los COMOs, la MATRIZ DE RELACIÓN y la matriz de correlación o TEJADO de la casa de la calidad), se contó con la inestimable participación de socios involucrados en la planificación estratégica de 23 despachos de abogados nacionales e internacionales de gran prestigio. Aun cuando la casa de la calidad es una herramienta ideada para obtener el consenso en sus parámetros, dada la dificultad inherente en sentar en la misma mesa a socios de diferentes despachos para tratar sobre aspectos de su propia estrategia, se optó por solicitar a los mismos que completaran de forma individual e

independiente las dos matrices que se muestran en la Figura 6. Posteriormente, el valor de cada una de las celdas de ambas matrices, a incorporar a la casa de la calidad sectorial, se obtuvo por vía estadística.

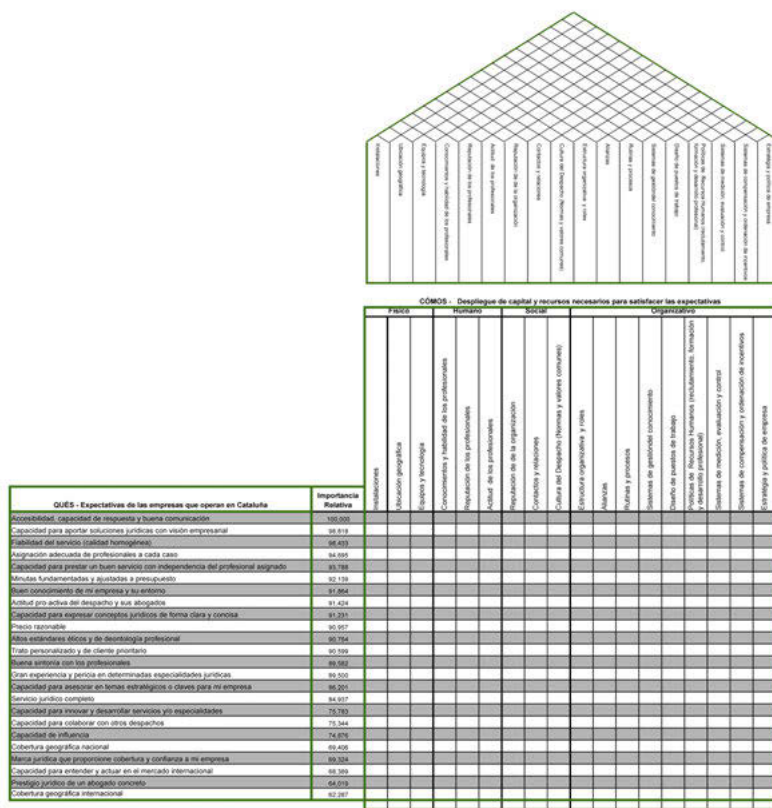


Figura 6.- Matrices de correlación y relación de la casa de la calidad de la abogacía de la empresa y de los negocios en Cataluña (Esteban, 2010).

La casa de la calidad, así construida, permitió captar en toda su riqueza las diferentes aproximaciones estratégicas a la calidad de los distintos tipos de despachos y validar esta me-

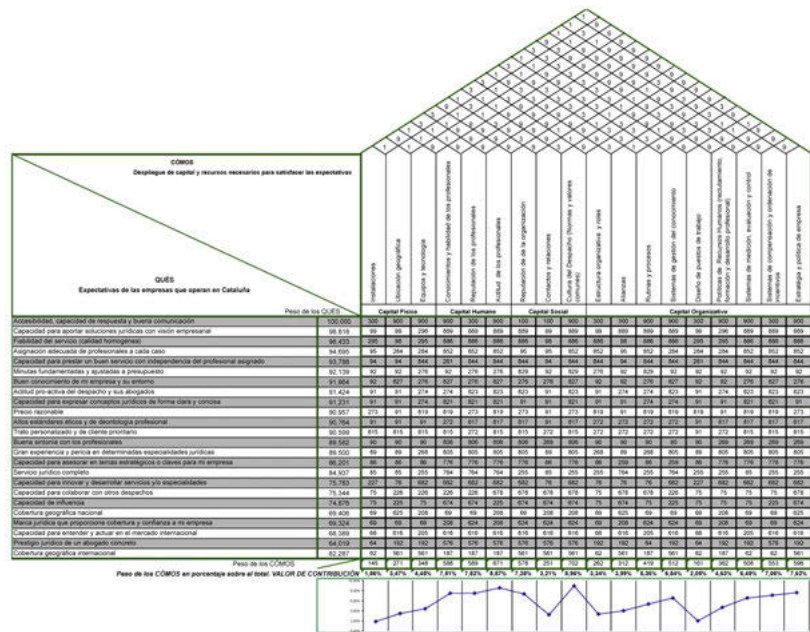
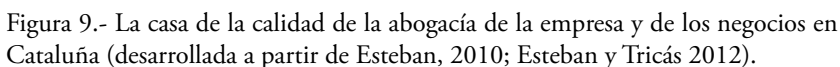


Figura 8.- Casa de la calidad cuantitativa correspondiente a un despacho de ámbito global y gran dimensión (Esteban 2010).



Oportunidades para la mejora e innovación en los servicios jurídicos.-

Sin entrar a desgranar los resultados del precitado estudio, que no son objeto del presente discurso, quisiera centrar su atención en una serie de características relativas a la operativa de los despachos de abogados, que debo decir que en su momento me sorprendieron, que, con posterioridad, se han revelado aspectos clave del desarrollo global de este mercado y que ponen el énfasis en la necesidad de continuar experimentando en el ámbito de la gestión de la calidad total en este sector.

Primero, los resultados del estudio confirmaron que ‘la actitud’ seguida en importancia por ‘los conocimientos y la habilidad de los abogados’ son los recursos que aportan mayor valor al servicio jurídico. Sin embargo, también se evidenció que estos recursos junto con la ‘reputación de los abogados’ constituyen las principales fortalezas de todos los grupos estratégicos analizados, lo que permitió constatar que la mejora del capital humano en este segmento del mercado jurídico, aún siendo de vital importancia para la satisfacción del cliente, en sí misma no permite garantizar la diferenciación y, por tanto, la sostenibilidad de los despachos. Confirmando la actualidad de estos resultados, el pasado octubre de 2013, Barber (2013, p.3) afirmaba en el FT Innovative Lawyers que si bien “los conocimientos legales son todavía valiosos, ya no son suficientes para garantizar el éxito”.

Para obtener ventajas competitivas en relación al valor que aportan al servicio los recursos del capital humano, el mercado reclama la investigación de tecnologías disruptivas que faciliten alternativas más simples y de bajo coste (ver Tabla II). Atendiendo a los postulados sobre innovación de Christensen y Raynor (2003), estas alternativas, que ya están emergiendo en

las actividades jurídicas, permitirán incorporar a este mercado a grupos de clientes que actualmente no pueden pagar servicios jurídicos adecuados a sus necesidades. Así, por ejemplo, la microempresa fue identificada en nuestro estudio como el grupo de clientes significativamente más insatisfecho con el precio de los servicios jurídicos en Cataluña. Teniendo en cuenta que en el año 2013 el 95% de las empresas catalanas ocupaba a menos de 10 personas (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa 2014), el potencial para el desarrollo de una oferta de bajo coste que permita a este grupo el acceso a servicios jurídicos de calidad resulta evidente.

