



**UNIVERSITY OF PUERTO RICO
BUSINESS LAW JOURNAL**

VOLUME XVII

NUMBER 1

2026

EDITORIAL BOARD

Emilia M. Reyes Beltrán
Editor-in-Chief

Paula Luis Gronau
Executive Director

EDITORIAL STAFF

Marissa X. Rodríguez Amador
Senior Editor

Associate Editors

Alexander J. Matos Jiménez
Andrea C. Martínez Valle
André X. Colberg Riollano
Andrés J. Colón Flores
Andrés Rachid Batlle
Carlos A. Rivera Velázquez
Carmina Fahed Collado
Diego A. Gerena Zalduondo

Fabiola C. Tabaro Pico
Gustavo A. Cruz González
Juan C. Seguí Garratón
Larisa I. Cordero Campos
Lorena S. Rivera Pagán
María D. Cepero Collado
Robert Feliberty Milland
Valeria Cardona Ruiz
Yabriami L. González Feliciano

OFFICE ADMINISTRATOR

Evelyn Ramírez

ADVISOR

Antonio García Padilla
Dean Emeritus

LA ENTRADA DE CAPITAL PRIVADO EN LA PRÁCTICA LEGAL DE PUERTO RICO: MODERNIZACIÓN NORMATIVA SIN ANDAMIAJE CORPORATIVO	1
RESHAPING CORPORATE RISK: LIABILITY OF DIRECTORS AND OFFICERS FOR CYBER BREACHES AND ITS EFFECT ON INSURANCE	27
EL INJUNCTION ESTATUTARIO: EL CABALLO DE TROYA DEL LITIGIO CORPORATIVO	52
LA LOCALIZACIÓN DE LAS CLÁUSULAS ARBITRALES EN LOS CONTRATOS DE PLATAFORMAS DIGITALES: Oponibilidad, consentimiento y validez	88
SHAMING DEBTORS IN A DIGITAL AGE: WHY IT IS TIME TO REPEAL 15 USC § 1692B	100
CONFIDENTIALITY AND PRIVACY IN THE ARBITRATION OF TRADE SECRETS DISPUTES IN PUERTO RICO	118
FORUM SELECTION CLAUSES AND PUERTO RICO'S ACT 75: THE ERIE PROBLEM FEDERAL COURTS REFUSE TO SEE	131

**La entrada de capital privado en la práctica legal de Puerto Rico:
modernización normativa sin andamiaje corporativo**

Robert Feliberty Milland*

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	LA PRÁCTICA JURÍDICA EN PUERTO RICO	3
	A. TRASFONDO	3
	B. LA REGLA 5.4(b)	4
	C. ESTRUCTURAS DE FIRMAS LEGALES EN PUERTO RICO.....	6
	a. Corporaciones de servicios profesionales (PSC).....	6
	b. Compañías de responsabilidad limitada (LLC)	6
	c. Sociedades de responsabilidad limitada (LLP)	6
	d. Incompatibilidad con la Regla 5.4(b).....	7
	D. PROBLEMÁTICA.....	7
III.	MODELOS ALTERNATIVOS EN EE. UU.....	8
	A. ARIZONA.....	8
	B. UTAH	10
IV.	¿POR QUÉ INTRODUCIR EL CAPITAL PRIVADO EN OFICINAS LEGALES?.....	11
	A. MODELOS REGULATORIOS COMPARADOS SUGIEREN VIABILIDAD	14
	B. ESPECIALIZACIÓN Y RECLUTAMIENTO	15
	C. INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA Y AUTOMATIZACIÓN.....	16
V.	VENTAJA COMPETITIVA	16
	A. INNOVACIÓN.....	17
	B. DINÁMICAS DEMOGRÁFICAS Y MIGRATORIAS	18
VI.	AMENAZA A LA ÉTICA PROFESIONAL	19
	A. PÉRDIDA DE INDEPENDENCIA PROFESIONAL	20
	B. CONFLICTOS DE INTERÉS	22
	C. CONTROL DISCIPLINARIO	22
VII.	¿DEBE PUERTO RICO REFORMAR O PROHIBIR?.....	23
VIII.	CONCLUSIÓN.....	25

I. INTRODUCCIÓN

En 2025, el Tribunal Supremo de Puerto Rico aprobó las nuevas Reglas de Conducta Profesional de Puerto Rico (en adelante, las “Reglas”),¹ permitiendo por primera vez la participación, aunque limitada, de personas no licenciadas para ejercer la abogacía en Puerto Rico (en adelante, “no abogados”) en la propiedad de firmas legales de la jurisdicción a través de la Regla 5.4(b).² Aunque el cambio fue presentado como un aparente paso hacia la modernización del mercado legal, su aprobación no ha estado acompañada de un marco regulatorio detallado que aborde sus implicaciones éticas y financieras. Surge entonces la pregunta: ¿puede el capital privado fortalecer la competitividad del sector legal sin comprometer la independencia profesional del abogado?

Este trabajo tiene como propósito central evaluar no solo la apertura al capital privado, sino también la capacidad del Tribunal Supremo para diseñar, implementar y regular un régimen que preserve la independencia profesional del abogado en un mercado pequeño como el de Puerto Rico, aunque vinculado a la economía estadounidense. Este análisis se desarrolla en un contexto de contracción demográfica sostenida en Puerto Rico, que ha reducido la base de clientes y ha intensificado la competencia en el mercado de servicios legales.

Las experiencias comparadas de las jurisdicciones de los Estados Unidos (en adelante, “EE. UU.”) sirven como punto de referencia. Estados como Arizona han adoptado modelos que autorizan la inversión de no abogados en firmas legales³ e implementan sistemas regulatorios que integran auditorías y supervisión directa por parte de la judicatura. Sin embargo, el contexto puertorriqueño es distinto. En Puerto Rico, el Tribunal Supremo concentra su autoridad reguladora sobre la profesión y, aunque ha sido históricamente celoso de la protección del carácter fiduciario e independiente del ejercicio legal, no cuenta con un esquema institucional especializado que facilite la fiscalización de estas nuevas entidades, comparable al de Arizona.

* El autor es Contador Público Autorizado (CPA), Examinador de Fraude Certificado (CFE, por sus siglas en inglés) y estudiante de segundo año de la Escuela de Derecho de la Universidad de Puerto Rico. Posee un Bachillerato en Administración de Empresas con concentración en Contabilidad, *magna cum laude*, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Cuenta con experiencia en firmas de contabilidad pública y ha ejercido como asociado de verano en un bufete de abogados.

¹ *In re* Aprobación de las Reglas de Conducta Profesional, 2025 TSPR 64.

² *Id.* R. 5.4(b) en la pág. 356.

³ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209 (2026), https://www.azcourts.gov/Portals/o/o/admcode/pdfcurrentcode/7-209%20Alternative%20Business%20Structures%2003_2026.pdf?ver=fog-AzgjRxoBor2bFCwjXw%3d%3d.

Esto genera una laguna normativa cuyo efecto urge examinar por sus implicaciones para la profesión jurídica y el mercado de los servicios legales de la Isla.

Además, la discusión sobre la Regla 5.4(b) no puede desligarse del panorama más amplio de la transformación estructural que enfrenta el mercado jurídico contemporáneo. La digitalización acelerada, el auge de la inteligencia artificial, la consolidación de firmas a nivel global y la creciente presencia de proveedores alternativos de servicios legales han alterado radicalmente las dinámicas de la competencia. En este ecosistema, las oficinas legales tradicionales operan bajo la presión de la necesidad de inversión tecnológica sostenida, de la demanda de talento altamente especializado y de las expectativas de eficiencia de sus clientes corporativos. A ello se suma la realidad demográfica y fiscal de Puerto Rico, destacada por la contracción poblacional, la fuga de profesionales y las limitaciones presupuestarias que afectan tanto a las firmas como a su regulación. Ante este trasfondo, la apertura al capital privado en oficinas legales surge simultáneamente como una oportunidad de modernización y un riesgo ético, lo que exige una evaluación rigurosa del diseño normativo que la acompaña.

