

Instituto Thomson Reuters



2022 Situación de los Departamentos Jurídicos Corporativos



Compara, optimiza e innova: desempeño de los departamentos jurídicos en un mundo postpandemia



THOMSON REUTERS

Sumario ejecutivo

Los departamentos jurídicos corporativos han atravesado un período de rápidos cambios durante la pandemia global de COVID-19, y esta crisis, aún presente, ha tenido una gran influencia en 2021, incluso cuando el mundo entero se mueve hacia una nueva era postpandémica.

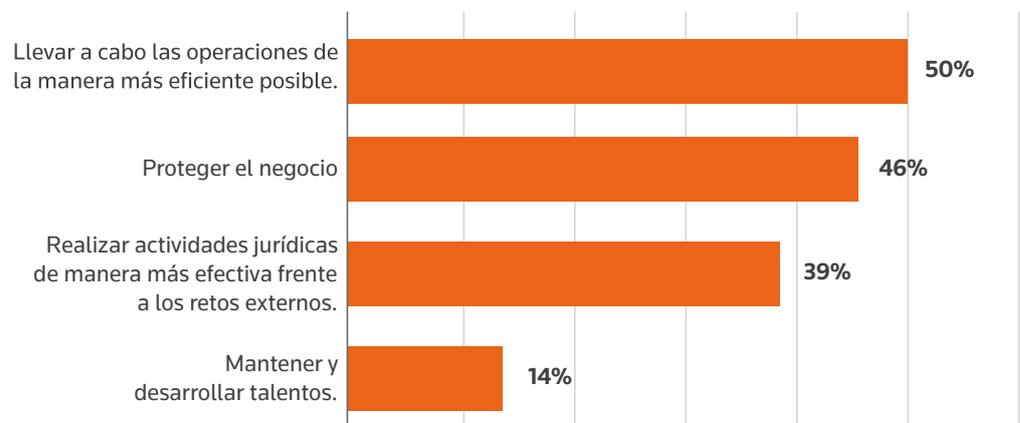
A medida que las respuestas de las corporaciones continúan evolucionando en 2022, hay apetito y disposición para una transformación aún mayor que late en diferentes niveles del sector organizacional, departamental e individual. Si 2020 y 2021 vieron el surgimiento de nuevas formas de trabajo, impuestas rápidamente por la pandemia, 2022 busca ofrecer a los departamentos jurídicos la oportunidad de promover cambios positivos para sus profesionales y actividades.

Los departamentos jurídicos más exitosos serán aquellos que aprovechen la realidad de los últimos dos años para adoptar de forma activa cambios transformadores en la forma en que se integran y operan dentro de su organización y en el uso de experiencia legal externa.

Principales prioridades

Las principales prioridades para los departamentos jurídicos corporativos permanecen inalteradas en la comparación anual, a pesar de la gran turbulencia que se observa en la mayoría de las economías e industrias.

Figura 1: **Prioridades para los departamentos jurídicos en los próximos 12 meses**



Fuente: Thomson Reuters 2022

Si bien el propósito perdurable de la función legal de una organización es proteger el negocio, una cifra ligeramente mayor de encuestados mencionó la eficiencia como una prioridad principal para el departamento. Otro punto por destacar fue la respuesta que mostró que

ejecutar las actividades de manera efectiva incluso frente a los retos era una prioridad. Este informe se enfoca en las dos principales prioridades de los departamentos que respaldan esta función duradera de proteger el negocio: la entrega eficiente y efectiva de las actividades jurídicas.

¿Cómo te ayudará este informe?

Este informe proporciona información para ayudar a los departamentos jurídicos corporativos a:

- 1. Comparar** los gastos jurídicos y el tamaño del equipo con relación a los datos más recientes del mercado.
- 2. Optimizar** sistemas y procesos para aumentar la eficiencia aprendiendo de los demás.
- 3. Innovar** para el futuro entendiendo cómo otros departamentos jurídicos están implementando cambios transformacionales.

Fuentes de datos

Thomson Reuters Sharplegal

Sharplegal realiza encuestas a abogados senior de todo el mundo e identifica los destaques de la profesión indicados por los clientes en los estudios jurídicos. Este estudio incorpora respuestas recopiladas de más de 2000 entrevistas telefónicas, cada una con una duración aproximada de 30 minutos, incluidas más de 600 en los Estados Unidos. Los temas tratados incluyen gastos jurídicos, patrones de sourcing, experiencias con estudios jurídicos y tendencias generales del mercado. Para los líderes de los departamentos jurídicos, la participación en el estudio les permite acceder a benchmarks de colegas relacionados con los gastos, la proporción del presupuesto asignado externa e internamente y el tamaño del equipo. Comunícate con Kayleigh Lowes en kayleigh.lowes@thomsonreuters.com para programar una entrevista.

Desempeño excepcional

Los abogados de alto desempeño identificados por Sharplegal están invitados a participar en el panel de encuesta Stellar Performance, en el que aproximadamente 1.000 abogados destacados participan en encuestas anuales en la web que cubren temas actuales. En 2021, se solicitó al panel Stellar Performance

que evaluará el desempeño del cliente y proporcionará un Feedback de 360 grados de todo el sector.

Índice de Operaciones de Departamentos Jurídicos (LDO) de Thomson Reuters

Thomson Reuters® Legal Tracker entrevistó a profesionales de operaciones de departamentos jurídicos durante cinco años, examinando el panorama en constante cambio del campo jurídico corporativo. Legal Tracker entrevistó a abogados corporativos y profesionales de operaciones jurídicas sobre sus planes y detalles de gestión de gastos, las prioridades del departamento, la madurez de sus operaciones jurídicas y sus planes de personal y diversidad. El índice LDO también proporciona una lista de las métricas más utilizadas para las operaciones de departamentos jurídicos y las mejores prácticas utilizadas por las organizaciones líderes de mercado.

Parte 1: Benchmark: ¿Cómo comparas tu departamento con los demás?

El año pasado trajo nuevas necesidades jurídicas en general, aumentando la demanda de servicios jurídicos internos y externos y desafiando de manera significativa a muchos departamentos jurídicos corporativos. Como resultado, el nivel total de gastos jurídicos de las organizaciones ha aumentado, y los departamentos jurídicos anticipan nuevos aumentos en los gastos.

En general, el 43% de los líderes de departamentos jurídicos corporativos en todo el mundo han dicho que esperaban que su gasto jurídico total aumentara en los próximos 12 meses, en comparación con apenas un 21% que citaron que estaban programando una reducción en sus gastos

Esta es la indicación más fuerte de un aumento significativo en los gastos jurídicos que hemos visto en la última década.

jurídicos. Esta es la indicación más fuerte de un aumento significativo en los gastos jurídicos que hemos visto en la última década. A medida que aumentan los gastos, también aumentará la importancia de asegurar que las acciones se

implementen de la manera más eficiente y efectiva posible. La medición, el seguimiento y benchmarking se convertirán en herramientas aún más críticas para quienes gestionan presupuestos jurídicos.

De hecho, nuestros datos han mostrado tres áreas clave que los departamentos jurídicos deben evaluar (gastos con relación a ingresos, gastos futuros y tamaño del personal) para determinar cómo se relacionan con organizaciones en posiciones similares.

Benchmarking de gastos con relación a ingresos

Medir los gastos jurídicos de una organización como un porcentaje de sus ingresos permite a los departamentos jurídicos realizar un seguimiento de los movimientos en los costos jurídicos con relación al crecimiento corporativo. Centrarse en los gastos jurídicos de forma aislada corre el riesgo de dar la impresión de costos cada vez mayores sin tener en cuenta el mayor volumen de trabajo que se está realizando.

Para las organizaciones globales con más de mil millones de dólares en ingresos, el gasto jurídico total promedia actualmente el 0,12 % de los ingresos. Por región, observamos la proporción más alta de gastos jurídicos en ingresos en América del Norte. Esto se debe principalmente a EE. UU., que tiene una relación gasto-ingreso del 0,33 %, casi tres veces el promedio mundial. Esta situación ocurre ya que EE. UU. es una jurisdicción altamente reglamentada y litigiosa en la que los honorarios

de los estudios jurídicos externos están significativamente por encima de los promedios mundiales. La misma proporción es menor en los mercados jurídicos más emergentes de América Latina (0,02 %) y Asia-Pacífico (0,05 %), con Europa entre los dos (si bien más cerca del extremo inferior que del superior).

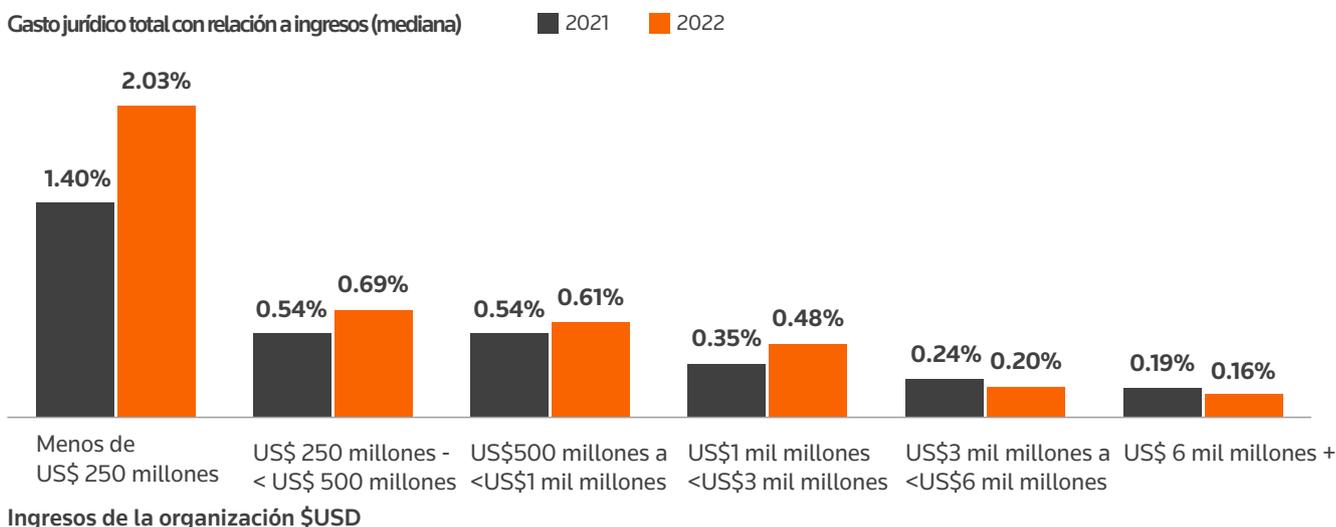
Un buen punto de partida, al evaluar la eficiencia, es comparar el gasto total de una organización en relación a los ingresos con los benchmarks locales situados de manera similar. Si la relación gastos/ingresos de esta organización es más alta que el promedio, puede haber un gasto excesivo; y una relación por debajo del promedio puede indicar que la organización no está gastando lo suficiente para garantizar que esté adecuadamente protegida contra riesgos legales.