Segundo, y en línea con lo anterior, los recursos ‘diseño de puestos de trabajo’, ‘estructura organizativa’, ‘sistemas de medición, evaluación y control’, así como ‘la tecnología’, se identificaron como oportunidades para desafiar las actuales reglas del juego en el mercado jurídico catalán. Mediante la inversión en el desarrollo e innovación de estos recursos concluía que un despacho podía focalizar sus esfuerzos en aquellas áreas que, habiendo sido reconocidas como debilidades de todos los grupos estratégicos, resultaban prioritarias para los clientes corporativos.

En el entorno global y en concordancia con los resultados expuestos, el mercado de prestación de servicios jurídicos está evolucionando hacia el ‘diseño de puestos de trabajo’ alternativos como son, por ejemplo, el de ‘analista legal’ diseñado por uno de los despachos del llamado ‘Magic Circle’⁽⁸⁾ británico (Binham 2013, p. 12-13), o bien el de ‘ingeniero legal’ o el de ‘técnico legal’ que propone Susskind (2013).

De forma más significativa, está evolucionando hacia el desarrollo de nuevas ‘estructuras organizativas’ en las que el network adquiere fuerza frente al concepto tradicional de despacho de

abogados organizado en torno a silos de socios, especialidades jurídicas, geografías, o inclusive, clientes de un determinado tamaño o sector (Esteban y Wilkins, 2013).

Igualmente, cabe destacar la creciente búsqueda y experimentación de sistemas de calidad apropiados ‘para la medición, evaluación y control’ de los servicios jurídicos. Aún cuando, la medición de la calidad de los servicios que entrañan mayor complejidad sigue siendo un reto en este sector, algunos despachos comienzan a estar familiarizados con sistemas de calidad como el Lean Management, Six Sigma o ISO, lo cual supone un gran avance.

Por último, es ya un hecho comúnmente aceptado que las extraordinarias innovaciones de los últimos tiempos en las tecnologías de la información, que han alterado la configuración de la mayoría de los sectores empresariales, están teniendo un efecto determinante en la dinámica del mercado jurídico (Muir y Douglas 2001; Susskind 2008 y 2013).



❖ REFLEXIONES FINALES

Nadie pone hoy en duda que la abogacía está atravesando uno de los períodos más convulsos de su historia reciente. El suelo que parecía bien asentado hace una generación se ha convertido en arenas movedizas para los que ejercemos esta profesión en la actualidad. Pese a ello, no creo que estemos cerca del ‘Fin de los Abogados’ (Susskind, 2008) o de la ‘Muerte de la Gran Abogacía’ (Ribstein 2010), como predicen algunos autores, si no, más bien, se dan las circunstancias para que se produzca una revolución en la calidad de los servicios jurídicos: liberalización del sector, emergencia de innovaciones disruptivas y nuevo impulso en la competencia global en calidad.

Además, este conjunto de factores parece estar despertando las señales de alarma necesarias para que los abogados reaccionen y, según mi experiencia, son ya muchos los que están cuestionando la sostenibilidad de sus objetivos estratégicos. Pese a ello, los despachos de abogados continúan primando el despliegue de estrategias centradas en incrementar la eficiencia de sus procesos y la rentabilidad de sus organizaciones, dedicando relativamente menos esfuerzo a la mejora e innovación del servicio en beneficio del cliente.

Esto se debe, en parte, a que la gestión de la calidad en este sector se encuentra todavía en una fase incipiente. Sin embargo, y tomando como referencia los estudios sobre resiliencia empresarial de Gulati (2009) situar al cliente en el centro de la estrategia deviene una necesidad; así, atendiendo a sus estudios,⁽⁹⁾ muchos despachos de abogados no lograrán sobrevivir a esta última recesión, otros saldrán muy debilitados sobre la base de la implementación de estrategias tipo búnker, centradas en alcanzar la máxima eficiencia hasta que pase la tormenta. Por úl-

timo, unos cuantos sabrán utilizar los cambios en este mercado en beneficio de sus clientes, convirtiendo la crisis actual en una oportunidad extraordinaria para sobrevivir y triunfar al mismo tiempo.

El conjunto de retos tan amenazadores como apasionantes a los que se enfrenta la abogacía de la empresa y de los negocios, en la actualidad, y que he intentado desgranar aquí resumidamente, están en el origen de la línea de investigación que he desarrollado durante los últimos ocho años y que me llevan a concluir que, si en este sector los primeros años del siglo XXI han estado presididos por estrategias que primaban la productividad y la rentabilidad de los servicios jurídicos, el período iniciado en el año 2008, está generando una incipiente corriente de experimentación e innovación que podría conducir a la maduración de los principios inspiradores de la gestión de la calidad total, también en la abogacía.

Muchas gracias.



⌘ NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Cuando la bibliografía no hace referencia a una edición castellana o traducida a este idioma asumo la responsabilidad de la traducción.
- (2) Peces-Barba (1986-1987, p. 448) define a los operadores jurídicos como “todos los que, con habitualidad profesional, se dedican a actuar en el ámbito del Derecho, sea como creadores, como intérpretes, como consultores o como aplicadores del Derecho, y que se diferencian precisamente por ese papel, que caracteriza su actividad del común de los ciudadanos”.
- (3) En este sentido, Flood (2011), argumenta que los recientes cambios legislativos en el Reino Unido, las modificaciones australianas a la profesión jurídica y las propuestas liberalizadoras en Francia y Corea, están allanando el camino para un cambio sin precedentes en la regulación de la abogacía a nivel global. Añade que estos cambios habrán de conducir al desarrollo de nuevas formas de organización, de sistemas de gestión así como a la separación entre propiedad y control en el ámbito profesional.

También en España el marco normativo de la abogacía ha sido revisado profundamente durante los últimos años. A los efectos de adecuar el Estatuto General de la Abogacía Española a esta nueva realidad, el Consejo General (CGAE 2013) aprobó el pasado 12 de junio de 2013 un nuevo Estatuto General que deberá seguir los trámites administrativos preceptivos para su aprobación y promulgación mediante el pertinente Real Decreto. Tal y como señala en su preámbulo “la adecuación normativa se ajusta, en primer

lugar, a las leyes que han venido a trasponer la Directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior (Unión Europea 2006, Directiva de servicios) y que son la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (España, 2009a.); y la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (España 2009b.). Pero no sólo a éstas, sino que también son esenciales la Ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales (España, 2006a.); así como la Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales (España 2007). Junto a las leyes existen otras normas de rango reglamentario que igualmente han transformado la realidad normativa en que se produce la prestación de servicios por los Abogados. Quizás la más relevante sea el Real Decreto 1331/2006, de 17 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los Abogados que prestan servicios en despachos de Abogados, individuales o colectivos” (España 2006b). A mayor abundamiento, se encuentra actualmente en proceso de aprobación el muy discutido Anteproyecto de Ley de Servicios Profesionales, que de aprobarse tendría un impacto muy significativo en la profesión.