II. LA PRÁCTICA JURÍDICA EN PUERTO RICO

A. TRASFONDO

Aunque el Código de Ética de 1970 no se expresaba en términos modernos de inversión de capital privado, sostenía que la práctica legal no era un negocio de lucro distribuible entre el abogado y terceros.⁴ Su redacción leía: “[l]a fijación de honorarios profesionales debe regirse siempre por el principio de que nuestra profesión es una parte integrante de la administración de la justicia y no un mero negocio con fines de lucro”.⁵ A su vez, advertía que la participación del abogado en actividades comerciales que, directa o indirectamente, suministraran trabajo profesional no era “una actividad propia de la buena práctica”.⁶ Esto cierra la puerta a cualquier tipo de estructura societaria con terceros que financien u obtengan beneficios de la práctica legal. Esta prohibición era aún más explícita en materia notarial, donde se prohibía asociarse “en sociedad con

⁴ *In re* Código de Ética Profesional, 99 DPR 999 (1970).

⁵ *Id.* en la pág. 1015.

⁶ *Id.* en la pág. 1023.

alguien que no ha sido autorizado”⁷ cuando la actividad de la sociedad se relacionaba con funciones profesionales.

En este contexto, las transformaciones sociales y económicas a nivel mundial han puesto en duda si el marco ético tradicional sigue respondiendo a las necesidades actuales de la profesión.⁸ El crecimiento exponencial del uso de la tecnología jurídica, la complejidad regulatoria de los mercados y la demanda de modelos de acceso a la justicia más eficientes han impulsado a diversas jurisdicciones a reevaluar las estructuras históricas de propiedad de las oficinas legales.⁹ Puerto Rico no es ajeno a estos cambios, pues la globalización de los servicios profesionales y la competencia continental han generado un entorno en el que la noción clásica de que la abogacía es una profesión aislada de las dinámicas económicas externas resulta cada vez más difícil de sostener.¹⁰

Así, el Tribunal Supremo se ha enfrentado al reto de armonizar la protección de la independencia profesional con la necesidad de permitir cierta flexibilidad estructural que responda a estos cambios sociales, tecnológicos y de mercado. Esta tensión preparó el escenario para la adopción de una reforma significativa: la nueva Regla 5.4(b).

B. LA REGLA 5.4(b)

Con la aprobación de las nuevas Reglas el 17 de junio de 2025, vigentes desde el 1 de enero de 2026, el Tribunal Supremo introdujo la Regla 5.4(b), que permite que no abogados posean participaciones en una firma legal.¹¹ Esta medida representa un cambio histórico en la estructura tradicional de propiedad de los bufetes en la Isla, abriendo la puerta a inversionistas privados o profesionales de otras disciplinas, a cambio de dividendos.

Para proteger la independencia de la profesión, la Regla 5.4(b) impone condiciones a dicha estructura. La participación de inversionistas o propietarios no abogados no puede exceder el 49% de las

⁷ *In re* Enmienda al Canon 33 del Código de Ética Profesional, 193 DPR 337, 339 (2015).

⁸ Roberto L. López Dávila, *Legal Tech: ventana para modernizar la profesión legal y potenciar el acceso a la justicia*, MICROJURIS AL DÍA (21 de marzo de 2021), <https://aldia.microjuris.com/2021/03/21/legal-tech-ventana-para-modernizar-la-profesion-legal-y-potenciar-el-acceso-a-la-justicia/>.

⁹ *Id.*

¹⁰ *Id.*

¹¹ *In re* Aprobación de las Reglas de Conducta Profesional, 2025 TSPR 64 en las págs. 357-58.

acciones o de las participaciones de la oficina legal.¹² Es decir, el control mayoritario (al menos el 51%) debe permanecer en manos de abogados licenciados para ejercer en Puerto Rico. El único valor que el inversionista puede aportar a cambio de su participación es dinero.¹³ No se permite intercambiar acciones por servicios, como los de mercadeo, tecnología o consultoría.¹⁴ La oficina legal debe ser operada exclusivamente por una persona admitida a la profesión legal en Puerto Rico.¹⁵ Además, está prohibido que el dueño no abogado interfiera en la independencia del juicio profesional de los abogados ni en la relación abogado-cliente.¹⁶ Finalmente, es obligatorio informarle al cliente que una parte de la oficina legal pertenece a una persona que no ejerce la abogacía.¹⁷

El Tribunal impone algunas medidas de supervisión a estas firmas mixtas, como rendir informes anuales y asumir compromisos de trabajo pro bono.¹⁸ La firma debe presentar una declaración jurada antes del 15 de enero de cada año, detallando a sus inversionistas las fechas, los montos de inversión y las ganancias que recibieron.¹⁹ Además, la oficina legal debe prever el cumplimiento colectivo de la obligación de prestar servicios legales gratuitos a las personas indigentes.²⁰ Se debe garantizar que la información de los clientes esté protegida conforme a las normas de confidencialidad, incluso ante dueños externos.²¹ Según las Reglas, el Tribunal Supremo evaluará la efectividad de esta nueva estructura no más tarde de tres años desde su entrada en vigor, lo que indica que se trata de un modelo más regulado, aunque no detalla el proceso de evaluación.²²

En resumidas cuentas, un inversionista puede aportar recursos y recibir ganancias de una oficina legal, pero no puede dirigirla ni influir en su juicio profesional y su participación siempre será minoritaria. Las mismas Reglas analizan cómo el interés financiero de un inversionista podría generar un “riesgo

¹² *Id.* en la pág. 358.

¹³ *Id.* en las págs. 357-58.

¹⁴ *Id.*

¹⁵ *Id.*

¹⁶ *Id.* en la pág. 358.

¹⁷ *Id.*

¹⁸ *Id.* R. 1.6, R. 5.4(b)(2), R. 5.4(b)(5) en las págs. 101, 356-57.

¹⁹ *Id.* R. 5.4(b)(2) en la pág. 356-57.

²⁰ *Id.* R.5.4(b)(1) en la pág. 356.

²¹ *Id.* R. 1.6 en la pág. 101.

²² *Id.* R. 5.4(d) en la pág. 359.

significativo” de limitar la representación del cliente.²³ Por tal razón, el Capítulo establece la obligación de los abogados socios o con autoridad general de asegurar que la oficina cumpla con las reglas éticas, y la carga de cumplimiento recae en los abogados administradores.²⁴

C. ESTRUCTURAS DE FIRMAS LEGALES EN PUERTO RICO

a. Corporaciones de servicios profesionales (PSC)

El capítulo 18 de la Ley General de Corporaciones regula las corporaciones de servicios profesionales (PSC, por sus siglas en inglés)²⁵. Establece que solo podrán incorporarse como PSC aquellos individuos que posean licencia profesional vigente, como abogados, contadores e ingenieros, y que presten el “mismo servicio profesional”²⁶. El estatuto define a la corporación profesional como una entidad con el propósito único y exclusivo de prestar un servicio profesional y que tiene como accionistas “únicamente a individuos que estén debidamente licenciados en [Puerto Rico] para ofrecer el mismo servicio profesional que la corporación”²⁷. En otras palabras, una PSC de abogados solo puede tener como accionistas a personas naturales admitidas a la abogacía en Puerto Rico.

b. Compañías de responsabilidad limitada (LLC)

El capítulo 19 de la misma ley regula las compañías de responsabilidad limitada (LLC, por sus siglas en inglés)²⁸ y, si prestan los servicios enumerados anteriormente para las PSC, estarán sujetas a las mismas restricciones.²⁹

c. Sociedades de responsabilidad limitada (LLP)

Aparte de la Ley General de Corporaciones, la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada³⁰ define la sociedad de responsabilidad limitada como una sociedad de profesionales (LLP, por sus siglas en inglés). Estas “podrán ofrecer todo tipo de servicios profesionales”, y sus socios que presten tales servicios en

²³ *Id.* R. 1.7(a)(2) en la pág. 123.