Figura 2: **Relación gastos/ingresos de la organización por región**

		Gasto total con relación a ingresos (mediana)
Global		0.12%
América del Norte	América del Norte (General)	0.28%
	EE.UU.	0.33%
	Canadá	0.15%
Europe	Europa (General)	0.07%
	Reino Unido	0.14%
	Alemania	0.12%
	Francia	0.05%
Latin America	América Latina (General)	0.02%
Asia-Pacífico	Asia-Pacífico (General)	0.05%

Fuente: Thomson Reuters 2022

Figura 3: **Relación de gastos/ingresos para organizaciones de EE. UU. con más de US\$ 50 millones en ingresos**

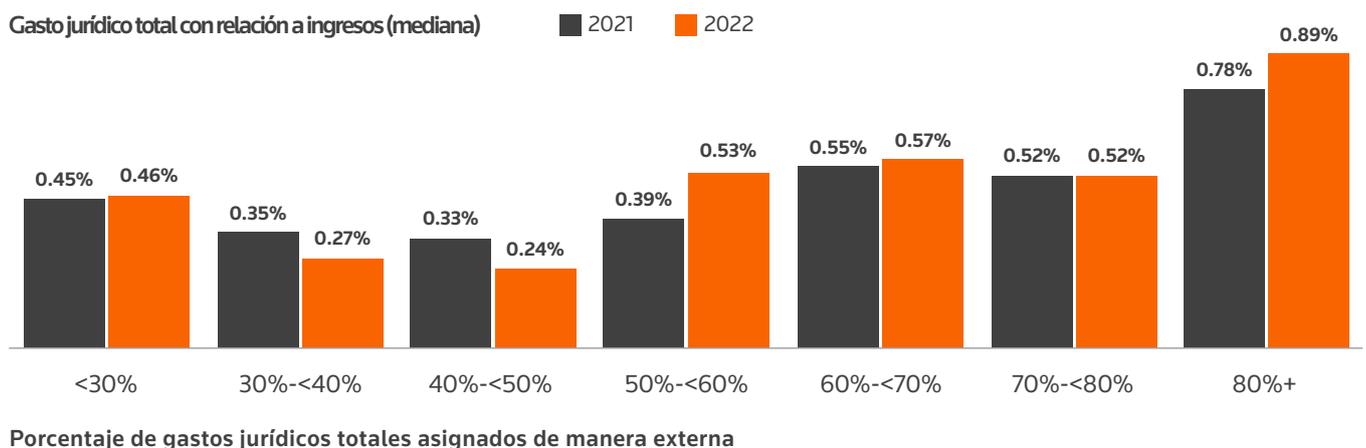


Fuente: Thomson Reuters 2022

Además, esta métrica de comparación de gastos de acuerdo con los ingresos varía mucho según el tamaño de la organización. No es sorprendente que las organizaciones más grandes gasten una proporción menor de sus ingresos en gastos jurídicos, beneficiándose de importantes economías de escala y un mayor poder adquisitivo.

Esto se vuelve más claro al observar las organizaciones en los EE. UU., ya que la perspectiva para 2022 es consistente con años anteriores. La mayor diferencia en la proporción gastos/ingresos es entre las organizaciones más pequeñas (menos de US\$ 250 millones en ingresos), donde sabemos que hay menos especialistas jurídicos empleados y la proporción entre gastos internos y externos es mayor, y el resto del mercado jurídico. Las corporaciones más grandes también lograron las mayores reducciones de tarifas en los últimos años, mientras que las pequeñas y medianas empresas generalmente tuvieron que soportar aumentos de tarifas.

Figura 4: **Proporción de gastos/ingresos por % de gastos externos para organizaciones de EE. UU. con más de US\$ 50 millones en ingresos**



Fuente: Thomson Reuters 2022

El gráfico anterior muestra cómo las diferentes proporciones del gasto asignado externamente se relacionan con el gasto total y los ingresos. En 2021, observamos un “punto ideal” entre el 30% y el 60% de los gastos asignados externamente. Nuestros datos han demostrado que este nivel de asignación externa se ha asociado a un gasto total más bajo en relación con los ingresos, utilizado aquí como una medida indirecta de la eficiencia de la asignación de gastos. En 2022, el punto ideal se ha desplazado a un nivel ligeramente más bajo de asignación de gastos externos: el rango de hasta el 50% que proporciona los niveles más bajos de gastos totales con relación a los ingresos. Esto es probablemente una consecuencia del hecho de que las firmas más grandes se han beneficiado de las economías de escala aún más en el último año en relación a años anteriores. Y esto a menudo se ha

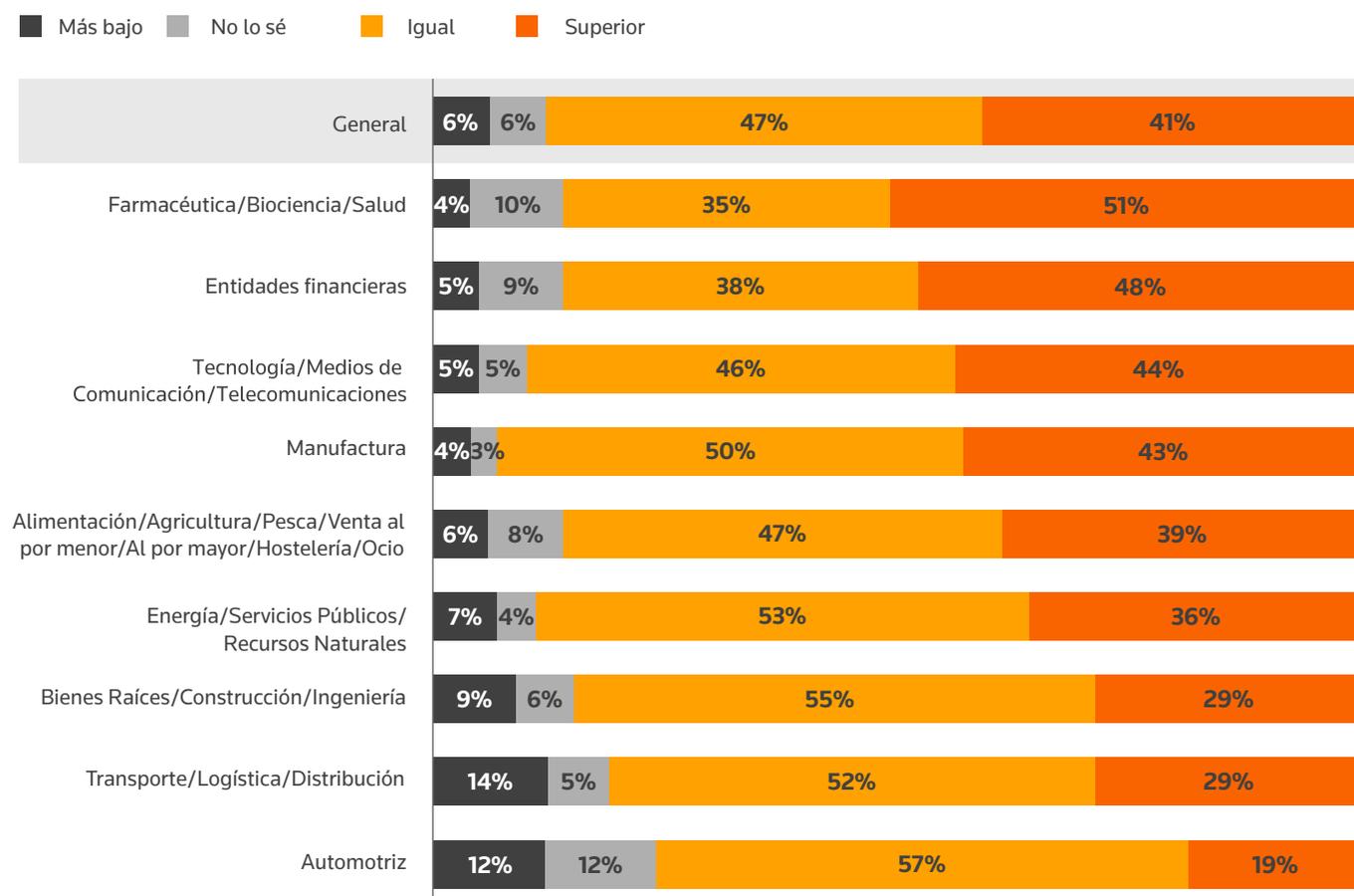
producido a expensas de las firmas más pequeñas que han soportado la peor parte del aumento de la demanda y el aumento de los costos. Los estudios que dependen más de abogados externos, que tradicionalmente atienden a una mayor proporción de corporaciones más pequeñas, enfrentaron costos aún más altos, lo que resultó en un aumento en la relación gastos/ingresos a medida que se desaceleró el crecimiento de los ingresos.

Benchmarking de gastos futuros

Para ser eficientes, los departamentos jurídicos deben poder planificar con anticipación y evaluar la manera ideal de proporcionar recursos para el trabajo previsto. Esto significa determinar si la demanda puede ser manejada por el personal interno existente, si se necesita personal adicional o diferentes experiencias, el volumen de trabajo por tipo y si es mejor subcontratar el trabajo a firmas de abogados externas o proveedores de servicios jurídicos alternativos. Para ayudar a informar las proyecciones, los departamentos jurídicos deben observar los benchmarks de gastos de tipo de trabajo para su sector y considerar cómo se compara su organización.

Es más probable que las Entidades Financieras y las industrias Farmacéuticas/Biociencias fuertemente reguladas estén más propensas a prever un aumento en los gastos externos; y en línea con esa realidad, el trabajo regulatorio es el tipo de trabajo que se proyecta que tendrá mayor demanda, con un 41% de los encuestados en todos los sectores que esperan que sus gastos aumenten en torno al trabajo regulatorio. Los sectores altamente dinámicos de Tecnología/Medios de Comunicación/Telecomunicaciones y Manufactura también anticipan una mayor necesidad de soporte regulatorio.

El siguiente gráfico muestra la proporción de abogados internos que esperan que los gastos jurídicos externos para el trabajo regulatorio aumenten, disminuyan o se mantengan iguales durante los próximos 12 meses.