- (4) Currell y Henderson (2013) cuestionan si los abogados podrán seguir ocupando el ‘asiento del conductor’ cuando se consolide la tendencia reinante hacia la desagregación de los servicios jurídicos. En este sentido plantean la posibilidad de que deban ceder el liderazgo a otros, tal y como sucedió a los arquitectos en favor de constructores y contratistas en el sector de la construcción.

- (5) Según datos del informe ‘2013 Law Firms in Transition’ (Clay 2013), el 96% de los abogados encuestados creen que el foco en la mejora de la eficiencia es una tendencia permanente en el mercado jurídico. Así mismo, un 46% de los encuestados manifestó estar en proceso de cambio de su estrategia en relación a la eficiencia del servicio, y un 65% en los gastos de gestión. Por contra, un escaso 5,6% afirmó que el incremento del valor proporcionado al cliente estaba entre los mayores retos a los que se enfrentaba su despacho. En consonancia con esto, preguntados los clientes sobre su opinión en torno a la importancia que los despachos de abogados estaban dando a la introducción de cambios en su modelo para proporcionar mayor valor al cliente, un escaso 1,7% de los clientes contestó que los despachos daban alta prioridad a este aspecto.
- (6) P. ej., la Law Society of England and Wales (2014) pone a disposición de sus abogados un sistema de acreditación, denominado ‘Lexcel’, al que en el año 2012 se habían adherido 1.000 despachos de abogados (Managing Partner 2012).
- (7) El sistema keiretsu tradicional consiste en la asociación entre las empresas y sus proveedores, a los efectos de incrementar la calidad del producto. La nueva versión del keiretsu, más abierto, global y orientado al coste, está demostrando ser una herramienta idónea para el desarrollo de la innovación y la eficiencia en las organizaciones (Aoki y Lennerfors 2013).
- (8) En relación al sector jurídico del Reino Unido, se utiliza la expresión vulgar ‘Magic Circle’ para hacer referencia a los despachos de abogados que lideran este merca-

do. Generalmente, se entienden incluidos en la expresión los siguientes cinco despachos: Allen & Overy, Clifford Chance, Freshfields Bruckhaus Deringer, Linklaters y Slaughter and May.

- (9) Gulati (2009, p. 2.) identifica una serie de tendencias comunes a las últimas tres recesiones económicas: aproximadamente el 40% de las empresas no logra sobrevivir a períodos de recesión drásticos. El 60% que sobrevive lo hace de dos formas diferentes. Un grupo de empresas, cuyo objetivo prioritario es la supervivencia, reducen costes drásticamente, conservan sus recursos y tras la recesión emergen de sus búnkeres muy debilitados aunque con la esperanza de una pronta recuperación. El segundo grupo, que constituye entre un 5 y un 10% de las empresas supervivientes, salen de las recesiones no solo como meros supervivientes, sino habiendo utilizado el entorno adverso para catapultarse por delante de sus competidores.



❧ BIBLIOGRAFÍA

- Abraham, S.E., Spencer, M.E. y Monk, E.L., 1998. Total quality management: applicability to law firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), 541-554.
- Amit, R. y Schoemaker, P., 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Aoki, K. y Lennefors, T.T., 2013. The New, Improved Keiretsu. *Harvard Business Review*. Sep2013, 91(9), 109-113.
- Barber, L., 2013. FT Innovative Lawyers 2013. *Financial Times* [en línea], 4 de octubre de 2013, p. 3, disponible en <http://www.ft.com/intl/reports/innovative-lawyers>. [Consultado: 20 de marzo de 2014].
- Binham, C., 2013. FT Innovative Lawyers 2013. *Financial Times* [en línea], 4 de octubre de 2013, p.12-13, disponible en <http://www.ft.com/intl/reports/innovative-lawyers>. [Consultado: 20 de marzo de 2014].
- Botsford, P., 2011. Forecasting the creative impact of alternative business structures on law [en línea], *Law Society Gazette*, 7 de abril de 2011. Disponible en <http://www.lawgazette.co.uk/analysis/forecasting-the-creative-impact-of-alternative-business-structures-on-law/59883.article> [Consultado: 3 septiembre 2011].
- Bowman, C. y Ambrosini, V., 2007. Identifying Valuable Resources. *European Management Journal*, 25 (4), 320-32.
- Cândido, C.J. F. y Santos, S. P., 2011. Is TQM more difficult to implement than other transformational strategies? *Total Quality Management*. 22 (11), 1139-1164.

- Cariaga, I., El-Diraby, T. y Osman, H., 2007. Integrating Value Analysis and Quality Function Deployment for Evaluating Design Alternatives. *Journal of Construction Engineering and Management*, October 2007, 761-770.
- CGAE (Consejo General de la Abogacía Española), 2013. Estatuto General de la Abogacía Española, aprobado en pleno del Consejo General de la Abogacía Española [en línea], 12 de junio de 2013. Disponible en <http://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2013/10/Estatuto-General-de-la-Abogacia.pdf> [Consultado: 6.02.2014].
- Christensen, C. M., y Raynor, M.E., 2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Succesful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clay, T.S., 2013. 2013 Law Firms in Transition [en línea]. *An Altman Weil Flash Survey*. Disponible en <http://www.altmanweil.com/LFiT2013/> [Consultado: 13.03.2014].
- Codina, N., 2006. *Estudi de l'Advocacia. Radiografia dels Despatxos d'Advocats*. Il.lustre Col.legi d'Advocats de Barcelona.
- Cohen, L., 1995. *Quality Function Deployment. How to Make QFD Work for You*. Reading: Addison Wesley Longman, Inc.
- Cole, R.E., 2011. What really happened to Toyota [en línea] *Mit Sloan Management Review*. Disponible en <http://sloan-review.mit.edu/article/what-really-happened-to-toyota/>. [Consultado: 12.01.2014].
- Conti, T., 1993. *Building Total Quality. A guide for management*. London: Chapman & Hall.
- Conti, T., Kondo, Y., y Watson, G. H., 2003. *Quality into the 21st Century. Perspectives on Quality and Competitiveness for sustained Performance*. Milwaukee: American Society for Quality, Quality Press.