²⁴ *Id.* R. 5.1, R. 5.3 en las págs. 343, 350-51.

²⁵ Ley General de Corporaciones, Ley Núm. 164-2009, 14 LPRÁ §§ 3501-4084 (2009).

²⁶ 14 LPRÁ § 3921.

²⁷ 14 LPRÁ § 3922(B).

²⁸ 14 LPRÁ §§ 3951-4006.

²⁹ 14 LPRÁ § 3956(A).

³⁰ Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, Ley Núm. 154-1996, 10 LPRÁ §§ 1861-1886 (2009).

Puerto Rico deberán estar “debidamente autorizados” para prestarlos en Puerto Rico, de manera similar a las estructuras antes mencionadas.³¹

d. Incompatibilidad con la Regla 5.4(b)

El propio Tribunal Supremo reconoce la incompatibilidad con el ordenamiento jurídico vigente, como lo expresó en la Resolución mediante la cual aprobó las nuevas reglas: “[c]on la flexibilización de la Regla 5.4 en nuestra jurisdicción, se permite la participación de [no abogados] como accionistas en estas entidades, lo cual contraviene el marco normativo vigente en la Ley General de Corporaciones, supra”.³²

Mientras la Regla 5.4(b) permite que un no abogado posea hasta un 49% de una “oficina legal”, el art. 18.02(b) de la Ley General de Corporaciones lo prohíbe expresamente. Es decir, aunque la nueva regla de ética lo permite, el vehículo corporativo sigue siendo legalmente inaccesible a la estructura que permitiría la entrada de inversionistas externos.

Como resultado, las firmas legales carecen actualmente de un mecanismo organizativo que les permita admitir inversionistas no abogados de manera legítima, ya que ello contraviene la Ley General de Corporaciones. Esta disonancia normativa no constituye un mero problema técnico de armonización legislativa; por el contrario, plantea una cuestión institucional profunda en cuanto a la capacidad del Tribunal Supremo para introducir cambios estructurales sin un andamiaje corporativo que les otorgue operatividad jurídica efectiva. En consecuencia, se genera un escenario de incertidumbre regulatoria tanto para abogados como para potenciales inversionistas.

D. PROBLEMÁTICA

Diversos sectores críticos advierten sobre la apertura a inversionistas no abogados, sin un diseño regulatorio robusto que garantice una supervisión efectiva. Por ejemplo, un análisis reciente sostiene que dicha reforma “transforma el modelo ético y profesional de la práctica legal en Puerto Rico” y plantea “una amenaza seria a la integridad y la independencia del ejercicio de la abogacía en la Isla” precisamente por la posibilidad de que inversionistas no sujetos al régimen disciplinario adquieran intereses económicos en

³¹ 10 LPRA § 1866.

³² *In re* Aprobación de las Reglas de Conducta Profesional, 2025 TSPR 64, en la pág. 38.

bufetes.³³ Incluso cuando se establecen obligaciones formales, como declaraciones juradas anuales, compromiso pro bono y protección de la información confidencial, las Reglas no definen con claridad cuáles serán los mecanismos de supervisión efectiva, auditoría, sanción o control continuo para garantizar el cumplimiento real de dichas condiciones.³⁴

Esta preocupación trasciende el ámbito local. En la literatura académica estadounidense sobre la inversión de no abogados se advierte que permitir la participación externa sin controles estrictos puede comprometer la independencia profesional.³⁵ Otro análisis reciente señala que la propiedad de firmas por no abogados no solo incumple las promesas de acceso a la justicia, sino que también genera riesgos como la influencia en las decisiones jurídicas, la presión comercial sobre las estrategias de litigio y el potencial conflicto de intereses entre inversionistas y clientes.³⁶ Esa crítica evidencia que la ausencia de un régimen regulatorio claro convierte la reforma en una apuesta de alto riesgo para la ética profesional y la confianza pública en la justicia.³⁷

III. MODELOS ALTERNATIVOS EN EE. UU.

Esta práctica es común en jurisdicciones que también practican el *common law*, como Australia y el Reino Unido.³⁸ Aunque resulta novedosa en Puerto Rico, no lo es en todas las jurisdicciones de EE.UU., como Arizona y Utah, que han sido pioneros en su implementación.

A. ARIZONA

La sección 7-209 del Código de Administración Judicial de Arizona establece el marco regulatorio y operativo para las “Estructuras de Negocios Alternativas” (ABS, por sus siglas en inglés).³⁹ Las define como entidades comerciales que prestan servicios legales, pero también incluye a propietarios o gerentes que no son abogados, con intereses económicos o con autoridad en la toma de decisiones.⁴⁰ Esta normativa opera

³³ Daisy Calcaño López, *La Regla 5.4 y la mercantilización de la abogacía: una alerta desde la práctica disciplinaria*, MICROJURIS AL DÍA (10 de agosto de 2025), <https://aldia.microjuris.com/2025/08/10/la-regla-5-4-y-la-mercantilizacion-de-la-abogacia-una-alerta-desde-la-practica-disciplinaria/>.

³⁴ *Id.*

³⁵ Stephen P. Younger, *The Pitfalls and False Promises of Nonlawyer Ownership of Law Firms*, 132 YALE L.J. F. 259 (2022).

³⁶ *Id.*

³⁷ *Id.* en la pág. 260.

³⁸ Kim Wiegand, *The private equity infiltration: A new era for law firm investment?* LAWYERS WEEKLY (22 de mayo de 2025), <https://www.lawyersweekly.com.au/biglaw/42102-the-private-equity-infiltration-a-new-era-for-law-firm-investment>.

³⁹ Véase Ariz. Code Jud. Admin. *supra* nota 3.

⁴⁰ *Id.*

bajo la jurisdicción del Tribunal Supremo de Arizona y tiene como propósito licenciar a entidades que demuestren que persiguen objetivos específicos, tales como mejorar el acceso a servicios legales, fomentar la innovación en su prestación y permitir la inversión de capital externo en firmas legales.⁴¹

La responsabilidad de la administración del programa recae en la Oficina Administrativa de los Tribunales y en un Comité de ABS, que supervisan los procesos de solicitud, renovación y regulación.⁴² El proceso de licenciamiento es riguroso. El Comité debe asegurar que el solicitante cuente con estructuras de gobernanza adecuadas que garanticen que los abogados actúen con independencia profesional, mantengan la confidencialidad y tomen decisiones en el mejor interés de los clientes, sin que las políticas comerciales interfieran con sus deberes éticos.⁴³ Además, se realizan investigaciones exhaustivas sobre los antecedentes de los solicitantes para prevenir fraudes o riesgos para el público.⁴⁴

Un requisito fundamental de esta sección es la designación obligatoria de un *abogado de cumplimiento*, quien debe ser miembro activo del Colegio de Abogados de Arizona.⁴⁵ Este profesional es responsable de asegurar que la ABS cumpla con todas sus normas éticas y regulatorias, y de adoptar las medidas razonables para garantizar que las personas autorizadas y los empleados de la empresa no incurran en infracciones de las obligaciones profesionales de los abogados.⁴⁶ La sección también incorpora un Código de Conducta específico que prohíbe interferir en la independencia profesional de los abogados y exige mantener los fondos de los clientes separados de los de la empresa.⁴⁷

Finalmente, la regulación establece un régimen disciplinario para las ABS, sometiéndolas a las mismas reglas de investigación que las de los abogados.⁴⁸ Las sanciones pueden incluir la revocación o suspensión de la licencia, la libertad condicional y multas civiles de hasta \$1,000,000.⁴⁹ Asimismo, el Director

⁴¹ *Id.*

⁴² Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209(D)(2), *supra* nota 3 en la pág. 2.

⁴³ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209(E)(2)(a)(i), *supra* nota 3 en la pág. 8.