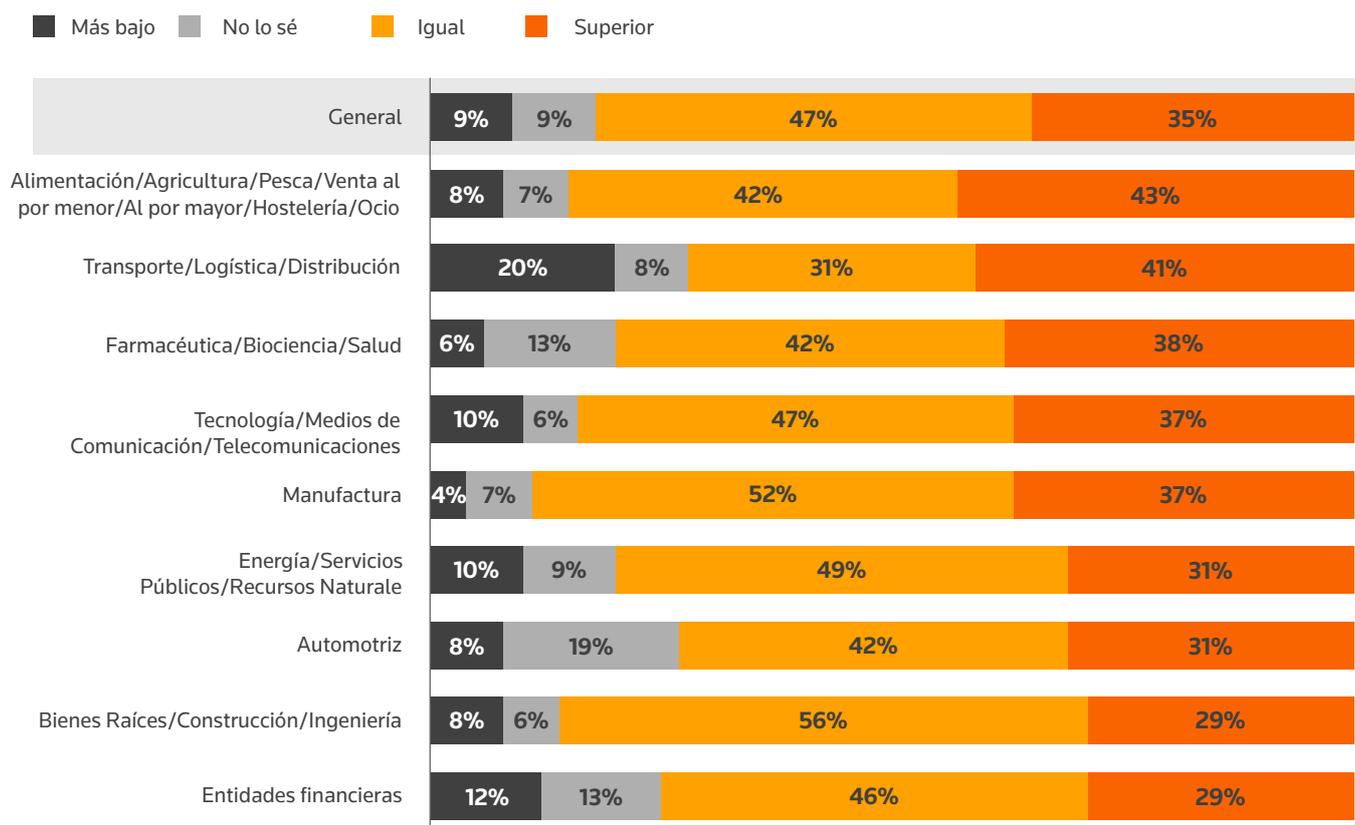
Figura 5: **Cambio esperado en los gastos externos en trabajo Regulatorio, por sector**

Fuente: Thomson Reuters 2022

También se espera que la demanda de servicios jurídicos en el área Laboral y de Empleos aumente en todos los sectores, de manera más consistente, si bien más moderada, de lo que vemos en el área regulatoria. Esto se refleja tanto en los cambios prácticos en las prácticas laborales provocados por la pandemia, como en la evolución más amplia de la relación empleador/trabajador que ha cobrado importancia en los últimos años.

El siguiente gráfico muestra la proporción de abogados internos que esperan que los gastos jurídicos externos para actividades en el área Laboral y de Empleos aumenten, disminuyan o permanezcan iguales durante los próximos 12 meses.

Figura 6: **Cambio previsto de gastos externos en actividades Laborales y de Empleos, por sector**



Fuente: Thomson Reuters 2022

Benchmarking de tamaño de equipo

Los gastos jurídicos internos son fuertemente impulsados por los costos laborales. La referencia global para la cantidad de abogados internos por cada US\$ 100 millones de ingresos de una organización es actualmente 0,38, aproximadamente un tercio de un abogado, con EE. UU. muy cerca de eso con 0,41. Sin embargo, el costo por abogado en EE. UU. es considerablemente más alto que el promedio mundial, lo que explica en parte el mayor gasto jurídico como porcentaje de los ingresos observado en el mercado de EE. UU. (que también incurre en tarifas extranjeras más altas).

Figura 7: **Referencias de tamaño del equipo y costo por abogado por región**

	Número de abogados por ingresos de US\$ 100 millones		Costo promedio por abogado
General	0.38	General	\$194,000
África	0.23		
Asia-Pacífico	0.31	Asia-Pacífico	\$123,000
Canadá	0.38	Canadá	\$240,000
Europa	0.24	Europa	\$148,000
América Latina	0.46		
Reino Unido	0.69	Reino Unido	\$168,000
Estados Unidos	0.41	Estados Unidos	\$329,000

Fuente: Thomson Reuters 2022

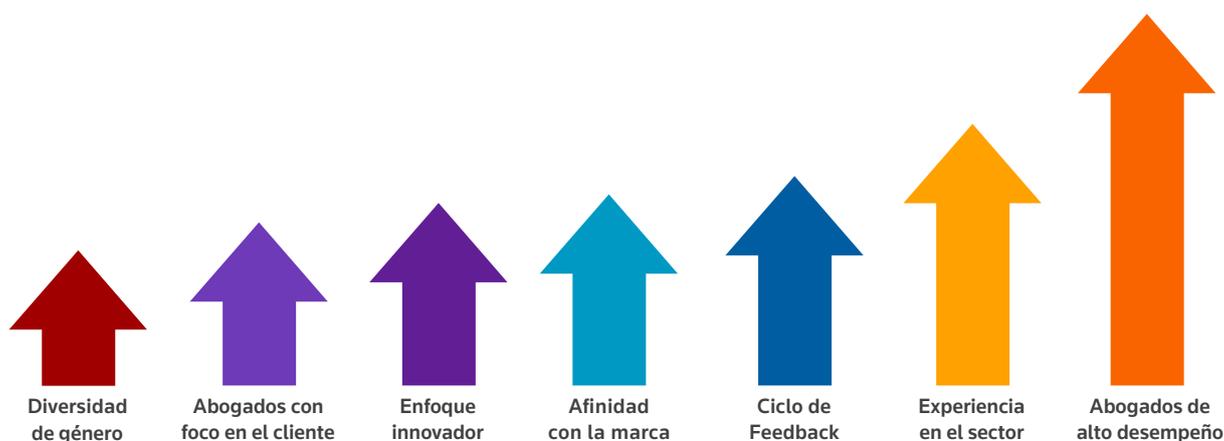
Parte 2: Optimizar – Pasos prácticos para maximizar los resultados de tu departamento

Con la proyección del aumento de gastos de los estudios jurídicos, principalmente debido al aumento de la remuneración de los asociados, a un ritmo sin precedentes este año, los departamentos jurídicos deben evaluar qué tan bien sus relaciones con sus despachos de abogados externos les brindan lo que necesitan en términos de tiempo y costo, y qué oportunidades existen para mejorar el proceso.

Nuestros datos han revelado tres áreas principales: selección de estudios jurídicos, alianza (especialmente en torno a precios, alcance y gestión de proyectos) y tecnología jurídica, en las que tanto las firmas de abogados como los departamentos jurídicos corporativos pueden buscar mejores resultados para ambas partes.

Optimizar la selección de estudios jurídicos

Al analizar cómo miles de departamentos jurídicos corporativos califican a sus firmas de abogados, surgieron siete palancas críticas de satisfacción del cliente. Estas palancas trabajan juntas para mejorar la experiencia del cliente y brindar relaciones de trabajo más sólidas y efectivas. Comprender estas palancas empodera a los departamentos jurídicos a que desempeñen un papel más activo a la hora de garantizar su propia satisfacción, alineando la selección de estudios jurídicos y el desarrollo de relaciones con influencias evidentes.



Estas siete palancas incluyen: trabajar con abogados, demostrar innovación, establecer un proceso formal de feedback del cliente y mostrar conocimiento del sector del cliente, entre otros. La influencia más impactante en la propensión de los clientes a confiar en una firma con una mayor parte

de trabajo es cuando existe un equipo dedicado dentro del despacho de abogados que exhibe constantemente cualidades centradas en el cliente, como la comprensión del negocio y la gestión de proyectos, junto con un alto nivel de especialización en calidad.

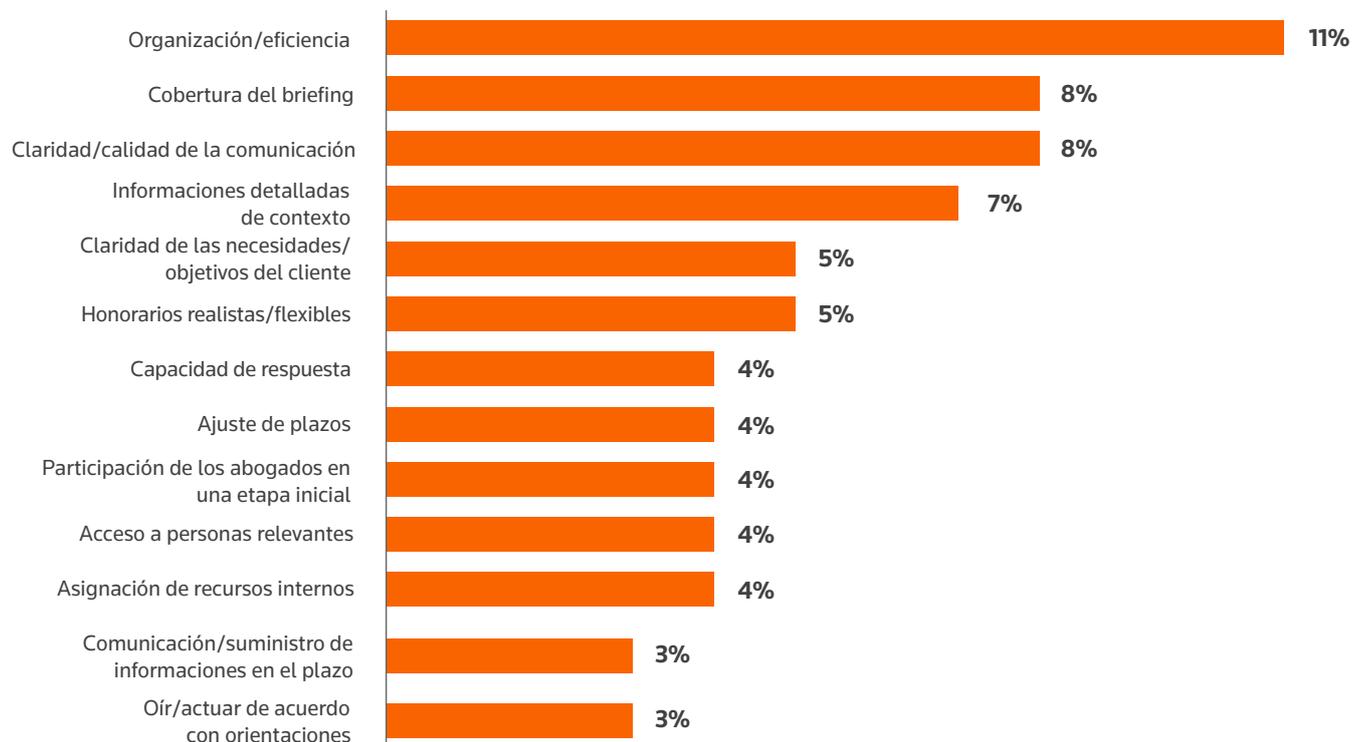
La mayoría de los abogados internos entrevistados dicen que la capacidad de los abogados individuales es su principal criterio de selección, y la experiencia en el sector también suele ser un factor predominante en su elección. Sin embargo, es relativamente raro que alguna de las otras cinco palancas sea citada como criterio de consideración o selección; es cierto que tienen una fuerte influencia en la calidad de la relación del departamento jurídico con sus firmas de abogados externas, pero no suelen ser un factor importante en el proceso de selección inicial.