- Currell, D. y Henderson, M.T., 2013. Can lawyers stay in the driver's seat? *International Review of Law and Economics* [en línea, pendiente de publicación] Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014481881300080X>. [Consultado: abril 2014].
- Dahlgaard-Park, S.M., 2011. The quality movement: where are you going? *Total Quality Management*, 22(5), 493–516.
- Díaz, M., 2005. La ISO 9001:2000 en los despachos profesionales y su certificación [en línea]. XI Seminario Internacional de Países Latinos Europa- América. *Contabilidad y Auditoría para Pymes en un entorno globalizado, abril 2005*, disponible en <http://www.cilea.info/public/File/11%20Seminario%20Sevilla/DiazAledo050505ponencia.pdf>. [Consultado: abril 2014].
- Dikmen, I., Birgonul, T. y Kiziitas, S., 2005. Strategic Use of Quality Function Deployment (QFD) in Construction Industry. *Building and Environment*, 40(2), 245-255.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2014. *Estadísticas PYME. Evolución indicadores, Nº 12, marzo 2014* [en línea]. Disponible en <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ESTADISTICAS--PYME-n14-marzo-2014.pdf>. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo, catálogo general de publicaciones oficiales. [Consultado: abril 2014].
- Dror, S. y Barad, M., 2006. House of Strategy (HOS): from strategic objectives to competitive priorities. *International Journal of Production Research*, 44(18-19), 3879-3895.
- EFQM, 2014. *Success Stories* [en línea]. Disponible en <http://www.efqm.org/success-stories> [Consultado: mayo 2014].
- España, 2006a. Ley 34/2006, de 30 de octubre, sobre el acceso a las profesiones de Abogado y Procurador de los Tribunales.

- Boletín Oficial del Estado*, de 31 de octubre de 2006, Núm. 260, 37743-37747.
- España 2006b. Real Decreto 1331/2006, de 17 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los Abogados que prestan servicios en despachos de Abogados, individuales o colectivos. *Boletín Oficial del Estado*, de 18 de noviembre de 2006, Núm. 276, 40550-40556.
- España, 2007. Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales. *Boletín Oficial del Estado*, de 16 de marzo de 2007, Núm. 65, 11246-11251.
- España, 2009a. Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. *Boletín Oficial del Estado*, de 24 de noviembre de 2009, Núm. 283, 99570-99593.
- España, 2009b. Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. *Boletín Oficial del Estado*, de 23 de diciembre de 2009, Núm. 308, 108507-108578.
- Esteban, M.J. y Tricás, J., 2009. La calidad competitiva y el nuevo entorno de la abogacía española. *Estudios Empresariales*, 129, 50-60.
- Esteban, M.J., Tricás, J. y González L., 2009. Segmentación en grupos estratégicos de los despachos que lideran la abogacía española. *Boletín de Estudios Económicos*, 197, 311-334.
- Esteban, M.J., 2010. *Análisis Estratégico de la calidad en los servicios jurídicos. Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña*. Barcelona. Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull.

- Esteban, M.J. y Tricás, J. y González, L., 2010. *La Voz del Cliente en los Despachos de Abogados. ¿Qué esperan las empresas de su asesoría jurídica externa?* Madrid: Difusión Jurídica.
- Esteban, M.J., Tricás, J., 2011. La prestación de servicios jurídicos de alta calidad como estrategia competitiva en tiempos de crisis. *Alta Dirección*, 271/272, 127-137.
- Esteban, M.J. y Tricas, J., 2012. Applying QFD to strategic quality management in law firms. *Total Quality Management & Business Excellence*. 23(11), 1433-1451.
- Esteban, M.J. y Wilkins, D.B., 2013. Regreso al Futuro: La reactivación de las divisiones jurídicas de las Big 4 en Europa y el futuro de la abogacía de los negocios. *Revista Española de Relaciones Internacionales*. 5, 92-106, [en línea], disponible en <http://reri.difusionjuridica.es/index.php/RERI/article/view/64>. [Previamente publicado en *Economist & Jurist*, 21(167), 81-90, 2013].
- Faulconbridge, J.R. y Muzio, D., 2009. The financialization of large law firms: situated discourses and practices of reorganization. *Journal of Economic Geography* 9 (2009) 641–661.
- Ferrell, S.F. y Ferrell, W.G.Jr., 1994. Using Quality Function Deployment in business planning at a small appraisal firm. *The Appraisal Journal*, 62, (3), 382-390.
- Flood, J., 2011. The re-landscaping of the legal profession: Large law firms and professional re-regulation, *Current Sociology Monograph 2*, Vol. 59, 4, 507-529.
- Garoupa, N., 2013. Globalization and Deregulation of Legal Services, [en línea]. Aceptada publicación. *International Review of Law and Economics*, disponible en <http://www.sciencedirect.com>. [Consultado: 4.11.2013].

- Garrido, H.M., 2010. *Principios deontológicos y confiabilidad del abogado*. Tesis Doctoral. Departamento de Fundamentos de Derecho y Derecho Penal. Universidad de Alcalá. [En línea] disponible en <http://hdl.handle.net/10017/8068>. [Consultado: 4 febrero 2014].
- Gordon, T. , Shackel, R. y Mark., S., 2012. Regulation of legal services in the e-world: a need to short circuit hot spots in ethics and novel practices? *International Journal of the Legal Profession*, 19(1), 55–87.
- Gospel, H. y Sako, M., 2010. The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1367-1396.
- Grant, R. M., 2006. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª edición. Navarra: Aranzadi.
- Griffin, A. y Hauser, J.R., 1993. The Voice of the Customer. *Marketing Science*, 12(1), 1-27.
- Grimley, J., 2012. *Bloomberg Law report: Firms need to get lean to survive* [en línea]. Los Angeles: International Business Development. Disponible en <http://internationalbusinessdevelopmentblog.com/2012/09/08/bloomberg-law-firms-need-to-get-lean-to-survive/>. [Consultado: 14.11.2013].
- Guinta, L. R. y Praizler, N. C., 1993. *The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers through Quality Function Deployment*. New York: Amacom.
- Gulati, R., 2009. *Reorganize for resilience. Putting Customers at the center of your business*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hauser, J.R. y Clausing, D., 1988. The House of Quality. *Harvard Business Review*, May-June, 63-73.

- Henderson, W.D., 2013. From Big Law to Lean Law [en línea]. Aceptada publicación. *International Review of Law and Economics*, disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2356330>. [Consultado: 4.11.2013].
- Hunt, R.A. y Xavier, F., B., 2003. The leading edge in strategic QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (1), 56-73.
- Instituto Nacional de Estadística, 2014. *INEbase, Servicios, Encuestas globales del sector servicios* [en línea]. Madrid: INE 2014. Disponible en: http://www.ine.es/inebmenu/mnu_servicios.htm. [Consultado: 3.02.2014].
- Iossa, E. y Jullien, B., 2012. The market for lawyers and quality layers in legal services. *RAND Journal of Economics*, 43 (4), 677-704.
- Jiang, J., Shiu, M. y Tu, M., 2007. QFD's Evolution in Japan and the West. *Quality Progress*, Julio, 30-37.
- Jugulum, R y Sefik, M., 1998. Building a robust manufacturing strategy. *Computers & Industrial Engineering*, 35, (1-2), 225-228.
- Juran, J.M., 1995. *A history of managing for quality – the evolution, trends, and future directions of managing for quality*. Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Juran, J. M. y Godfrey, B. A., 2000. *Juran's Quality Handbook*, 5th Edition. Singapore: Mc.Graw-Hill
- Kanji, G.K., 1990. Total quality management: The second industrial revolution. *Total Quality Management*, 1 (1), 3-12.
- Killen, C.P., Walker, M. y Hunt, R.A., 2005. Strategic Planning using QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (1), 17-29.