⁴⁴ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209(E)(2)(c), *supra* nota 3 en la pág. 8.

⁴⁵ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209(A), *supra* nota 3 en la pág. 1.

⁴⁶ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209(G)(3)(b)(i), *supra* nota 3 en la pág. 18.

⁴⁷ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209(K)(1)(b), *supra* nota 3 en la pág. 24.

⁴⁸ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209(H), *supra* nota 3 en la pág. 19.

⁴⁹ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209(H)(2)(f)(2), *supra* nota 3 en la pág. 20.

Administrativo tiene la facultad de iniciar auditorías de cumplimiento y remitir las violaciones al Colegio de Abogados de Arizona, lo que asegura una fiscalización continua de estas entidades híbridas.⁵⁰

A diferencia de este andamiaje normativo robusto, Puerto Rico carece de un diseño regulatorio que aborde con claridad los riesgos y las obligaciones asociadas a la participación de inversionistas no abogados en oficinas legales. De las Reglas no se desprende la existencia de un proceso de licenciamiento especializado, un régimen de auditorías, mecanismos disciplinarios diferenciados, códigos de conducta específicos ni figuras análogas al abogado de cumplimiento que aseguren la independencia profesional del abogado frente a presiones comerciales que puedan surgir de este modelo.

B. UTAH

En 2020, el Tribunal Supremo de Utah estableció, mediante la *Standing Order No. 15*, un “*regulatory sandbox*”⁵¹ (en adelante, “*sandbox*”) que permite que entidades no tradicionales, incluidas aquellas con inversionistas no abogados, presten servicios legales bajo su supervisión.⁵² Este *sandbox* es un mecanismo de política pública que permite que nuevos negocios o servicios legales se ofrezcan con flexibilidad regulatoria de manera controlada y fiscalizada, mientras el regulador formula una política pública mejor informada.⁵³

Este modelo es significativamente distinto del de Arizona, previamente discutido. El *sandbox* de Utah permite que entidades legales ofrezcan servicios mediante modelos como la propiedad y la participación de no abogados, el reparto de honorarios con no abogados y el uso de software para prestar servicios legales.⁵⁴ Para participar, la entidad debe solicitar autorización ante la Oficina para la Innovación de Servicios Legales de Utah (OLSI, por sus siglas en inglés), que evalúa las solicitudes, clasifica el nivel de riesgo como bajo, bajo-moderado, moderado o alto, y determina si puede operar.⁵⁵ Una vez autorizada en el *sandbox*, la entidad queda sujeta a fiscalización continua, que incluye reportes mensuales o trimestrales según el nivel de riesgo,

⁵⁰ Véase Ariz. Code Jud. Admin. § 7-209(D)(3)(b)(2)(e), *supra* nota 3 en la pág. 3.

⁵¹ “A regulatory sandbox is a policy tool through which a government or regulatory body permits limited relaxation of applicable rules to facilitate the development and testing of innovative business models, products, or services by sandbox participants.” Tribunal Supremo de Utah, *Standing Order No. 15*, § 1 (21 de septiembre de 2022), <https://utahinnovationoffice.org/wp-content/uploads/2024/01/1.-Standing-Order-No.15-Amended-9.21.22.pdf>.

⁵² Lucy Ricca, *The Reregulation of Utah: Managing Risk with Better Protections*, 38 GPSOLO 31 (2021).

⁵³ *Id.*

⁵⁴ Office of Legal Services Innovation, *Innovation Office Manual* (1 de mayo de 2023), <https://utahinnovationoffice.org/wp-content/uploads/2023/04/IO-Manual-Published-5.1.2023.pdf>.

⁵⁵ *Id.*

así como posibles auditorías de calidad, el monitoreo de datos sobre resultados legales y financieros y posibles quejas de consumidores.⁵⁶ El objetivo del *sandbox* es enfrentar la crisis de acceso a la justicia mediante la creación de un mercado de servicios legales “bien desarrollado, de alta calidad, innovador, asequible y competitivo”.⁵⁷

El Manual de la Oficina de Innovación (2023) introduce obligaciones de transparencia, tales como la identificación formal de “*controlling persons*” y “*financing persons*”, así como la divulgación del historial disciplinario, de investigaciones regulatorias y de antecedentes penales, cuya revisión puede ser requerida por la Oficina como parte del proceso de autorización y monitoreo.⁵⁸

A partir de 2024, según documenta el Informe Anual, el programa incorporó el *Utah Innovation Requirement*, que limita el acceso al *sandbox* a entidades que propongan modelos que amplíen de manera cuantificable el acceso a servicios legales y presenten un fundamento claro de innovación.⁵⁹ Este enfoque complementa el sistema de licenciamiento basado en el riesgo, con el objetivo de permitir la experimentación regulatoria sin comprometer en exceso la protección del consumidor.⁶⁰

En síntesis, el modelo de Utah funciona como un experimento regulatorio supervisado, en el que la flexibilización de las reglas tradicionales se condiciona a una evaluación continua del riesgo y a la generación de datos y estadísticas que permiten medir su impacto real. Tanto el Manual de la Oficina de Innovación (2023) como el Informe Anual de 2024 muestran que el Tribunal Supremo ha optado por una apertura gradual y controlada, mediante la cual se autorizan modelos innovadores bajo estrictos mecanismos de monitoreo. Este diseño confirma que la apertura del mercado legal al capital privado en Utah no es absoluta, sino que es experimental y está sujeta a revisión constante.

IV. ¿POR QUÉ INTRODUCIR EL CAPITAL PRIVADO EN OFICINAS LEGALES?

Los inversionistas de capital privado perciben que el mercado de servicios legales puede resultar atractivo por varios factores, como su fragmentación extrema, la cuota de mercado en los servicios

⁵⁶ *Id.*

⁵⁷ *Id.*

⁵⁸ *Id.*

⁵⁹ Utah Bar, *2023-2024 Year in Review*, UTAH BAR (diciembre 2024), <https://www.utahbar.org/wp-content/uploads/2024/12/FINAL-2024-Year-In-Review-Report.pdf>.

⁶⁰ *Id.*

profesionales, los márgenes de ganancia relativamente altos e ineficiencias operativas que facilitan estrategias de consolidación.⁶¹

En primer lugar, los datos de la American Bar Association muestran que la mayoría de los abogados en Estados Unidos trabajan de manera fragmentada en firmas pequeñas o en prácticas individuales.⁶² Este es precisamente el tipo de estructura que los fondos de capital privado buscan para implementar estrategias de “roll up”⁶³. Es decir, adquirir múltiples firmas pequeñas para integrarlas en una plataforma más grande con una marca única, sistemas compartidos y gobernanza unificada, con el objetivo de reducir costos y maximizar las ganancias.⁶⁴

En segundo lugar, el tamaño y la estabilidad del mercado legal resultan muy atractivos, pues se estima que el mercado global de servicios legales supera el billón de dólares y seguirá creciendo en los próximos años, mientras que el mercado estadounidense alcanza aproximadamente cientos de miles de millones de dólares.⁶⁵ Se pronostica que este crecimiento continuará de manera moderada pero sostenida en el futuro.⁶⁶ Si bien la industria legal no es inmune a las recesiones, informes recientes indican que, en el ciclo económico actual, la demanda ha mostrado una mayor resiliencia de lo anticipado, lo que se refleja en un crecimiento positivo y en la estabilidad de la facturación.⁶⁷

En tercer lugar, los datos recientes sobre el mercado de Proveedores Alternos de Servicios Legales (ALSP, por sus siglas en inglés) muestran un crecimiento acelerado, lo que refleja una demanda creciente por su eficiencia percibida como modelo de prestación de servicios legales.⁶⁸ En el informe de ALSP para 2025 de Thomson Reuters, se estima que este segmento ya ha alcanzado unos \$28.5 mil millones, con una tasa de

⁶¹ Thomson Reuters Institute & Georgetown Law Center on Ethics and the Legal Profession, *2023 Report on the State of the Legal Market* (2023), <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2023/01/2023-State-of-the-Legal-Market.pdf>; ScaleFirm, *The Rise of Remote Firms Heralds a New Era of Boutique-Law-Firm Mergers* (10 de agosto de 2023), <https://scalefirm.com/post/the-rise-of-remote-firms-heralds-a-new-era-of-boutique-law-firm-mergers/>.