Los departamentos jurídicos corporativos que buscan las alianzas más exitosas con sus estudios jurídicos deben tomar medidas para garantizar que se implementen tantas palancas como sea posible. Evaluar la importancia relativa de estas siete palancas para el contexto específico de su departamento debería dar forma a la toma de decisiones futuras. Puede ser beneficioso ampliar tu proceso de selección de estudios externos para permitir que se evalúe una mayor cantidad de despachos en cada área, especialmente si tu proceso de selección hasta la fecha ha estado dominado por la fuerza de los abogados individuales y la experiencia en el sector.

Optimizar la alianza

El feedback formal del cliente es uno de los factores de relación más exitosos con los estudios jurídicos, y el feedback 360 grados, en la que la firma de abogados también tiene la oportunidad de brindar feedback constructivo sobre el desempeño del cliente, ofrece aún más oportunidades para mejorar la eficacia de las alianzas. En 2021, solicitamos a abogados externos que revisaran un caso reciente y evaluaran su propio desempeño y el del cliente. Se analizaron alrededor de 1.000 casos de esta forma y, en el 90% de los casos, se identificaron oportunidades de mejora en el departamento jurídico por parte de despachos externos.

Figura 8: **¿Qué áreas las empresas externas creen que sus clientes pueden mejorar?**



Fuente: Thomson Reuters 2022

Los resultados revelan tres áreas principales en las que los clientes y sus estudios jurídicos tienen la oportunidad de optimizar su alianza: fijación de precios, alcance y gestión de proyectos. Estas son responsabilidades mutuas que brindan beneficios mutuos, y las relaciones típicamente sólidas entre los clientes y sus estudios jurídicos ofrecen una excelente base para la colaboración necesaria para lograr considerables y sostenibles cambios. Los departamentos jurídicos corporativos pueden asumir un papel de liderazgo en la conducción de algunas de las mejoras específicas identificadas.

Fijación de Precios

Los departamentos jurídicos siempre nos dicen que les gustaría ver más innovación en la fijación de precios de los estudios jurídicos; y, en última instancia, el impulsor de esto es el deseo de una mayor certeza de costos frente a las continuas presiones presupuestarias. Sin embargo, los estudios jurídicos comprometidos en cumplir con la solicitud de este cliente dicen que a menudo se sienten frustrados con los clientes que, cuando se les dan nuevos enfoques de precios, terminan comparando ofertas con equivalentes de tarifas por hora. Esta situación se ha convertido en un problema profundamente arraigado en el sector legal y requiere una verdadera colaboración, junto con la toma de riesgos compartidos, para resolver.

“La clave es trabajar en estrecha colaboración con los clientes para administrar costos y presupuestos y ser transparentes en donde podemos, o no, agregar valor.”¹

- Reino Unido

La gestión de gastos se está tornando cada vez más sofisticada, con el 82% de los departamentos jurídicos corporativos ahora autoidentificándose como proactivos, optimizados o predictivos en la forma como administran sus gastos con consultoría externa. Sin embargo, estos departamentos también informan que un 75% de los casos y hasta el 80% de la facturación total se factura por horas. Por lo tanto, los acuerdos de tarifas fijas y alternativas (AFA) representan aproximadamente solo entre un 20% y 25% de la facturación.

EE. UU. y Canadá quedan por detrás del promedio global en términos de uso de AFAs. Más del 80% de los casos en estos países se cobraron por hora. Y poco más de la mitad de los despachos en estos países probablemente usarían tarifas fijas o limitadas, en comparación con el promedio mundial. Por otro lado, América Latina, donde poco más de la mitad de los casos se basaron en tarifas por hora, también está muy al frente en el uso de AFA.

“Necesitamos más flexibilidad en las tarifas de asociados, así como un enfoque más comprobado y práctico para las tarifas alternativas. La mayoría de las estructuras son muy complejas, muy teóricas y no alcanzan el nivel de certeza que los clientes desean”.

- Estados Unidos

Las frustraciones persistentes para lograr la innovación de fijación de precios, experimentadas por ambas partes, pueden explicar la disminución de los esfuerzos en esta área, pero con más del 50% de los casos que analizamos excediendo el presupuesto estimado (y en más de una décima parte de los casos, el presupuesto fue superado en más del 50%) este tema merece mayor atención.

¹ Todas las citas provienen de Socios dentro de estudios jurídicos a quienes se les preguntó en qué áreas de la relación cliente/estudio jurídico deben enfocarse los clientes.

Cobertura

Tres cuartas partes de los casos revisados cambiaron la cobertura de lo que se entendió inicialmente, y el 30% de ellos sustancialmente. En la mayoría de las situaciones, cuando esto sucede, el manejo del caso se ha excedido en el presupuesto, lo que significa que las mejoras en la etapa de definición del alcance optimizarían la certeza de los costos, así como la experiencia del cliente y los resultados obtenidos en el caso.

“Compromiso más directo en la definición de objetivos con todo el equipo comercial y jurídico para identificar el resultado deseado y permitir una mayor estrategia y planificación para lograr este objetivo.”

- Estados Unidos

Los abogados externos reconocen su propio papel en la mejora de la cobertura, pero también citaron aspectos específicos del desempeño insatisfactorio del cliente en esta área. Según sus estudios jurídicos, los pasos prácticos que los departamentos jurídicos corporativos pueden tomar en la etapa de definición de la cobertura para optimizar los resultados incluyen:

- Involucrar a un abogado interno en una etapa inicial: cuanto antes, mejor;
- Proporcionar información completa, breve y detallada;
- Articular claramente las necesidades y los objetivos;
- Definir plazos adecuados.

“La participación temprana de la alta administración y del tomador de decisiones del cliente en el proyecto podría habernos ahorrado más tiempo”.

- Hong Kong

Si bien mejorar la cobertura no logra eliminar todos los cambios en el alcance para casos complejos en entornos dinámicos, esta acción brinda la oportunidad de reducir la frecuencia de cambios sustanciales en el alcance. Un mejor desglose de la cobertura de más casos también reduciría el impacto negativo significativo que los cambios sustanciales pueden tener en los presupuestos.

“El cliente solía ser desorganizado y de última hora, muchas veces nos daba instrucciones poco claras y con frecuencia faltaba a las reuniones. Por lo tanto, no teníamos la autoridad para proporcionar la información correcta a las áreas de negocio”.

- Canadá

Gestión de Proyectos

Muchos departamentos jurídicos mencionaron su creciente volumen de trabajo legal como una de las principales tendencias del sector, por sexto año consecutivo. Alrededor del 60% de los departamentos jurídicos corporativos vieron un aumento en la cantidad de casos que necesitaban administrar. Sin embargo, los presupuestos de los departamentos no crecen al mismo ritmo. Los departamentos jurídicos se enfrentan a una presión continua para entregar más por menos, y el enfoque en la eficiencia se ha convertido en una de las prioridades o retos estratégicos más mencionados entre los líderes de los departamentos jurídicos.

“El cliente tardó en integrar recursos adicionales y, por lo tanto, ejerció una gran presión sobre el equipo interno”.

- Alemania

La gestión eficaz de proyectos, tanto interna como externamente, ofrece a los departamentos jurídicos una forma de optimizar esta eficiencia.

De los casos que analizamos, un total del 86% eran proyectos gestionados en el estudio jurídico por un socio. En realidad, solo los casos más importantes (1%) involucraron a un gerente de proyecto jurídico dedicado, a pesar de que la mayoría de las grandes firmas de abogados ya han creado equipos considerables de profesionales con esta experiencia. De hecho, muchos socios de estudios jurídicos reconocen fácilmente que su firma no se desempeña de manera eficaz en esta función. Esto apunta a una brecha en la capacidad de gestión de proyectos del sector jurídico, entre sus aspiraciones y lo que está entregando actualmente a los clientes. Los departamentos jurídicos pueden disminuir esta brecha simplemente aumentando la demanda para que un gerente de proyecto jurídico especializado se involucre en los casos que envían a las firmas de abogados.

“La falta de una persona interna para administrar el caso resultó ser bastante frustrante”.