- Lacity, M., Willcocks, L. y Burgess, A., 2014. *The Rise of Legal Services Outsourcing. Risk and Opportunity*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Law Society of England and Wales, 2014. *Lexcel practice management standard* [en línea]. Disponible en <http://www.lawsociety.org.uk/accreditation/lexcel/>. [Consultado: 18 de marzo de 2014].
- Lee, R.G., 2010. Liberalisation of legal services in Europe: progress and prospects. *Legal Studies*, 30(2), 186–207.
- Levitt, T., 1960, Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38 (4), 45-56, en Best of HBR 1960. *Harvard Business Review. Top-Line Growth*. July-August 2004.
- Lowendhal, B.R., 2005. *Strategic Management of Professional Service Firms*. Dinamarca: Business School Press.
- Maddux, G.A., Amos, R.W. y Wyskida, A., 1991. Organizations can apply Quality Function Deployment as strategic planning tool. *Industrial Engineering*, September 91, 33-37.
- Maguad, B.A., 2006. The Modern Quality Movement: Origins, Development and Trends. *Total Quality Management*. 17 (2), 179–203.
- Managing Partner, 2012. ISO 9001 battles Lexcel as the must-have quality standard in UK law firms [en línea]. *Managing Partner*, 30 de Julio de 2012, disponible en <http://www.managingpartner.com/news/business-strategy/iso-9001-battles-lexcel-must-have-quality-standard-uk-law-firms>. [Consultado: Febrero 2014].
- Marco Aurelio, 1983. *Meditaciones*. Madrid, Editorial Gredos.
- Maritan, D. y Panizzolo, R., 2009. Identifying business priorities through quality function deployment. Insights from a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), 714-728.

- MarketLine, 2012b. *MarketLine Industry Profile, Global Accountancy, August 2012* [En línea]. London: MarketLine, 0199-0415.
- MarketLine, 2012c. *MarketLine Industry Profile, Global Management & Marketing Consultancy, August 2012* [En línea]. London: MarketLine, 0199-0424.
- MarketLine, 2012a. *MarketLine Industry Profile, Global Legal Services, October 2012* [En línea]. London: MarketLine, 0199-0423.
- Mayson, S., 2007. *Firm Strategy. Competitive Advantage and Valuation*. Oxford: Oxford University Press.
- Mixon, J. y Otto, G., 1994. Continuous quality improvement, law, and legal education. *Emory Law Journal*. 43 (2), 393-505.
- Muir, L. y Douglas, A., 2001. Advent of e-business concepts in legal services and its impact on the quality of service. *Managing Service Quality*, 11(3), 175-181.
- NAFTA, 1992. Tratado de Libre Comercio de America [en línea] Nafta Secretariat. Disponible en <https://www.nafta-sec-alena.org> [Consultado: 20 de marzo de 2014].
- Oakland, J.S., 2004. *On Quality Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ortega, G., 2008. Ejercicio colectivo de la abogacía desde la perspectiva del derecho de la competencia. *Diario La Ley*, 6976, Sección Doctrina [Acceso en línea, Consultado: 21.02.2014].
- Peces-Barba, G., 1986-1987. Los operadores jurídicos. *Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid*. 72, 447-469.
- Pollock, E., 1992. Grudgingly Lawyers Try Total Quality. *Wall Street Journal*, 2 de diciembre, 1992.

- Ribstein, L. E., 2010. The Death of Big Law. *Wisconsin Law Review*. Vol. 2010, No. 3, 749-815.
- Rosen, R.E., 2002. 'We're All Consultants Now': How Change in Client Organizational Strategies Influences Change in the Organization of Corporate Legal Services. *Arizona Law Review*, 44, 637-684 .
- Rust, R. T., Zahorik, A. J. y Keiningham, T.L., 1994. *Return on Quality: Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Sako, M., 2011. *General Counsel with Power?* Project Report. Oxford: Novak Druce Centre for Professional Service Firms.
- Simon, W.H., 2012. Where is the 'Quality Movement' in Law Practice? [en línea]. *Wisconsin Law Review* [admitido a publicación]; Stanford Public Law Working Paper No. 2034503; Columbia Public Law Research Paper No. WP 12-303. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2034503>. [Consultado: 4.11.2013].
- Stewart, H. M., Hope, C. A. y Muhlemann, A. P., 2000. Service quality in the legal profession: a review. *International Journal of Management Reviews*, 2, 261-285.
- Sullivan, L.P., 1988. Policy Management through Quality Function Deployment. *Quality Progress*, 21 (6), 18-2.
- Susskind, R., 2008. *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford: Oxford University Press.
- Susskind, R., 2013. *Tomorrow's lawyers. An introduction to your future*. Oxford: Oxford University Press.
- Terry, L. S., 2008. The Future Regulation of the Legal Profession: The Impact of Treating the Legal Profession as 'Service Providers'. *Journal of Professional Lawyer*, 2008, 189-211.

- Thomas, R. S., Schwab, S. J. y Hansen, R. G., 2001. Megafirms. *North Carolina Law Review*, 80, 115-198.
- Triantis, G.G., 2013. Improving Contract Quality: Modularity, Technology, and Innovation in Contract Design [en línea]; *Stanford Journal of Law, Business, and Finance*, 18 (2), 2013; Stanford Public Law, Working Paper No. 2306209; Stanford Law and Economics Olin Working Paper No. 450. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2306209>
- United Kingdom, 2007. Legal Services Act 2007. 2007 Chapter 29, 1-202 [en línea]. Disponible en <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/data.pdf>. [Consultado: Mayo 2014].
- Unión Europea, 1977. Directiva 77/249/CEE, del Consejo, de 22 de marzo de 1977, dirigida a facilitar el ejercicio efectivo de la libre prestación de servicios por los abogados. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas L 78*, de 22 de marzo de 1977, 224-225.
- Unión Europea, 2006. Directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior. *Diario Oficial de la Unión Europea L 376*, de 27 de diciembre de 2006, 36-68.
- van Agtmael, A., 2007. *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World*. New York: Free Press.
- Wald, E., 2012. Smart Growth: The Large Law Firm in the Twenty- First Century. *Fordham Law Review*, 80(6), 2867-2915.
- Whelan, C.J. y Ziv, N., 2012. Privatizing Professionalism: Client Control of Lawyers' Ethics. *Fordham Law Review*, 80(6), 2577-2608.

Wilkins, D. B., 2010. Team of Rivals? Toward a New Model of the Corporate Attorney-Client Relationship. *Fordham L. Rev.* 78 (5), 2067-2136.

World Trade Organization, 1994. General Agreement on Trade in Services (GATS). 1869 UNTS 183; 33 ILM 1167 [en línea] Disponible en http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/26-gats.pdf [Consultado: 10.01.2014].

Yoshizawa, T., 1993. Quality strategy deployment by means of QFD, *Proceedings of the European Organisation for Quality Conference*, Helsinki, 43-47.

Zaïdi, A., 1993. *QFD Despliegue de la función de calidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.