⁶² *Id.*

⁶³ Dealroom, *What Is a Private Equity Roll-Up Strategy?* (10 de octubre de 2025), <https://dealroom.net/blog/what-is-a-private-equity-roll-up-strategy>.

⁶⁴ David Morris, *Add-on Acquisitions in Private Equity: Strategy Meets Execution*, COHNREZNICK (27 de mayo de 2025), <https://www.cohnreznick.com/insights/how-top-pe-firms-are-winning-with-add-on-acquisitions>.

⁶⁵ Mordor Intelligence, *US Legal Services Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2025–2030)*, <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/us-legal-services-market> (última visita 18 de mayo de 2026).

⁶⁶ *Id.*

⁶⁷ Thomson Reuters Institute, *How Economic Recessions Impact the Legal Industry* (13 de mayo de 2025), <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/recession-legal-industry-impact/>.

⁶⁸ Thomson Reuters Institute, *Alternative Legal Services Providers 2025 Report* (28 de enero de 2025), <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/alsp-report-2025/>.

crecimiento anual compuesta de 18% entre 2021 y 2023; además destaca que los clientes valoran de forma particular la especialización, la eficiencia en costos y la capacidad de los ALSP para manejar tareas de alto volumen, así como el uso de tecnología y, en algunos casos, de herramientas de inteligencia artificial generativa para reducir costos y agilizar procesos.⁶⁹ Estos factores han llevado a que los departamentos legales corporativos y las firmas tradicionales proyecten aumentar su gasto en estos servicios legales alternos, lo que intensifica la presión para modernizar su infraestructura tecnológica.⁷⁰

Desde la perspectiva de los fondos de private equity, este entorno se percibe como una oportunidad para capturar valor en un mercado todavía fragmentado y con amplios márgenes de mejora en la gestión.⁷¹ Análisis recientes sobre la consolidación de firmas y el uso de estructuras como las *organizaciones de servicios gerenciales* (MSO, por sus siglas en inglés) señalan que la centralización de servicios administrativos y de *back office*,⁷² la inversión en plataformas tecnológicas compartidas y la profesionalización de la gestión pueden mejorar la rentabilidad de las redes de firmas afiliadas al reducir costos sin alterar formalmente la propiedad profesional de la firma legal.⁷³

Finalmente, se pueden observar ejemplos concretos de inversión privada en firmas legales dentro de ordenamientos jurídicos que sí permiten la participación de no abogados, según lo discutido sobre Utah y Arizona. Bloomberg Law ha reportado que Fortress Investment Group adquirió una participación económica en Esquire Law, una firma de litigios aprobada como ABS en Arizona.⁷⁴ Este tipo de transacción confirma que, cuando la regulación lo permite, el sector legal puede atraer inversión institucional sujeta a expectativas de rentabilidad y crecimiento.⁷⁵

⁶⁹ *Id.*

⁷⁰ Thomson Reuters Institute, *Alternative Legal Services Providers 2025 Report Shows Segment Comprises \$28 Billion of the Legal Market*, (28 de enero de 2025), <https://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2025/january/alternative-legal-services-providers-2025-report-shows-segment-comprises-28-billion-of-the-legal-market>.

⁷¹ Holland & Knight, *Why Lawyers and Law Firms Should Be Paying Attention to MSO Partnerships* (octubre 2025), <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2025/10/why-lawyers-and-law-firms-should-be-paying-attention>.

⁷² Jane Meacham, *Understanding Back Office in Business: Key Roles and Examples*, INVESTOPEDIA (8 de octubre de 2025), <https://www.investopedia.com/terms/b/backoffice.asp>.

⁷³ *Id.*

⁷⁴ Bloomberg Law, *Fortress Investment in Arizona Law Firm — Litigation Finance* (agosto 2025), <https://news.bloomberglaw.com/litigation-finance/a-fortress-investment-in-arizona-law-firm-litigation-finance>.

⁷⁵ *Id.*

A. MODELOS REGULATORIOS COMPARADOS SUGIEREN VIABILIDAD

La experiencia de Arizona y Utah sugiere que la inversión de capital privado puede coexistir con la ética profesional sin provocar niveles significativos de daño al consumidor, siempre que exista un diseño regulatorio robusto. En el Informe Anual de 2022 del Comité de ABS en Arizona, se señala que a diciembre de 2022 existían 39 ABS activas, de las cuales 27 tenían mayoría de propiedad no abogada.⁷⁶ Hasta ese momento no se había recibido ninguna querrela ni se había impuesto disciplina contra entidades ABS ni contra sus personas autorizadas.⁷⁷ En Utah, la Oficina para la Innovación de Servicios Legales reportó que, a enero de 2024, las entidades del *sandbox* habían prestado más de 76,000 servicios legales a aproximadamente 24,000 consumidores, con solo 14 querrelas formales, lo que equivale a una tasa de querrelas de menos de 0.01% por cada 4,011 servicios prestados.⁷⁸

Los estudios académicos disponibles sobre las reformas regulatorias en Arizona y Utah coinciden en que no existe evidencia empírica de que estas iniciativas hayan generado un aumento del riesgo para los consumidores.⁷⁹ El proyecto de Stanford, *Legal Innovation After Reform*, señala que las entidades autorizadas bajo los modelos de Arizona y Utah “están introduciendo innovaciones sustantivas en tecnología, precios y modelos organizativos” y que la mayoría se dirige a consumidores y pequeñas empresas, un sector históricamente subatendido.⁸⁰

De igual modo, el análisis publicado por LawNext sobre el mismo estudio concluye que las reformas “no han producido indicios de daño al consumidor”, a la vez que han impulsado mecanismos de prestación de servicios más accesibles y eficientes.⁸¹ Estas observaciones resultan particularmente relevantes para Puerto Rico, pues sugieren que el problema central no es la presencia de capital privado en sí misma, sino la ausencia

⁷⁶ Committee on Alternative Business Structures, *Annual Report to the Arizona Supreme Court 1* (abril 2023), <https://www.azcourts.gov/Portals/0/26/Final%202022%20ABS%20Committee%20Report%20to%20Supreme%20Court%202023-05-09.pdf?ver=cQfBTMoqhS2RgJZ5gaAeMg%3D%3D>.

⁷⁷ *Id.*

⁷⁸ Utah Off. of Legal Servs. Innovation, January 2024 Activity Report (2024), <https://utahinnovationoffice.org/wp-content/uploads/2024/03/January-2024-Activity-Report.pdf>.

⁷⁹ David Freeman Engstrom, Lucy Ricca, Graham Ambrose & Maddie Walsh, *Legal Innovation After Reform: Evidence from Regulatory Change*, Stanford Law School, Deborah L. Rhode Center on the Legal Profession (septiembre 2022), <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2022/09/SLS-CLP-Regulatory-Reform-REPORTExecSum-9.26.pdf>.

⁸⁰ *Id.*

⁸¹ Bob Ambrogi, *Comprehensive Study of Regulatory Reform Finds It Is Driving Substantial Innovation in Legal Services Delivery with No Harm to Consumers*, LAWNEXT (septiembre 2022), <https://www.lawnext.com/2022/09/comprehensive-study-of-regulatory-reform-finds-it-is-driving-substantial-innovation-in-legal-services-delivery-with-no-harm-to-consumers.html>.

de un marco regulatorio robusto, con licenciamiento, supervisión continua, recopilación de datos y mecanismos de transparencia, como los que rigen los modelos de Arizona y Utah.