- Canadá

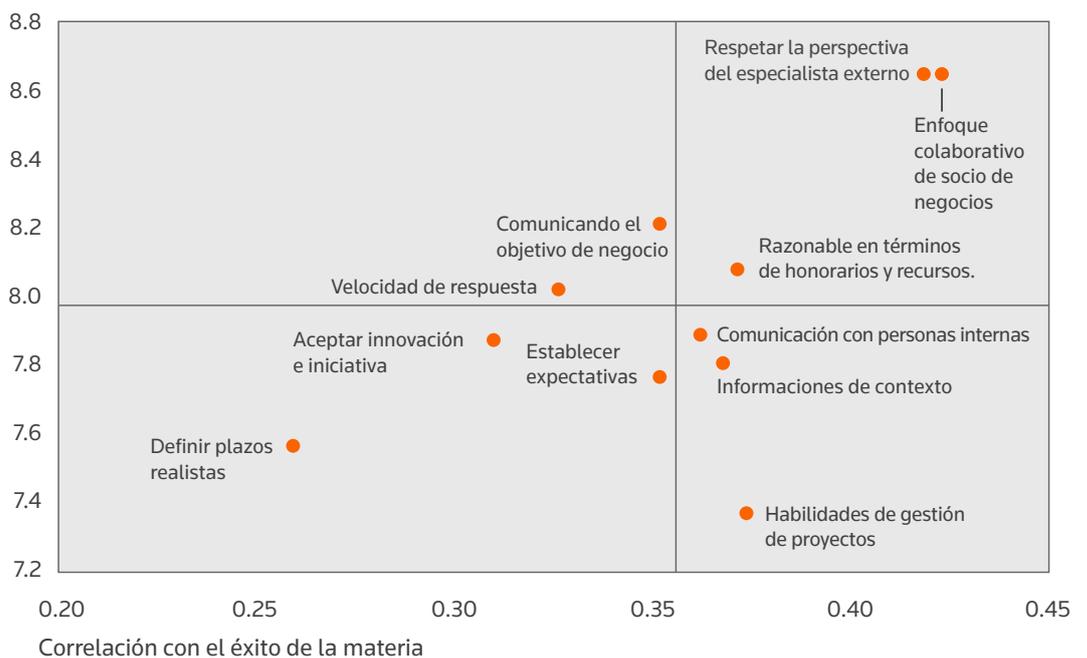
La gestión interna de proyectos jurídicos también debe ser una prioridad en la agenda de muchos departamentos jurídicos. Nuestra investigación ha revelado una fuerte correlación entre las habilidades de gestión de proyectos del lado del cliente y llegar a una conclusión exitosa de manera eficiente. Sin embargo, nuestra investigación ha demostrado que los abogados externos consideran que la gestión de proyectos es el área de actuación más débil para sus clientes. Para optimizar las posibilidades de completar casos de manera exitosa y eficiente, los departamentos jurídicos deben mejorar sus propias competencias de gestión de proyectos.

“Si bien la relación ha sido muy transparente y el monto facturado fue alto, el cliente tardaba un tiempo razonable para revisar, cuestionar y aprobar las facturas”.

- Brasil

Figura 9: **Correlación del desempeño del departamento jurídico corporativo con resultados exitosos**

Puntaje promedio de desempeño del departamento jurídico corporativo (1-10 evaluado por el estudio jurídico)



Fuente: Thomson Reuters 2022

Los abogados externos encuestados sugirieron que la gestión de proyectos por parte del cliente podría mejorar de varias maneras, entre ellas:

- Organización/eficiencia
- Capacidad de respuesta
- Claridad y calidad de comunicación
- Comunicación y entrega de informaciones con agilidad
- Acceso a las personas relevantes en toda la empresa
- Asignación efectiva de recursos internos

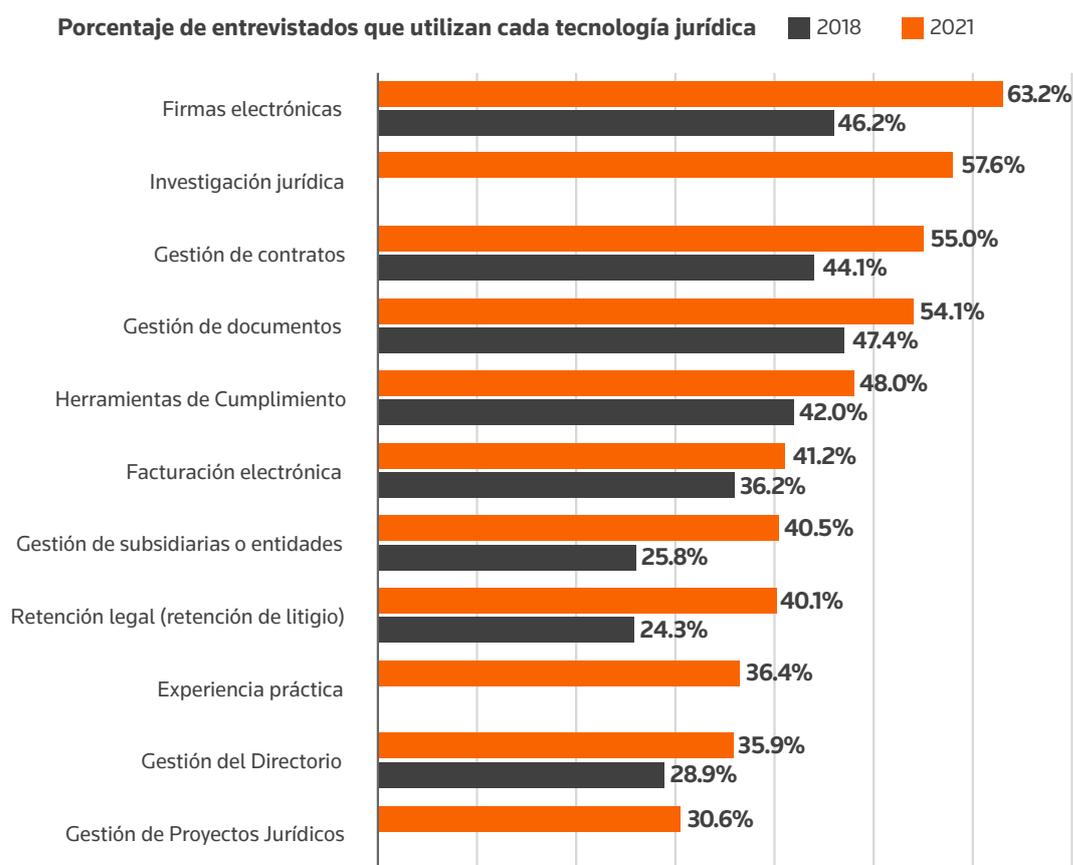
Tal como lo han hecho los estudios jurídicos, los departamentos jurídicos corporativos deben considerar (o revisar) el valor que los gerentes de proyectos jurídicos pueden aportar a sus operaciones. El crecimiento del equipo de operaciones jurídicas continúa, con el 80% de los departamentos jurídicos corporativos ahora empleando especialistas dedicados en operaciones jurídicas. Sin embargo, no está claro hasta qué punto estos equipos están involucrados en la gestión de proyectos de casos individuales.

Invertir en nuevas funciones dedicadas a la gestión de proyectos de trabajo jurídicos (o una mayor capacitación, si estas funciones ya están implementadas, pero aún no se están desempeñando de manera optimizada) tiene el potencial de impactar positivamente en las tres áreas clave que necesitan mejoras, fijación de precios, alcance y gestión de proyectos, identificadas por los estudios jurídicos.

Optimizar tecnologías jurídicas

El uso de tecnologías jurídicas por parte de los departamentos jurídicos corporativos ha aumentado sustancialmente desde 2018, con más de la mitad de los departamentos utilizando activamente firmas electrónicas, investigación jurídica (que no se midió en nuestra encuesta de 2018) y sistemas de gestión de contratos y documentos.

Figura 10: **Uso de tecnología jurídica por parte de los departamentos jurídicos**



Fuente: Thomson Reuters 2022

La pandemia ha acelerado la adopción de tecnologías establecidas, lo que ha expuesto a los usuarios tardíos a un riesgo mucho mayor de fallas en el suministro de servicios jurídicos a su organización que los departamentos jurídicos con más conocimiento tecnológico. Además, los departamentos que ya habían invertido en una gama de tecnologías y aprendieron a mejorar su proceso de varias experiencias de implementación se encontraban entre los departamentos mejor posicionados, de forma cultural y práctica, para adaptarse a las nuevas formas de trabajo que requiere la pandemia. Sin embargo, los departamentos restantes se vieron obligados a ponerse al día rápidamente y, en su mayor parte, parecen haberlo hecho con éxito.

Solo el 30% de los departamentos informaron usar tecnologías de gestión de proyectos jurídicos (que tampoco se midió en 2018), algo que podría beneficiar a los departamentos con bajo rendimiento en esta área. El software de gestión de proyectos jurídicos es relativamente económico y fácil de implementar. Además, permite a los departamentos realizar un seguimiento sistemático de las cargas de trabajo, así como determinar el alcance, la prioridad, programar y asignar los recursos apropiados. Se pueden definir, asignar y monitorear tareas específicas, proporcionando un nivel de control que puede aumentar la organización

y la eficiencia de un departamento, aspectos comúnmente criticados por abogados externos.

Más de la mitad de los encuestados de operaciones jurídicas informaron un aumento en el uso de tecnología en el último año, a medida que buscan soluciones tecnológicas mejoradas y digitalización para incrementar la eficiencia y reducir los costos dentro del departamento. La siguiente tabla resume cómo los encuestados clasificaron las tecnologías utilizadas por el valor que brindan al departamento y el porcentaje de departamentos que utilizan cada una.

Figura 11: **Clasificaciones de valor de tecnología y tasas de utilización por departamentos jurídicos**

Clasificación de valor	Herramienta	Porcentaje de uso
1	Gestión de casos y facturación/gastos electrónicos	97%
2	Firma electrónica	80%
3	Retención legal/retención de litigio	65%
4	Investigación Jurídica	74%
5	Gestión de documentos	63%
6	Gestión de contactos	66%
7	eDiscovery	54%
8	Gestión de la propiedad intelectual	51%
9	Inteligencia de negocios jurídica/paneles informativos	58%
10	Automatización del flujo de trabajo jurídico	41%
11	Gestión del conocimiento	40%
12	RFP Jurídico	32%
13	Gestión de proyectos jurídicos	38%
14	Contratar IA para análisis, evaluación de riesgo, due diligence	30%
15	Bots/automatización robótica de procesos (RPA)	14%

Fuente: Thomson Reuters 2022

Parte 3: Innovar – Insights para inspirar cambios transformacionales

Los departamentos jurídicos corporativos se han enfrentado a grandes presiones operativas en los últimos dos años, desempeñando un papel crucial en la protección y el soporte de sus organizaciones en tiempos sin precedentes, mientras se adaptan rápidamente a las limitaciones prácticas que estos tiempos han traído. En 2022, a medida que las presiones prácticas continúan disminuyendo y las organizaciones se ajustan a las nuevas dinámicas, los departamentos jurídicos deben reevaluar cómo se encajan en el panorama cambiante en el que se encuentran ahora.

La alineación con el enfoque estratégico de tu organización sigue siendo la clave para el verdadero éxito del departamento jurídico; sin embargo, para muchas organizaciones este enfoque estratégico puede haber cambiado. Cuando ocurren alteraciones sutiles o cambios importantes en el enfoque a nivel organizacional, es importante que el departamento jurídico se ajuste en consecuencia.

Los departamentos deben considerar si ahora se necesitan nuevas ideas y un nuevo enfoque con relación a cada uno de los siguientes puntos:

1. Contexto departamental
2. Contexto organizacional
3. Contexto social más amplio

El análisis de datos adicionales en cada uno de estos contextos brinda lecciones importantes para los departamentos jurídicos corporativos que buscan impulsar el cambio y la innovación en sus operaciones.