Discurso de contestación

Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García

Excmo. Sr. Presidente.
Excmos. Srs. Académicos.
Señoras y Señores.-

Inicio esta humilde réplica expresando el sentimiento a la Junta de Gobierno de esta docta Corporación, que actualmente anida mi pensamiento: el sentimiento de la gratitud tras encomendarme esta tan emotiva y enorme responsabilidad casi tradicional. Me explico. Entre las familias de De Esteban Ferrer y Heredia Tapia existen unos íntimos antiguos lazos de confraternidad y sintonía que sobrepasan con mucho los 30 años. Todo empezó y continúa a raíz de mis prestaciones profesionales sanitarias concretamente oftalmológicas elegidas por tan queridos amigos que con el paso del tiempo se han extendido a lo social y demás. Debo recalcar entre otras como axioma cual lo aludido, mi contestación que en estas mismas circunstancias y parecido escenario tuvo lugar al inolvidable discurso de ingreso como Numerario intitulado: “Movilidad Urbana, Medio Ambiente y Automóvil. Un Desafío Tecnológico Permanente” disertado el 23 de enero del 2001 por el Excelentísimo Sr. Dr. Ingeniero Industrial Don Pedro De Esteban Altirriba, padre de la hoy también Excelentísima Sra. Dra. Doña María José De Esteban Ferrer de Escura. Comprenderán pues nuestra desbordante alegría y entusiasmo.

María José, cuya madre es la Señora Profesora Doña María José Ferrer Salvans de De Esteban, nació en esta bella Ciudad Condal el 13 de marzo de 1961. Segunda en la prole de tres hermanos y única en cuanto a sexo. Casada con el también letrado Sr. Don Fernando Escura Serés. Son progenitores de 4 niñas y una nieta, hasta el presente.

La capacidad laboral de tan prestigiosa recipiendaria es inagotable desde sus albores y además portadora de una magnífica formación académica. Citamos, entre otros logros:

Licenciatura en Derecho, Universidad de Barcelona. Año 1984.
Programa de Alta Dirección De Empresas (PADE). IESE, Universidad de Navarra. Año 2003.

Doctora en Economía y Empresa, Universitat Ramon Llull. Año 2010.

Leadership in Law Firms – Ex. Ed. Harvard Law School, Año 2011.

Defendió como ya señalado su tan brillante tesis doctoral el día 13 de enero del 2010 en la Ramon Llull mediante el epígrafe: “Análisis estratégico de la calidad en los servicios jurídicos. Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña”. Fue dirigida por el Sr. Dr. Don Jesús Tricás Preckler. Obtuvo la calificación de: Sobresaliente Cum Laude y Premio Extraordinario de esa alta casa de estudios. Ferviente investigadora reflejado en su condición a partir de junio 2011 como: Affiliated Researcher at the Harvard Law School Program on the Legal Profession and Co-director in its Big 4 Research Project.

De 2010/2014 Co-dirección de trabajo final de master y tesis doctoral de Don José Luis Sánchez Torelló, IQS School of Management, URL. Tesis defendida día 31-01-2014 bajo el título: “Las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía” obteniendo la calificación de Excelente Cum Laude.

Diversas publicaciones escritas en diferentes idiomas avalan su notable producción literaria en calidad de Autora y Co-autora. Nos limitaremos a mencionar tan solo unos cuantas, en homenaje a la brevedad:

Edición del Libro:

Esteban, M. J., Tricás, J. y González Sabaté, L.: “La voz del cliente en los despachos de abogados. ¿qué esperan las empresas de su asesoría jurídica externa? “. Difusión jurídica. Madrid. Año 2010.

Artículos:

Esteban, M.J., Tricás, J. y González Sabaté, L.: “Segmentación en grupos estratégicos de los despachos que lideran la abogacía española”. Boletín de Estudios Económicos. 197. 311-334. Año 2009.

Esteban, M.J. y Tricás, J.: “La calidad competitiva y el nuevo entorno de la abogacía española”. Estudios Empresariales. 129. 50-60. Año 2009.

Esteban, M.J.: “La prestación de servicios jurídicos de alta calidad como estrategia competitiva en tiempos de crisis”. Alta Dirección. 271/272. 127-137. Año 2011.

Esteban, M.J y Tricás, J.: “Applying QFD to strategy quality management in law firms”. Total Quality Management & Business Excellence. Vol. 23, 11, pp. 1433-1451. Year 2012.

Esteban, M.J. y Wilkins, D.B.: “Regreso al futuro: La reactivación de las divisiones jurídicas de las Big 4 en Europa y el futuro de la abogacía en los negocios”. Revista Española de Relaciones Internacionales”. Vol. 5, pp. 92-106. Año 2013.

Sánchez, J. L., Esteban, M.J. y Tricás, J.: “Análisis cualitativo de las competencias profesionales en el ejercicio de la abogacía”. Boletín de Estudios Económicos. (en imprenta). Año 2013.

A partir mes de enero del 2010 se desempeña como Profesora Asociada de Derecho de empresa en IQS School of Management, Universitat Ramon Llull. Así mismo, recientemente se ha incorporado al Departamento de Derecho Privado de ESA-DE.

En su calidad de docente ha dirigido numerosos cursos y seminarios. Debemos añadir a todo ello su ferviente protagonismo activo y asistencial a nivel mundial en simposios, disertación de conferencias, participación en mesas redondas, comunicaciones libres...

Rememoramos entre sus cursos didácticos:

Derecho de Empresa. Máster en Gestión de Empresas Industriales. Cursos 2009/2010; 2010/2011; 2011/2012 y 2012/2013.

Derecho de Empresa (Sociedades de Capital). Grado en ADE. Cursos 2010/2011 y 2011/2012.

Derecho de Empresa. Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales. Cursos 2010/2011; 2011/2012 y 2012/2013.

Business Law. Grado en ADE. Cursos 2012/2013 y 2013/2014.

Conferencias y Simposios:

2007 - La Calidad en los Despachos de Abogados. Cicle Nous Reptes de L'Advocacia. Ilustre Col.Legi d'Advocats de Barcelona.

2007 – The Legal Service Sector in Spain. Strategic Group Analysis. International Study Tour. University of San Francisco & IQS.

2009 – Establishing a Business Presence in Spain. International Study Tour. University of San Francisco & IQS.

2009 – The Impact of Transatlantic Firms In The Spanish Legal Market. Global Consulting Projects. Ohio University & IQS.

2010 – Fundamental of Intellectual Property. Joint Master in Global Entrepreneurship and Management. IQS (Barcelona, Spain). USF (San Francisco of California, USA) and FJU (Taipei, Taiwan).

2011 – “Strategic QFD: Una Aproximación Práctica al Análisis Estratégico de la Calidad en los Servicios Profesionales”. Executive MBA – Dirección de Operaciones Profesionales. Centro de Estudios Garrigues.

2012 – “Metodología para el Análisis Estratégico de la Calidad en los Servicios Profesionales”. Executive MBA – Dirección De Organizaciones Profesionales. Centro De Estudios Garrigues.