No obstante, debe reconocerse que la evidencia empírica disponible sobre Arizona y Utah es meramente preliminar. Los datos reportados se concentran en períodos relativamente cortos, que dependen en gran medida de mecanismos de divulgación voluntaria y no reflejan plenamente los posibles riesgos estructurales a largo plazo, como cambios graduales en la cultura organizacional de las firmas o en los incentivos de litigio. En consecuencia, la ausencia de querellas formales no implica necesariamente la ausencia de infracciones éticas, sino que sugiere que dichas tensiones pueden manifestarse de manera menos visible o diferida en el tiempo.

B. ESPECIALIZACIÓN Y RECLUTAMIENTO

El acceso al capital también puede incidir en la especialización y en la guerra por el talento legal. La tendencia de grandes firmas legales a crear roles como el de Chief AI Strategy Officer, principalmente en EE.UU., y equipos dedicados a la innovación demuestra que la capacidad de atraer perfiles técnicos y jurídicos altamente especializados se está convirtiendo en un factor competitivo central.⁸² Las firmas puertorriqueñas que aspiren a participar en transacciones complejas, arbitrajes internacionales o litigios de alto impacto necesitarán ofrecer estructuras salariales y de desarrollo profesional comparables a las de las firmas legales de EE.UU. continental.

En este sentido, el capital privado puede permitir que las firmas locales inviertan en programas de reclutamiento y retención más agresivos, como *signing bonuses*, planes de *upskilling* en IA o el financiamiento de programas de LL.M., para ofrecer trayectorias de carrera más atractivas. Bloomberg Law, por ejemplo, ha documentado cómo compañías privadas han adquirido participaciones de hasta el 20% en firmas de litigio en Arizona.⁸³ Si este tipo de capital está dispuesto a financiar el crecimiento en mercados como el de Arizona, es posible que oficinas legales puertorriqueñas resulten de interés si su marco normativo ofrece seguridad jurídica.

⁸² *Id.*

⁸³ Emily R. Siegel, *A Fortress Investment in Arizona Law Firm: Litigation Finance*, BLOOMBERG LAW (29 de agosto de 2025), <https://news.bloomberglaw.com/litigation-finance/a-fortress-investment-in-arizona-law-firm-litigation-finance>.

C. INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA Y AUTOMATIZACIÓN

Empresas como *Harvey AI*, respaldadas por fondos como Andreessen Horowitz y *OpenAI*, han alcanzado valoraciones cercanas a \$8 mil millones y han recaudado alrededor de \$760 millones.⁸⁴ Estas tienen presencia en 58 países y cuentan con acuerdos con grandes firmas y corporaciones, como Repsol.⁸⁵ De acuerdo con Business Insider, más de la mitad de las 100 firmas legales con mayores ingresos en Estados Unidos ya utilizan la plataforma de *Harvey AI*, lo que sugiere que la adopción de la inteligencia artificial en *Big Law* ha dejado de ser la excepción para convertirse en el estándar.⁸⁶

Reuters reporta, además, que algunas firmas permiten a sus asociados destinar hasta el 20% de sus horas facturables al entrenamiento y al uso avanzado de herramientas de inteligencia artificial.⁸⁷ Estos cambios requieren inversiones significativas en infraestructura tecnológica, formación de talento y rediseño de procesos, lo que puede resultar inviable para una firma promedio en Puerto Rico con el capital únicamente de sus socios.

V. VENTAJA COMPETITIVA

El acceso a capital fresco adquiere un valor particular en Puerto Rico, donde las firmas operan en el mercado jurídico estadounidense, pero con costos laborales y operacionales significativamente más bajos.⁸⁸ En un entorno donde la prestación de servicios legales se ha vuelto intensiva en tecnología y el mercado global de tecnología legal supera los \$31.59 mil millones y se proyecta que crezca a \$63.59 mil millones para 2032,⁸⁹ la inversión rinde más en la Isla que en la mayoría de las jurisdicciones continentales.

La presión por modernizarse es creciente. En 2024, las firmas en Estados Unidos aumentaron sus gastos de tecnología en un 7.6% respecto a 2023, según Thomson Reuters.⁹⁰ Para firmas puertorriqueñas de

⁸⁴ Melia Russell, *Harvey's \$8 Billion Question: How Much Money Does It Actually Save Lawyers?*, BUSINESS INSIDER (1 de diciembre de 2025), <https://www.businessinsider.com/harvey-ai-legal-tech-8-billion-productivity-savings-lawyers-2025>; Santiago Millán, *Harvey AI, participada por OpenAI, impulsa en España sus servicios legales de IA*, EL PAÍS (5 de diciembre de 2025), <https://elpais.com/economia/2025-12-05/harvey-ai-participada-por-openai-impulsa-en-espana-sus-servicios-legales-de-ia.html>.

⁸⁵ *Id.*

⁸⁶ *Id.*

⁸⁷ Sara Merken, *Law Firms Seek AI Edge with New Executive Hires*, REUTERS (4 de diciembre de 2025), <https://www.reuters.com/legal/legalindustry/law-firms-seek-ai-edge-with-new-executive-hires-2025-12-04/>.

⁸⁸ U.S. Bureau of Labor Statistics, *May 2023 State Occupational Employment and Wage Estimates: Puerto Rico*, https://www.bls.gov/oes/2023/may/oes_pr.html (última visita 18 de mayo de 2026).

⁸⁹ Fortune Business Insights, *Legal Technology Market Size, Share & Industry Analysis, 2025-2032* (17 de noviembre de 2025), <https://www.fortunebusinessinsights.com/legal-technology-market-109527>.

⁹⁰ Zach Warren, *Legalweek 2025: Increased Law Firm Tech Investment Means Increased Tech Metrics Collection*, THOMSON REUTERS (9 de abril de 2025), <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/legalweek-2025-increased-law-firm-tech-investment/>.

tamaño pequeño o mediano, cuyos márgenes son más limitados, el capital privado puede ser la única vía para financiar esta transición digital sin sacrificar su liquidez. Como consecuencia, esa inversión tendría un mayor rendimiento en Puerto Rico debido a sus bajos costos, su fuerza laboral bilingüe y su exposición simultánea a las normativas locales y federales.

De igual manera, el crecimiento global de la tecnología legal confirma el interés del capital de riesgo. En 2025, las *startups* del sector captaron alrededor de \$3.2 mil millones impulsadas por herramientas de inteligencia artificial para *due diligence*, manejo documental y análisis predictivo.⁹¹ Puerto Rico presenta una propuesta diferenciada. Su posición geográfica estratégica, su estatus territorial con régimen propio y un mercado jurídico menos saturado lo convierten en una jurisdicción atractiva para inversionistas que buscan plataformas regionales de servicios legales habilitados por tecnología.

A. INNOVACIÓN

El capital externo facilita la experimentación con modelos de negocio híbridos, en los que los servicios legales se combinan con consultoría tecnológica, financiera o de gestión de riesgos, como ocurre en los *sandboxes* de Utah. Para enero de 2024, este había recibido 105 solicitudes y autorizado a 51 entidades a ofrecer servicios, incluyendo modelos que integran software, abogados y no abogados, como *Rocket Lawyer*, o alianzas entre firmas de tiempo completo y compañías de servicios financieros para ofrecer soluciones integradas.⁹²

Un estudio de Stanford sobre la reforma regulatoria en Arizona y Utah encontró que alrededor del 61% de las entidades autorizadas incorporan algún tipo de innovación tecnológica en su modelo de servicio y casi la mitad han adoptado innovaciones de precios, como suscripciones o tarifas planas.⁹³ Aproximadamente el 84% de estas entidades orientan sus servicios a consumidores y pequeñas empresas, lo que indica que la flexibilización regulatoria tiende a estimular ofertas para todo tipo de clientes, y no solo

⁹¹ Melia Russell & Monica Melton, *2025 sparked a legal tech funding frenzy. Here were some of the notable deals.*, BUSINESS INSIDER (1 de diciembre de 2025), <https://www.businessinsider.com/legal-tech-vc-startups-funding-hits-3-billion-2025-11>.