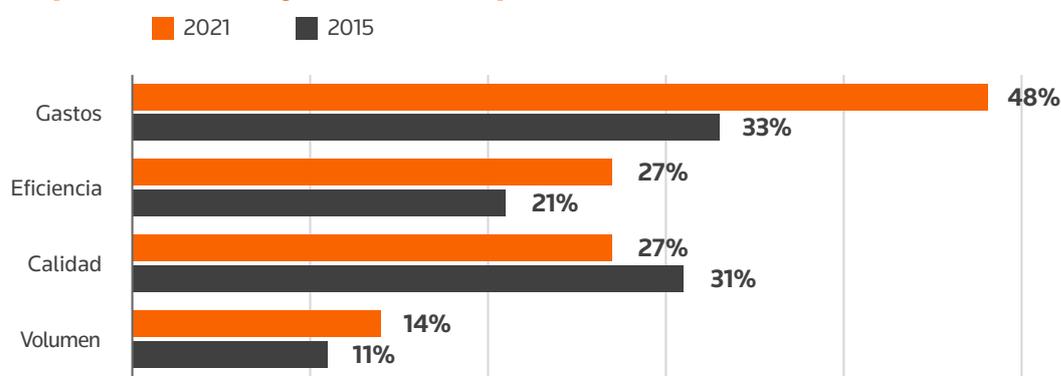
Contexto departamental – Evalúa lo que importa

En los últimos años, ha habido un acentuado aumento en la proporción de departamentos jurídicos que utilizan enfoques basados en métricas para administrar sus departamentos, con el 90% de los departamentos diciendo que emplearon algún tipo de métrica en el último año, en comparación con el 75% que lo afirmaron en 2015. El número promedio de métricas utilizadas por cada departamento también aumentó significativamente. Con la gran mayoría de los departamentos ahora involucrados en la medición basada en datos en múltiples

áreas, analizamos las métricas más pertinentes para las prioridades departamentales.

Las métricas más importantes informadas por los departamentos jurídicos se relacionan con los gastos, la eficiencia y la calidad del trabajo. En el alto nivel, estas métricas mapean directamente las prioridades declaradas de eficiencia y eficacia de los departamentos jurídicos. Las métricas de eficiencia aumentaron significativamente en prevalencia desde 2015, posiblemente a expensas de las métricas de calidad que parecen haber disminuido ligeramente, haciéndose eco de los cambios en las prioridades de ponderación en los últimos años.

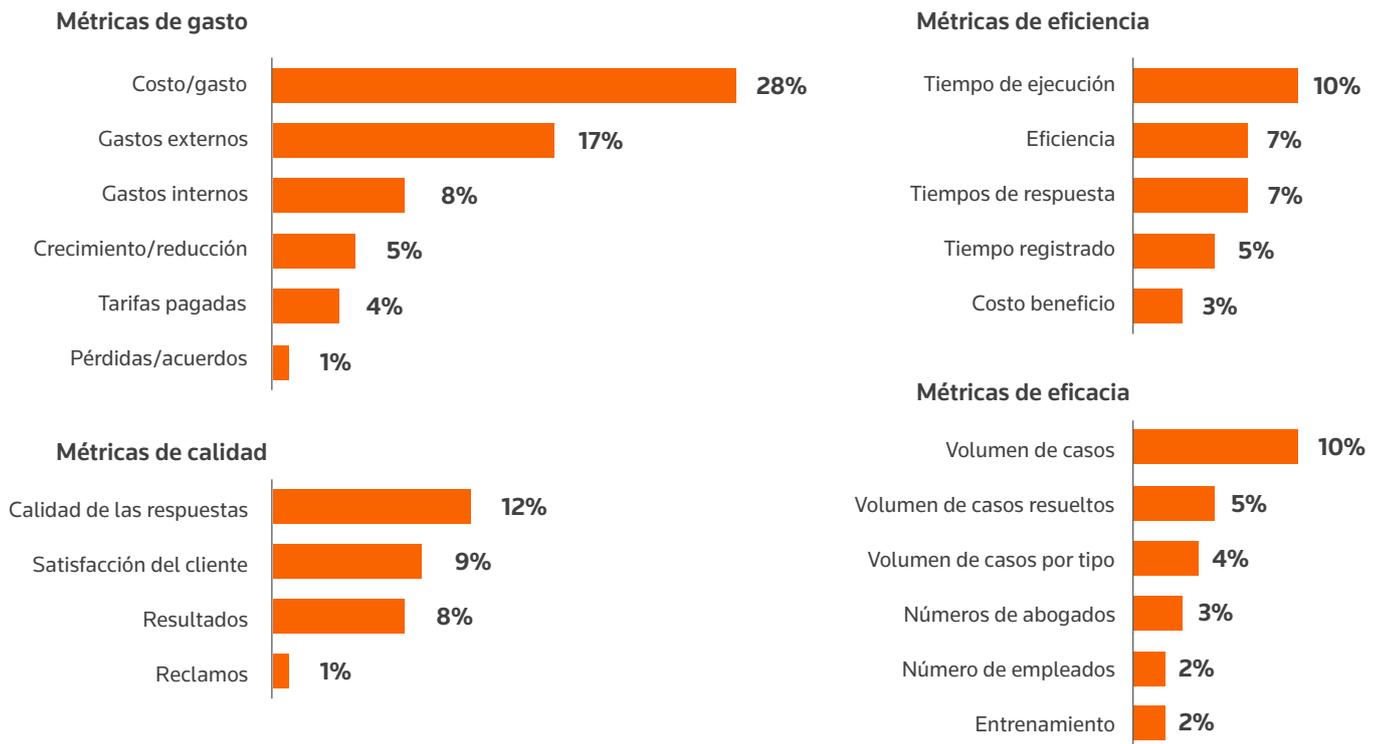
Figura 12: **Métricas más importantes citadas por los departamentos jurídicos corporativos**



Fuente: Thomson Reuters 2022

El gasto total y el gasto externo son las principales métricas mencionadas; ambos son fácilmente cuantificables y la mayoría de los departamentos jurídicos reconocen las presiones de costos. A pesar de ser las principales respuestas, solo el 28% y el 17% de los encuestados mencionan estas métricas, respectivamente, como algunas de las más importantes.

Las métricas más importantes directamente relacionadas con la eficiencia incluyen los plazos de entrega y los tiempos de respuesta, con la calidad del trabajo medida por la satisfacción del cliente y los resultados.

Figura 13: **Métricas más importantes citadas – detalles expandidos**

Fuente: Thomson Reuters 2022

En general, las métricas que los departamentos jurídicos actualmente consideran más importantes parecen estar fuertemente orientadas hacia el gasto y la eficiencia. Esto se explica, en cierta medida, por la relativa facilidad de medición de estas métricas y como son rápidamente comprendidas en todas las organizaciones. Además, favorecer las métricas de eficiencia no es sorprendente porque se alinea con la eficiencia que es la prioridad más citada por los departamentos jurídicos. Sin embargo, es posible que este informe unilateral del desempeño de los departamentos jurídicos corporativos no cuantifique adecuadamente el valor que aportan a sus organizaciones.

Solo el 1% de los departamentos mencionaron el seguimiento de pérdidas/acuerdos y reclamos como métricas muy importantes, pero reducirlas tiene el potencial de contribuir positivamente al éxito del negocio.

Las métricas de satisfacción del cliente interno, en un 9%, y los resultados, en un 8%, indican un bajo índice de uso de estas métricas, pero dado su impacto potencial en el aumento del valor percibido del departamento jurídico, podría ser una oportunidad perdida. Faltan por completo en la lista las métricas que podrían demostrar el éxito del departamento jurídico en actividades proactivas como capacitación/educación, exposición a litigios y lecciones aprendidas. Es necesario avanzar en la medición del desempeño del departamento a través de un espectro más amplio de métricas para

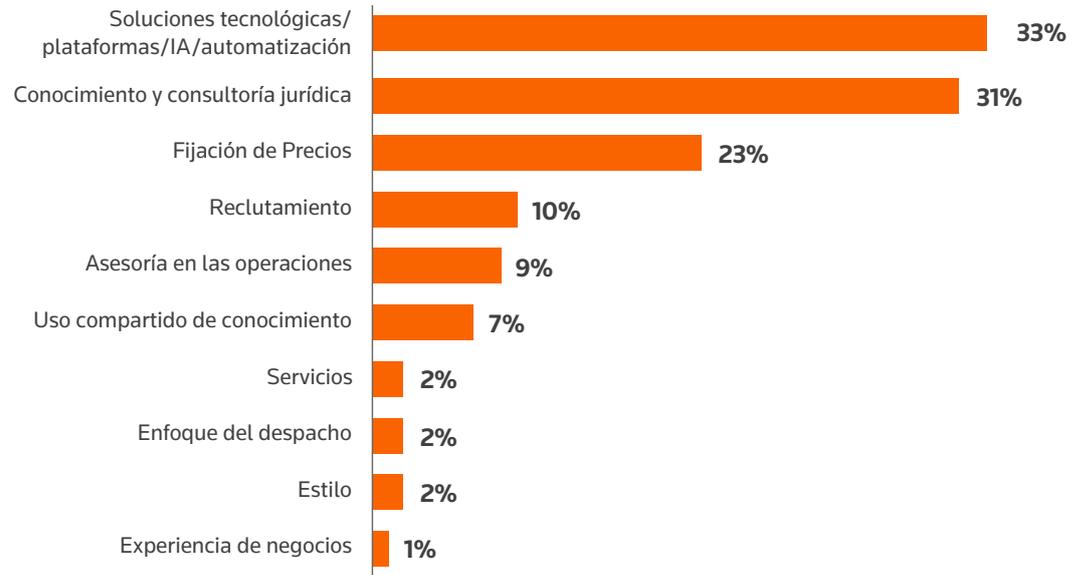
los departamentos jurídicos corporativos que buscan hacer el cambio de orientación de costos a la orientación de valor en la percepción de sus organizaciones.

Contexto departamental: desarrolla soluciones innovadoras para los retos del departamento

Como se ha discutido anteriormente, el uso de la tecnología por parte de los departamentos jurídicos ha aumentado rápidamente en el último año. Mirando hacia el futuro, las áreas de adopción de tecnología jurídica que más crecen se identifican como la automatización del flujo de trabajo jurídico, la gestión de contratos, la gestión de documentos y el uso de IA para la revisión de contratos, la evaluación de riesgos o due diligence. Cada una de estas soluciones está siendo revisada activamente para su adquisición en los próximos 24 meses, por al menos una quinta parte de los departamentos jurídicos (el 27% en el caso de la automatización del flujo de trabajo jurídico). Para los departamentos jurídicos que actualmente carecen de estas herramientas y buscan priorizar áreas de inversión, pueden proporcionar algún sentido de dirección si quieren mantenerse al día con los otros players del sector.