2012 – Research Seminar on The Big 4 Project. Harvard Law School.

2012 – 15th QMOD Conference on Quality and Service Sciences ICQSS. Politechnika Poznanska, Poznan, Polonia. Presentadores: Esteban, M. J., y Tricás, J. Título: “Applying QFD to Strategy Quality Management in Law Firms”.

2013 – Novak Druce Centre for Professional Service Firms (Saïd Business School, University of Oxford). Annual PSF Conference on “The success and failure of professional firms”. Presentadores: Esteban, M.J., and Wilkins, D.B. Título: “The integration of law into global business solutions: The role of the Big 4 in the reconfiguration of the global market for legal services”.

Combina ingeniosamente sus intransferibles e impostergables compromisos de hija, esposa, madre y abuela ejemplar con frecuentes viajes continentales y transoceánicos, extrayendo tiempo más que suficiente para el ejercicio de una apasionante actividad profesional sobreañadida.

1984 – 1985. Abogado del Departamento de Derecho Civil. Instituto de Especialidades Jurídicas.

1985 – 1986. Prácticas en los Departamentos de Derecho Mercantil y Derecho Marítimo. Stephenson Harwood – Solicitors, London.

1987 – 1992. Secretaria del Consejo de Administración. Letrada Asesora y Directora del Departamento Jurídico y de Relaciones con la Administración. SITUBSA (Empresa del Sector de la Automoción).

1993 – Gerente. Grupo Novae.

1999 – Abogada especialista en Derecho mercantil y socia. BUFETE ESCURA, SLP.

Colegiada en el Ilustre Col·legi d'Advocats de Barcelona donde ha sido miembro de la Comisión de Prospectivas Socio-Profesionales y del Grupo de Abogados Jóvenes.

Miembro de la International Bar Association (IBA).
Colaboradora Fundación Vicente Ferrer.

Miembro: “Taller del MACBA”. Museu d’Art Contemporani de Barcelona.

Alumni Ex. Ed. Harvard Law School.

Alumni IESE. Universidad de Navarra y de The American School of Barcelona.

Miembro de La International Honor Society Beta Gamma Sigma.

Incluida a partir del 2010 en la Best Lawyers List for Spain en las especialidades de Derecho financiero y bancario y desde el año 2011 en la de Derecho mercantil de la misma.

Tras este sucinto exordio pasamos a los comentarios de rigor. María José, tu entrega preceptiva de incorporación etiquetada: “La Abogacía de la Empresa y de los Negocios en el Siglo de la Calidad” la catalogo a mí humilde juicio: impresionante, sensacional, en síntesis, fetén. Lo digo de todo corazón, con marcada franqueza y profunda sinceridad. Recorro en ese aspecto al vocablo asceta siguiente: “Quién no dice lo que verdaderamente siente mejor es que calle”. Mediante valiosa pormenorización y esbozo histórico nos orientas (up-to-date o aggiornamento) en lo concerniente al binomio Empresas líderes en calidad de automoción en tú parcela, y despacho de Abogados. A renglón seguido relatas las calidades entre ambas comunidades y sus sendas exigencias.

Indiscutiblemente tanto a finales del siglo pasado como este XXI que vivimos, el turismo resulta pieza clave fundamen-

tal en cuanto a recaudación monetaria y colecta de divisas. La avalancha de este colectivo según ciudades o países proporciona una rentabilidad económica neta a cambio de nada, por ejemplo; las visitas diarias a museos, tours o recorridos locales guiados, concurrencia a conciertos musicales, eventos deportivos, espectáculos lúdicos, representaciones teatrales, exposiciones y demás, superior con mucho a la de algunas industrias. Por consiguiente: Estar al día es un reto desafiante. Adjunto a la calidad, otra imperiosa necesidad o requerimiento que también valoras en tú conspicuo trabajo, me refiero en concreto a la competencia. La sociedad exige por intercesión del mercado global y relativos sobretodo en momentos de crisis económicas, amén de una idónea formación profesional preferencialmente universitaria, conocimientos o complementos secundarios como en lo tuyo, el poligloto. Propicia es la ocasión para enunciar la célebre frase del famoso poeta, dramaturgo, escritor y novelista alemán Johann Wolfgang von Goethe (1749 – 1832): “Un hombre vale por tantos hombres cuantos idiomas posee”.

Debemos añadir a todo esto como condición sine qua non un eficaz dominio en el vertiginoso y progresivo mundillo de las redes sociales. Significan atributos valiosísimos a la hora de calificar la competencia los cuales son y serán imprescindibles e irreversibles durante el centenario en curso. “En la lucha por la existencia surgen vencedores los más aptos”. Cuando alguien se nos acerca emitiendo desánimo auto adjudicando cierta incapacidad para acceder a las sofisticadas curvas de aprendizaje tecnológico por razones fundamentalmente cronológicas le respondo que las máquinas ignoran la edad, y sólo agradecen un buen cuidado paralelo a un esmerado mantenimiento. Si tú lucidez mental es normal nada impide informatizarte. Les aliento con el refrán que: “Aunque los años pasan, pisan y pesan, más viejo es el viento y todavía sopla”.

No cabe duda que el apartado donde promulgas las ventajas que suponen para abogados y empresarios la Casa de la Calidad, descubre el núcleo o motivación princeps de tú magnífico trabajo. La alianza y ayuntamiento entre despachos de abogados y Empresas o viceversa mediante la aplicación de los principios del despliegue de la función de calidad QFD (Quality Function Deployment) permite elaborar estrategias y proyectos emprendedores de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) que a la postre beneficiarán a todos, en conjunto, especialmente en cuanto a bajo coste, rapidez y otros parámetros positivos. Concebimos altamente significativos el BENCHMARK TÉCNICO más las entrevistas, encuestas y estadísticas que confirman y acreditan sobremana tu ingenioso postulado expuesto oralmente y redactado mediante una sensibilidad exquisita y cautivadora, en grado superlativo. La Real Academia de Doctores (RAD) tiene por norma respetar, escuchar sin comprometerse, responsabilizarse ni solidarizarse con las ideas expuestas por sus integrantes, obvia la afiliación, tendencia, militancia, simpatía política o como queramos llamar. También figura entre sus estatutos en predio sapiencial refrendado en tribunas y actos solemnes como el presente, manifestar la relación interdisciplinaria. Sin embargo, en esta comparecencia podremos proclamar a través de un enfoque pragmático, extraordinario, que tu espléndida contribución es factible aplicar a casi todas las sub-especialidades o ramas que componen la ilustre carrera de Derecho es decir, dentro de una misma disciplina. Afirmo esto gracias al aire jurídico que durante toda la vida he respirado en mí entorno familiar. Soy hijo de Abogado especialista en Derecho Penal. Mí extinto padre era un furibundo admirador de los 3 evangelistas o apóstoles de la criminología a saber: César Lombroso. Rafael Garofalo y Enrico Ferri. Le agradaba pronunciar con énfasis, vehemencia y frecuencia napoleónica.: “Se define el Derecho Penal como el conjunto de leyes que