⁹² Cristie Ford & Quinn Ashkenazy, *The Legal Innovation Sandbox*, 72 AM. J. COMP. L. 557 (2024), <https://doi.org/10.1093/ajcl/avae029>.

⁹³ David Freeman Engstrom, Lucy Ricca, Graham Ambrose & Maddie Walsh, *Legal Innovation After Reform: Evidence from Regulatory Change*, STANFORD LAW SCHOOL (septiembre 2022), <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2022/09/SLS-CLP-Regulatory-Reform-REPORTExecSum-9.26.pdf>

para los de alto perfil.⁹⁴ En fin, la evidencia es tangible y sugiere que la apertura al capital privado estimula la innovación en estas firmas de servicios profesionales.

B. DINÁMICAS DEMOGRÁFICAS Y MIGRATORIAS

Cualquier discusión sobre el capital privado en las firmas legales puertorriqueñas debe contextualizarse en la crisis demográfica de Puerto Rico. Entre 2010 y 2020, la población de Puerto Rico se contrajo de 3.73 a 3.29 millones de personas, una caída del 11.8%, impulsada principalmente por la emigración hacia EE.UU. continental.⁹⁵ Estudios del *U.S. Census Bureau* muestran que todas las áreas metropolitanas de la Isla perdieron población en esa década, lo que sugiere que se trata de un fenómeno general.⁹⁶ Lamentablemente, la tendencia ha continuado, pues para 2023 se estima una población de alrededor de 3.25 millones.⁹⁷

Este descenso se acompaña de un marcado envejecimiento poblacional. Datos recientes sitúan la edad mediana de Puerto Rico en 45 años, comparada con 39.2 años en EE.UU., y casi el 40% de la población vive por debajo del umbral de pobreza.⁹⁸ Para el mercado jurídico, esto se traduce en un entorno paradójico: una base poblacional más pequeña y empobrecida, pero con necesidades jurídicas complejas asociadas al envejecimiento, a la salud, a la insolvencia, a la reestructuración de la deuda y a los litigios colectivos.⁹⁹ Finalmente, en términos de oferta jurídica, Puerto Rico cuenta con más de 10,000 abogados activos y residentes.¹⁰⁰

En síntesis, la contracción y el envejecimiento poblacional no reducen la demanda jurídica, sino que la reconfiguran hacia asuntos más complejos en un mercado más competitivo y presionado financieramente. En ese contexto, el capital privado puede actuar como una herramienta de adaptación estructural para las

⁹⁴ *Id.*

⁹⁵ Matthew Martínez, *Puerto Rico Lost Nearly 12% of Its Population in a Decade*, POPULATION REFERENCE BUREAU (25 de junio de 2021), <https://www.prb.org/articles/puerto-ricos-population-declined-by-12-percent-between-2010-and-2020-where-did-they-go/>.

⁹⁶ U.S. Census Bureau, *More Than Half of United States Counties Were Smaller in 2020 Than in 2010*, <https://www.census.gov/library/stories/2021/08/more-than-half-of-united-states-counties-were-smaller-in-2020-than-in-2010.html> (última visita 18 de mayo de 2026).

⁹⁷ Data USA, *Puerto Rico Profile*, <https://datausa.io/profile/geo/puerto-rico> (última visita 18 de mayo de 2026).

⁹⁸ Filantropía Puerto Rico, *Puerto Rico Social Indicators* (20 de marzo de 2025), <https://filantropiapr.org/puerto-rico-social-indicators/>.

⁹⁹ Reuters, *Puerto Rico's Mainland Migration Led by Young, Less Educated: Fed* (13 de abril de 2015), <https://www.reuters.com/article/world/puerto-ricos-mainland-migration-led-by-young-less-educated-fed-idUSKBN0N41TW/>.

¹⁰⁰ Microjuris, *Estudio del mercado de servicios legales en Puerto Rico* (2019), https://aldia.microjuris.com/wp-content/uploads/2019/09/estudioabogados2019_mj_et.pdf.

firmas locales. Sin embargo, precisamente por surgir como respuesta a las vulnerabilidades sistémicas del mercado jurídico puertorriqueño, su incorporación exige una regulación cuidadosa que preserve la independencia profesional y la función social de la abogacía.

VI. AMENAZA A LA ÉTICA PROFESIONAL

A pesar de los beneficios potenciales, la apertura al capital privado conlleva riesgos éticos que pueden socavar los valores fundamentales de la profesión. La literatura académica señala que la participación económica de no abogados introduce incentivos financieros que pueden entrar en conflicto con el deber de lealtad e independencia profesional.¹⁰¹

La experiencia del *sandbox* de Utah confirma este riesgo, pues el Instituto para el Avance del Sistema Legal en Estados Unidos (IAALS, por sus siglas en inglés) advierte que la participación de modelos orientados a objetivos comerciales exige supervisión constante para evitar que las presiones de negocio comprometan el juicio profesional del abogado.¹⁰² Aunque el *sandbox* incluye monitoreo estructurado, la existencia de este riesgo demuestra que un marco regulatorio débil podría resultar insuficiente para proteger la integridad de la profesión.

La ABA también ha advertido sobre los riesgos inherentes a los propietarios no abogados.¹⁰³ En su informe sobre la propiedad de no abogados, concluyó que este modelo puede “erosionar el núcleo de independencia profesional que distingue a la práctica legal” y promover estructuras que funcionen primordialmente como negocios orientados al rendimiento financiero en lugar de instituciones dedicadas al servicio público.¹⁰⁴ Esta preocupación es especialmente relevante en jurisdicciones como Puerto Rico, donde la protección del interés público ha sido históricamente central en el diseño normativo de la profesión.

Finalmente, la dinámica del mercado de capital evidencia un riesgo adicional. Bloomberg Law ha documentado que fondos institucionales de gran escala operan con expectativas de retorno financiero y no

¹⁰¹ Stephen P. Younger, *supra* nota 35.

¹⁰² Logan Cornett & Jessica Bednarz, *An Interim Evaluation of Utah's Legal Regulatory Sandbox*, INSTITUTE FOR THE ADVANCEMENT OF THE AMERICAN LEGAL SYSTEM (6 de octubre de 2025), <https://iaals.du.edu/publications/interim-evaluation-utah-background-overview>.

¹⁰³ ABA Commission on Ethics 20/20, *Discussion Paper on Alternative Law Practice Structures* (2012), https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/ethics_2020/20111202-ethics2020-discussion_draft-alps.authcheckdam.pdf.

¹⁰⁴ *Id.*

con el objetivo de fortalecer el servicio legal al cliente.¹⁰⁵ Esta tendencia demuestra que, sin un marco regulatorio sólido que controle la influencia de los inversionistas, la profesión legal podría orientarse hacia modelos de maximización de ganancias, lo que afectaría directamente la calidad y la independencia de la representación legal.

A. PÉRDIDA DE INDEPENDENCIA PROFESIONAL

Desde la lógica regulatoria clásica, la independencia profesional se concibe como un valor central que justifica las restricciones a la propiedad y la distribución de honorarios con no abogados, precisamente para evitar que intereses ajenos al cliente condicionen la estrategia legal. El problema central no es la interferencia directa en casos individuales, sino la transformación progresiva de los criterios internos en la toma de decisiones jurídicas, en la que las consideraciones de rentabilidad pueden internalizarse como la misión operacional de la profesión.