Más de un tercio de los departamentos jurídicos ahora se benefician de las soluciones innovadoras que aprendieron de sus firmas de abogados y otros proveedores de servicios jurídicos. Estas innovaciones abordan una amplia gama de objetivos y retos y se centran en las áreas de soluciones tecnológicas, asesoramiento jurídico creativo y fijación de precios.

Figura 14: **Solución innovadora que ha ayudado con retos u objetivos**



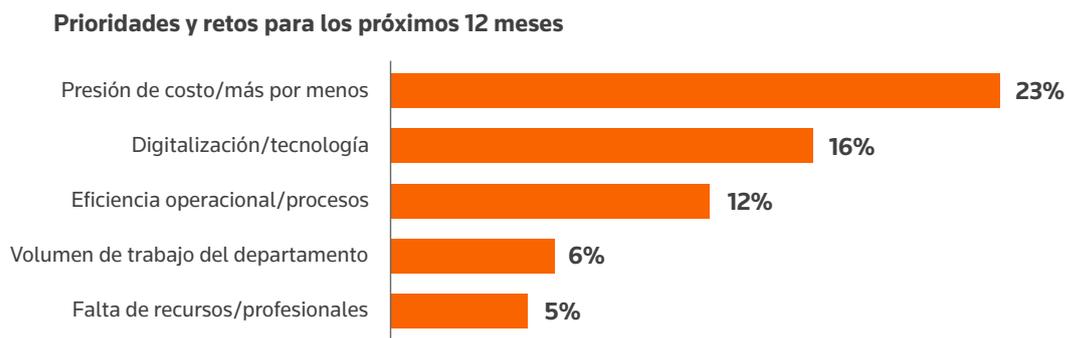
Fuente: Thomson Reuters 2022

Las proporciones relativamente bajas de departamentos jurídicos que están experimentando innovación en áreas fuera de las tres principales en el gráfico anterior indican la escala de oportunidades disponibles para que los departamentos se beneficien de lo que otros proveedores externos tienen para ofrecerles.

Contexto organizacional: mejora la propuesta de valor a través de una mejor integración

Cuando detallamos las principales prioridades establecidas de los departamentos jurídicos corporativos, en torno a la eficiencia, la protección, la eficacia y el talento, se refuerza la idea de que el departamento típico de hoy se posiciona más como un centro de costo organizacional que como un centro de valor.

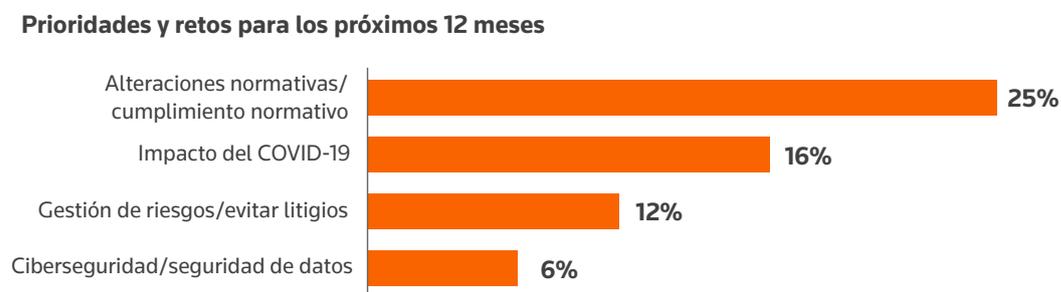
Casi el 25% de los departamentos jurídicos mencionan las presiones de costo y las demandas organizacionales de hacer más por menos como los principales retos. Vinculado a esto, el 16% y el 12% de los departamentos están enfocados en la digitalización y la eficiencia operativa/procesual, respectivamente, para fortalecerlos a hacer frente a esta presión. Por último, el 6% de los departamentos dice estar preocupado por el volumen de trabajo y el 5% está luchando para estructurar un equipo para este volumen. Colectivamente, surge una imagen clara de los departamentos jurídicos que se ven presionados por las crecientes demandas y los presupuestos ajustados de sus organizaciones más amplias.

Figura 15: **Eficiencia**

Fuente: Thomson Reuters 2022

Para los departamentos considerados por la organización en general como solo centros de costos, el rápido aumento en la subcontratación de procesos jurídicos y el crecimiento de proveedores de servicios jurídicos alternativos representan una amenaza, ya que la organización buscará continuamente reducir los costos. Sin embargo, existen oportunidades para que los líderes de departamento con visión de futuro cambien y repositionen su departamento como una función de creación de valor.

Al discutir sus principales prioridades y retos en torno a la protección de sus organizaciones, una cuarta parte de los líderes de departamento entrevistados dijeron que se centran en el cumplimiento normativo, respondiendo a los cambios regulatorios en sus mercados y jurisdicciones. Para el 16%, continuar enfrentando el impacto de la pandemia aún presenta retos importantes este año. Estas dos prioridades hacen que el departamento jurídico opere en un papel reactivo, en contraste con las prioridades menos frecuentes pero proactivas de gestión activa de riesgos (10%) y desarrollo de seguridad cibernética/de datos (6%).

Figura 16: **Protección**

Fuente: Thomson Reuters 2022

Cuando los departamentos jurídicos ajustan el equilibrio para centrarse más en las actividades proactivas de gestión de riesgos, su propuesta de valor dentro de la organización puede elevarse. Para permitir esto, los departamentos deben buscar integrarse de manera más amplia a otras funciones en toda la organización.

En comparación con las proporciones de abogados internos que priorizan la eficiencia y el cumplimiento, los que se enfocan en integrarse a la organización más amplia parecen ser relativamente pocos.

Figura 17: **Eficacia**

Prioridades y retos para los próximos 12 meses



Fuente: Thomson Reuters 2022

Solo el 17%, combinados, citó el aporte para lograr las metas estratégicas y el crecimiento de la empresa específicamente como prioridades del departamento. Esto podría representar una oportunidad perdida para muchos departamentos que buscan detener las crecientes presiones de costos.

Contexto social – Gobernanza ambiental, social y corporativa (ESG)

La sostenibilidad y el impacto social de los negocios están ganando importancia en las agendas corporativas de todo el mundo. En los próximos años, los departamentos jurídicos corporativos más avanzados pondrán mayor énfasis en los factores ESG a medida que se alinean con el resto de su organización.

Un poco más de una quinta parte de los departamentos jurídicos actualmente otorgan una importancia “muy alta” a las propuestas ESG de sus socios de estudios jurídicos externos, subiendo a dos tercios cuando se incluyeron aquellos que lo calificaron como “moderadamente importante”. Por lo general, aquellos que evalúan más la importancia de las propuestas ESG de los estudios jurídicos demuestran una comprensión sofisticada de los factores ESG y pueden articular claramente los atributos específicos que están buscando. Dentro de este grupo, se reconoce una amplia gama de varios factores importantes, pero los factores específicos utilizados para clasificar las empresas varían sustancialmente de acuerdo con el sector y área de actuación. Estos factores incluyen diversidad, equidad e inclusión (DEI), sostenibilidad ambiental, lucha contra el cambio climático, gobernanza corporativa, y cumplimiento normativo.

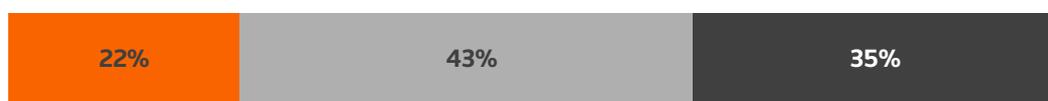
Por el contrario, los departamentos jurídicos que actualmente están un

poco menos comprometidos con la postura ESG de sus estudios jurídicos externos tienen muchas más probabilidades de centrarse más estrechamente en DEI. También es importante tener en cuenta que es mucho más probable que el primer grupo diga que el compromiso de sus estudios jurídicos con ESG debe ser genuino, lo que quizás sugiera que aquellos que realizaron evaluaciones formales han encontrado que algunos despachos son ineficaces en este sentido.

Figura 18: **Importancia del ESG y elementos de atención para estudios jurídicos**

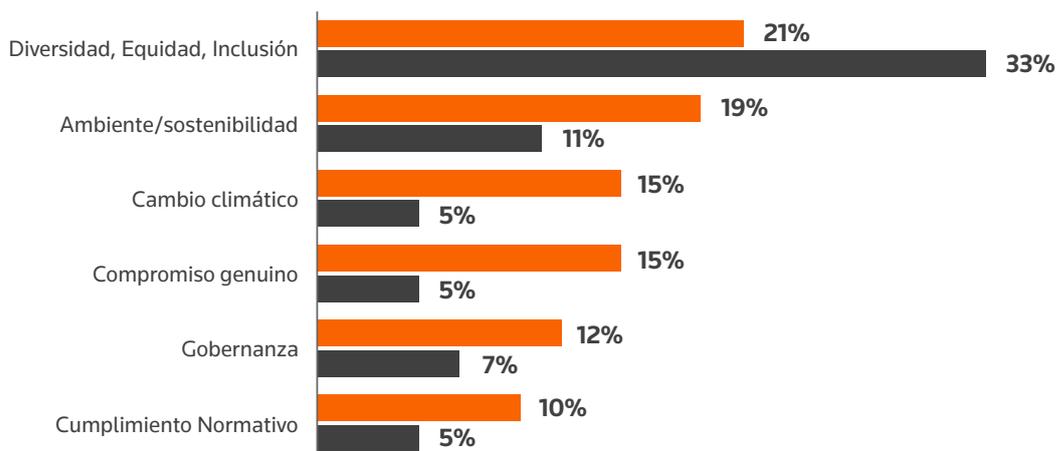
¿En qué elementos específicos cree que las empresas deberían centrarse como parte de una propuesta ESG?

■ Demasiado importante (9 o 10) ■ Un poco importante (7 u 8) ■ No es importante (1-6)



¿En qué elementos específicos cree que las empresas deberían centrarse como parte de una propuesta ESG?