reglamentan en cada país el ejercicio de derecho de represión por el Estado”. Tengo 3 hijos juriconsultos, sobrinos, primos, nuera, consuegro y muchos amigos también letrados, mejorando lo presente. Esta contagiosa eventualidad ligada a mis elementales conocimientos temáticos me induce a sugerir también respetuosamente que en la praxis, las aportaciones proporcionadas por la investigadora y a su vez abogada doctora De Esteban no sólo ni exclusivamente debieran aplicarse a Cataluña y a lo Empresarial, bancario, financiero, mercantil o comercial pues existen indicadores más que suficientes para insertarlas total o parcialmente en los terrenos Privado como el Civil. Público como el Administrativo, Laboral, Tributario y otros que menciono sin encasillar, verbigracia: Canónico, Aeronáutico, Agrario, Marítimo, Internacional, de la Comunidad Económica Europea, de Familia y así sucesivamente. Recomendando a quienes se sientan interesados, hurgar selectivamente la obra en cuestión pues como bien dice la máxima de Claudio Bernard (1813 -1878): “Quien no sabe lo que busca no entiende lo que encuentra” más el proverbio del filósofo, novelista, humanista y escritor francés Michel de Montaigne, (1533-1592): “Bueno es limar y frotar nuestro cerebro con otros”.

Otra encomiable misión por parte de la RAD consiste en aglutinar como bien apreciamos en esta entrañable reunión, a los amantes de la cultura. Preocupa por lo tanto que un alto porcentaje de la población moderna lo contemplamos sine die, desconozca la actividad científica ni mucho menos la soporte con holgura, precisamente en plan financiero. En la galería heroica popular figuran en primera línea las diversas clases políticas, deportivas, faranduleras, comerciales, guerrilleras, etc., brillando por su ausencia o aceptación la verdadera y libre investigación científica, la cual afortunadamente cubre, apoya y protege la RAD dentro de sus limitaciones y posi-

bilidades. Prueba de ello comentamos entre otras, la escasa repercusión e indiferencia, el lamentable paso poco percibido que sucede cada vez durante la reunión anual en Valencia por cierto (Ciudad de las Artes y de las Ciencias), la cual agrupó en la última a 20 Premios Nóbel con el propósito de realzar el prestigio consecuente con la concesión de los Galardones Rey Jaime I. Tu comunicación es halagüeña, atractiva y positiva. Tus silogismos carentes de escepticismo, merecen el mayor respaldo.

Volviendo a los idiomas, en el bello poema: “L’Atlàntida” escrito en catalán y castellano que se encuentra esculpido en unos frescos ubicados en las paredes del patio central Facultad de Medicina, Universidad de Cádiz cuyo autor es Mosèn Jacint Verdaguer (1845-1902) sacerdote, poeta y escritor catalán, demuestra incurriendo en el amplio y maravilloso campo de la filología, que la tierra donde se habla más de una lengua resulta culturalmente más rica y llevadera en contraste con la que utiliza un único medio de transmisión verbal o vehicular. Tu fenecido abuelo por parte de madre, el eminente médico Prof. Dr. Don Diego Ferrer y Fernández de la Riva, quien desde 1948 hasta 1960 ocupó pura coincidencia igualmente histórica, la Cátedra de Histología y Anatomía Patológica de susodicha Facultad retornando a la indeleble tradición, fue asimismo paciente ocular de un servidor.

Querida amiga, exhorto sigas sembrando semillas **“per totes parts”** porque según predica el proverbio oriental: “Si te gusta lo que haces, jamás trabajarás”. La RAD abre sus puertas de par en par para recibirte mediante una cordial y calurosa bienvenida donde prevalece el don de la confraternidad ligado al reconocimiento intelectual. Termino mi alocución haciendo hincapié con lo ya aludido al principio, desde la A hasta la Z es decir, reiterado elogio a lo que representa o significa una

auténtica, constante e inveterada amistad y culmino trayendo a colación un oportuno Dicho acuñado por el Parnaso y Sofistas o Aristócratas de la cultura en la antigua Grecia vigente aún, reza como sigue a continuación: “Si deseas disfrutar de una larga vida procura guardar un poco de vino rancio y conservar un amigo viejo”. Ignoro si posees el vino rancio pero los amigos sí que los tienes y somos todos nosotros.

Res més. Moltes gràcies.



PUBLICACIONES DE LA REIAL ACADÈMIA DE DOCTORS

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent II·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ángel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “Nouvelles stratégies oncologiques”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “Les résistences bactériennes a les antibiotiques”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques

i Empresarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

"Son nou de flors els rams li renc" (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorit i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinvencción? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malveyh, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorit, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors – Fundación Universitaria Eserp

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.
5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xavier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.

6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.
8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.
9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.





Carlos Dante HEREDIA GARCÍA es Doctor en Medicina por la UASD (Universidad Autónoma de Santo Domingo Primada de América). Licenciado en Medicina y Cirugía, Especialista en Oftalmología y en Medicina Aeronáutica por la Universidad de Barcelona. Dr. en Medicina y Cirugía por la Universidad Autónoma de Barcelona. Académico Numerario de la Reial Acadèmia de Doctors y Adjunto a la Presidencia en su Junta de Gobierno. Ex-Profesor del Instituto Universitario y Centro de Oftalmología Barraquer. Profesor del Centro de Oftalmología Bonafonte. Profesor Extraordinario de la Escuela de Oftalmología “Conde de Arruga”. Dr. Honoris Causa en Ciencias de la Salud por la UASD, por la Universidad Católica y por la Universidad Internacional Eugenio María de Hostos, por la Central del Este, por la de la Scienze Sociale Della Università Internazionale per la Ricerca Scientifica, etc. Ha escrito más de 200 trabajos publicados en diferentes idiomas. Editado más de 20 películas y vídeos referentes a cirugía vítreo-retiniana. Autor de numerosos libros. Galardonado con la “Laudatio Academica” máxima distinción que concede la Academia de Ciencias de la República Dominicana exclusivamente a renombrados científicos vernáculos. Entre numerosísimas condecoraciones mundiales posee 4 Grandes Cruces: Gran Cruz Placa de Plata de la Orden de Duarte, Sánchez y Mella. Gran Cruz Placa de Plata de la Orden Heráldica de Cristóbal Colón. Gran Cruz Placa de Plata de la Orden Equestre de San Gregorio Magno y la de San Silvestre Papa. Dos calles han sido rotuladas con su nombre, una en el Municipio de Torreblanca (España) y otra en el Municipio de Cabrera (Republica Dominicana).

“La abogacía de la empresa y de los negocios está atravesando uno de los períodos más convulsos de su historia reciente, provocando que muchos abogados cuestionen la sostenibilidad de sus organizaciones. Tras analizar la evolución de la gestión de la calidad en la abogacía, la autora propone un marco, eminentemente práctico, para abordar la planificación estratégica de la calidad en los despachos de abogados.”

María José Esteban Ferrer

1914 - 2014

Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors - Fundación Universitaria Eserp



**Generalitat
de Catalunya**