■ Demasiado importante ■ Un poco o menos importante



Fuente: Thomson Reuters 2022

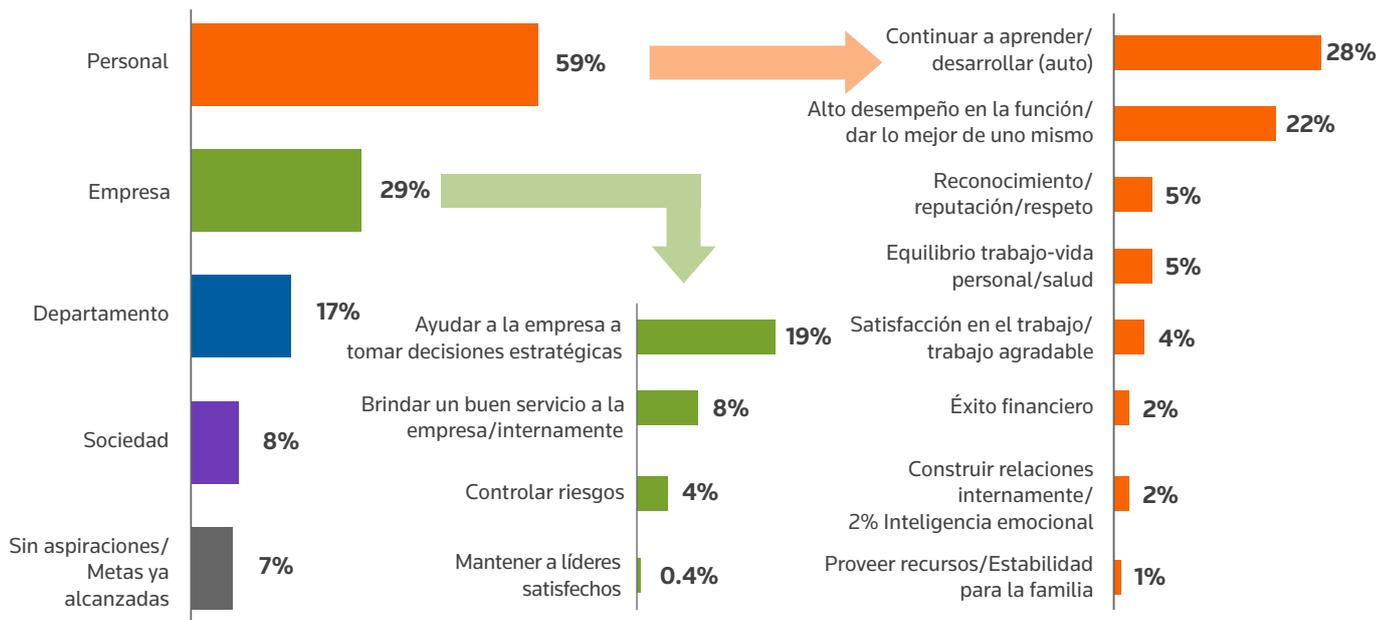
Nuestra investigación ha revelado que los abogados externos actualmente carecen de confianza para discutir proactivamente ESG con sus clientes del departamento jurídico corporativo, a pesar de creer que sus propios despachos están bien posicionados para apoyar a los clientes en esta área, con muchos abogados con habilidades personales relevantes para las ofertas ESG de sus estudios. Los departamentos jurídicos deben considerar mantener conversaciones abiertas sobre ESG con sus abogados externos para beneficiarse de perspectivas más amplias de sus despachos y de las potenciales sinergias.

Le preguntamos a los abogados internos cómo describirían su propósito, en términos de lo que aspiran lograr en su vida profesional. Como la pregunta se formuló “a un nivel más personal”, la mayor proporción

de respuestas se enfocó individualmente. Estas respuestas estuvieron dominadas por metas de desarrollo personal y desempeño. El segundo tema más fuerte de las respuestas relacionadas con la empresa se centró en ayudar a la empresa a tomar decisiones estratégicas.

Los enfoques departamentales quedaron un poco para atrás, destacando la necesidad de que los departamentos jurídicos colaboren en toda la corporación para permitir que los abogados internos amplíen y eleven su esfera de influencia.

Figura 19: **Temas que dirigen el propósito para abogados internos**



Fuente: Thomson Reuters 2022

Cuando se les preguntó si su trabajo tiene el potencial de impactar a su comunidad y a la sociedad en general, los abogados internos identificaron cuatro áreas clave de impacto:

Figura 20: **Principales áreas de impacto en la comunidad y en la sociedad en general citadas por abogados internos**

Mejorar la infraestructura de la sociedad	Permitir la generación de empleos y riqueza	Promover una sociedad civilizada y organizada	Compartir conocimiento y ayudar a las personas a tener éxito
<ul style="list-style-type: none"> Trabajar para una empresa que mejora la sociedad (38%) Trabajo voluntario/caridad /impacto social (8%) 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar a mi empresa a lograr éxito/cumplimiento (16%) Posibilitar el éxito de una empresa que ofrece empleo (12%) Ayudar a la comunidad empresarial/economía a prosperar (10%) Ayudar a mi empresa a innovar (3%) 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que la empresa se comporte legalmente/ éticamente/enfoque ESG (16%) Mantener la reputación/ confianza en la empresa (2%) Formar parte de organizaciones jurídicas (1%) 	<ul style="list-style-type: none"> Académico/docente (2%) Promoción de la diversidad y la inclusión (2%) Ejemplo/mentor/ patrocinador(especialmente para grupos minoritarios) (1%)

Conclusión

Nuestros extensos datos de benchmarking ilustran cómo el sector y el tamaño de una empresa pueden afectar la dirección estratégica actual y futura de una organización. Si bien las preocupaciones de los negocios varíen según su contexto único, han surgido temas clave en todos los sectores y deben estar en la agenda de todos los departamentos jurídicos en el próximo año.

Transformación tecnológica — El uso de tecnología jurídica en constante evolución y la implantación continua de la digitalización son tendencias que se están llevando a cabo ahora; y los departamentos que se atrasen corren el riesgo de quedarse siempre desfasados si no actúan de inmediato. Si sospecha que su departamento no está manteniendo el ritmo de actualización necesario, resuelva los problemas más importantes y concéntrese primero en las conquistas rápidas, luego siga evolucionando. La inversión en tecnología no es una iniciativa específica. De hecho, será una actividad continua que requerirá financiación constante para alcanzar su máximo potencial.

Elección de las métricas adecuadas — Con una mayor inversión en el departamento, la necesidad de centrarse en las métricas correctas para monitorear el desempeño e impulsar la mejora será mayor que nunca. Hoy en día, la mayoría de los departamentos se centran en las métricas que son más fáciles de medir y, en muchos casos, no logran capturar las métricas estratégicamente más significativas y los datos operacionalmente accionables. Los departamentos deben colaborar con sus organizaciones para definir las métricas correctas de las que serán responsables. A seguir, los departamentos deben descubrir cómo medir esas métricas, en lugar de simplemente informar lo que se captura más fácilmente.

Alianzas con estudios jurídicos — Finalmente, todavía hay mucho por mejorar en la forma en que los departamentos jurídicos trabajan con sus abogados externos. Las relaciones con firmas de abogados y otros proveedores de servicios jurídicos externos representan una gran proporción de los costos de la mayoría de los departamentos jurídicos, por lo que es fundamental garantizar que estas relaciones brinden el máximo valor, especialmente con los departamentos que enfrentan presiones presupuestarias cada vez mayores. Hay mucho que los departamentos jurídicos pueden hacer para optimizar las posibilidades de éxito en esta área, incluida la gestión a lo largo del ciclo de vida de la relación, desde la consideración hasta el feedback posterior al caso.

Entre todos estos temas se encuentra la necesidad de que los

departamentos jurídicos aprovechen el impulso de los últimos años de cambios rápidos y continúen innovando. Concluimos con un Plan de Acción que describe los pasos prácticos que pueden tomar los departamentos jurídicos que buscan abordar los puntos clave enumerados en este informe.

Plan de acción

Iniciativa	Pasos prácticos
<p>1. Garantizar que se considere una amplia gama de factores al seleccionar estudios jurídicos, incluyendo a aquellos con un impacto menos directo en los casos, como el entendimiento del negocio, la innovación, los ciclos de feedback y la diversidad de género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa tu proceso de selección actual, buscando ampliar los factores que se utilizan en la evaluación de los despachos. • Define cuáles de estos factores (si existen) deben convertirse en criterios formales de selección y cómo se evaluarán estos factores. • Comunica la intención de tu departamento de ampliar los factores de selección y consideración para sus estudios jurídicos, con orientaciones sobre cómo demostrar cada nuevo factor.
<p>2. Mejorar la gestión de proyectos jurídicos, tanto a nivel interno como externo, para generar mayor certeza de costos, mejor experiencia del cliente y excelencia en los resultados de los casos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comienza con los casos más grandes o complejos, designa gerentes de proyectos jurídicos internos. • Invierte o implementa un software de gestión de proyectos jurídicos.
<p>3. Mejorar el alcance de los casos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematiza la participación de abogados externos en una etapa inicial. • Invierte en recursos internos para garantizar la claridad, considera posibles escenarios alternativos y desarrolla contingencias.

Iniciativa	Pasos prácticos
<p>4. Invertir en soluciones tecnológicas de alto impacto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si no estás utilizando herramientas específicas de tecnología, considera obtener soluciones de retención legal/retención por litigio, administración de documentos, administración de contratos y sistemas de eDiscovery, que parecen ser infrautilizados con relación al valor que brindan.
<p>5. Crear métricas impulsadas por el valor en el monitoreo de desempeño departamental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considera las funciones proactivas de tu departamento en toda la organización para obtener métricas adecuadas que demuestren el valor del departamento, por ejemplo, seguimiento de pérdidas/acuerdos, impacto de capacitación/educación y satisfacción del cliente interno.
<p>6. Reposicionar el departamento como un centro de valor organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrate de que las metas corporativas y el apoyo a la estrategia organizacional estén en la parte superior de la agenda departamental. • Equilibra el trabajo reactivo con un enfoque proactivo para la gestión de riesgos en toda la organización: intégrate completamente para comprender y gestionar los riesgos.
<p>7. Desarrollar la propuesta ESG de tu departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambia de un enfoque genérico a un enfoque específico de ESG, que incluye identificar qué factores resuenan más con tu organización, incorporando valores alineados dentro del departamento y buscando abogados externos con propuestas ESG.

Thomson Reuters

Thomson Reuters es la principal fuente mundial de contenido, inteligencia y tecnología profesional jurídica y de cumplimiento normativo. Le ofrecemos un conjunto de soluciones complementarias que permiten una mayor eficiencia, precisión y comprensión en todos los aspectos de sus funciones jurídicas y de cumplimiento normativo. Cada una de estas soluciones ha sido creada por profesionales jurídicos y de cumplimiento normativo para profesionales jurídicos y de cumplimiento normativo. Juntos, forman un recurso integral de potentes productos de investigación y soluciones de flujo de trabajo que permiten una comprensión y gestión completas de todos los aspectos jurídicos y de cumplimiento. Con Thomson Reuters, gestiona todos los asuntos, contratos y procesos jurídicos.

Thomson Reuters Institute

El Thomson Reuters Institute reúne a personas de las comunidades jurídica, corporativa, fiscal, contable y gubernamental para iniciar conversaciones y debates, comprender los últimos eventos y tendencias y brindar orientación esencial sobre las oportunidades y los desafíos que enfrenta el mundo actual. Como el brazo dedicado de liderazgo en ideas de Thomson Reuters, nuestro contenido abarca publicaciones de blog, conjuntos de datos líderes del sector, análisis informados, entrevistas con líderes del sector, videos, podcasts y eventos de clase mundial que brindan insights sólidos sobre un escenario de negocio dinámico.

Accede a thomsonreuters.com.mx para obtener más información.



THOMSON REUTERS