El profesor Bruce A. Green advierte que muchas de las reglas de ética que defienden la independencia podrían, en la práctica, servir más como un mecanismo para proteger los intereses económicos y el estatus de los abogados frente a la competencia que como verdaderas salvaguardas del juicio libre y leal al cliente.¹⁰⁶

En el debate contemporáneo sobre la propiedad de no abogados, autores como Stephen Younger afirman que la entrada de inversionistas externos introduce presiones estructurales para maximizar los ingresos, lo que amenaza la independencia de la profesión legal, particularmente en firmas orientadas a litigios masivos (“*mass torts*”) o a modelos de alto volumen.¹⁰⁷ Younger argumenta que permitir la propiedad externa vulnera la garantía ética consagrada en *Model Rule* 5.4,¹⁰⁸ ya que los no abogados, que no están sujetos al mismo régimen disciplinario ni a los deberes fiduciarios del abogado, podrían tener poder decisivo y priorizar la rentabilidad por encima del mejor interés del cliente.¹⁰⁹ Asimismo, señala que no hay evidencia de que la propiedad de no abogados haya reducido la brecha de acceso a la justicia ni haya mejorado la calidad

¹⁰⁵ Emily R. Siegel, *A Fortress Investment in Arizona Law Firm: Litigation Finance*, BLOOMBERG LAW (29 de agosto de 2025), <https://news.bloomberglaw.com/litigation-finance/a-fortress-investment-in-arizona-law-firm-litigation-finance>.

¹⁰⁶ Bruce A. Green, *Lawyers’ Professional Independence: Overrated or Undervalued?*, 46 AKRON L. REV. 599 (2013), https://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1577&context=faculty_scholarship.

¹⁰⁷ Stephen P. Younger, *supra* nota 35 en la pág. 150.

¹⁰⁸ American Bar Association, *Model Rules of Pro. Conduct* r. 5.4 (Am. Bar Ass’n 2023), https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_5_4_profesional_independence_of_a_lawyer/.

¹⁰⁹ Stephen P. Younger, *supra* nota 35, en las págs. 261-62.

del servicio legal, pues los incentivos comerciales, más que la vocación de servicio, pueden orientar las decisiones de la firma.¹¹⁰ Por lo tanto, reformar la regla que prohíbe esa propiedad representa un riesgo real para la profesión, ya que corre el peligro de transformar el ejercicio del derecho, una vocación fiduciaria, en un negocio orientado a las ganancias, con consecuencias negativas para la independencia profesional, la confidencialidad y la lealtad al cliente.¹¹¹

La tensión se agrava porque el inversionista no está sujeto al mismo régimen disciplinario ni al deber de lealtad hacia el cliente, pero sí puede influir en decisiones sobre qué casos aceptar, cuánto invertir en horas o en peritaje y cuándo transar, desplazando el centro de gravedad del interés jurídico del cliente hacia métricas de rentabilidad. Esta preocupación está de por sí incorporada en la arquitectura de la Regla Modelo de la ABA original, cuyo propósito declarado es salvaguardar la independencia profesional del abogado, al prohibir que un no abogado controle o dirija el juicio profesional.¹¹²

Incluso en jurisdicciones reformistas, los evaluadores reconocen el riesgo. La evaluación interina del *sandbox* de Utah no describe pérdidas de independencia profesional, pero sí subraya que la diversidad de modelos comerciales exige una vigilancia regulatoria sostenida.¹¹³ En esa medida, el informe muestra que la flexibilidad regulatoria solo funciona si va acompañada de mecanismos de control robustos.

En el contexto puertorriqueño, la nueva regla que permite la participación de no abogados busca mitigar este riesgo imponiendo límites de propiedad y obligaciones formales, pero no altera el hecho fundamental: introduce un sujeto económicamente interesado en los resultados de la firma que, al menos por diseño institucional, no comparte el mismo deber de lealtad hacia el cliente. En otras palabras, la preocupación no se limita a riesgos operacionales, como decisiones puntuales afectadas por presiones comerciales, sino que también abarca riesgos sistémicos. Es decir, la transformación gradual del *ethos* profesional en uno subordinado a las expectativas de rendimiento financiero, lo cual resulta especialmente problemático en jurisdicciones sin mecanismos de vigilancia institucional.

¹¹⁰ *Id.*

¹¹¹ *Id.*

¹¹² Model Rules of Professional Conduct R. 5.4, *supra* nota 108.

¹¹³ Jessica Bednarz, Logan Cornett & James Teufel, *An Interim Evaluation of Utah's Legal Regulatory Sandbox, Part 2: Process Evaluation*, INSTITUTE FOR THE ADVANCEMENT OF THE AMERICAN LEGAL SYSTEM (2025), <https://iaals.du.edu/publications/interim-evaluation-utah-process-evaluation>.

B. CONFLICTOS DE INTERÉS

La entrada de capital privado en firmas legales crea conflictos de interés estructurales porque desplaza como prioridad el deber fiduciario al cliente por incentivos ajenos a él, usualmente financieros. La profesora Melissa D. Mortazavi, de la Escuela de Derecho de Oklahoma, advierte que, en la práctica, los inversionistas son guiados agresivamente por la rentabilidad y no por la justicia.¹¹⁴ Esto resulta incompatible con el juicio profesional. Si los propietarios externos priorizan la rentabilidad, pueden influir en decisiones sobre qué clientes aceptar, cuántos recursos dedicar a un caso o cuándo transar, incluso cuando esos intereses entran en conflicto con las necesidades jurídicas específicas del cliente.¹¹⁵ Además, al introducir un actor que no está sujeto a deberes éticos ni fiduciarios, la firma se expone a presiones internas que comprometen la lealtad profesional, lo que convierte la estructura de propiedad en una fuente continua de conflictos.¹¹⁶ Además, Mortazavi señala que, por lo que se puede ver, la apertura a inversionistas no ha mejorado el acceso a la justicia, sino que tiende a favorecer a los propios abogados y sus socios comerciales.¹¹⁷

En fin, la literatura ética estadounidense advierte que cuando un propietario externo mantiene inversiones paralelas, litigios en curso o intereses comerciales adversos, la lealtad del abogado puede verse comprometida por las presiones financieras del inversionista, y este riesgo no es hipotético. Según lo ya visto, la aprobación de estructuras ABS en Arizona permitió que fondos como Fortress Investment Group adquirieran participaciones en firmas de litigio, y dichas inversiones pueden generar tensiones entre los intereses corporativos del fondo y los de sus clientes.¹¹⁸

C. CONTROL DISCIPLINARIO

La apertura al capital privado agrava un problema estructural del modelo disciplinario puertorriqueño, pues las Reglas están diseñadas para sancionar a personas abogadas, no a entidades ni a inversionistas externos. Si una firma organizada bajo la Regla 5.4(b) incurre en prácticas que responden a

¹¹⁴ Melissa D. Mortazavi, *What Lawyers could Learn from the Corporate Practice of Medicine*, 77 WASH. UNIV. J. L. & POL. 212 (2025), https://digitalcommons.law.ou.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1654&context=fac_articles.

¹¹⁵ “[T]hird parties will likely be aggressively profit-driven and preoccupied with profit maximization—and clients with money—not access to justice.” *Id.* en la pág. 215.

¹¹⁶ *Id.*

¹¹⁷ “[R]ather than increasing access for the have-nots, it is more likely that [non-lawyer ownership] will serve the pecuniary interests of lawyers themselves (seeking investment capital) and their business partners (seeking capital generally).” *Id.* en la pág. 215.

¹¹⁸ Emily R. Siegel, *Fortress Law Firm Investment Signals Shift in Legal Industry*, BLOOMBERG LAW (28 de agosto de 2025), <https://news.bloomberglaw.com/business-and-practice/fortress-injury-lawyer-play-is-sign-of-times-as-industry-shifts>.

presiones de sus accionistas no abogados, el Tribunal Supremo solo puede actuar disciplinariamente sobre los abogados socios o gerenciales, mientras que el inversionista permanece fuera de su supervisión directa, lo cual es contrario al régimen de Arizona para las ABS.¹¹⁹

Puerto Rico mantiene un esquema centrado en el abogado individual, sin licencia ni disciplina específica para oficinas legales híbridas ni para sus inversionistas. Esto crea un vacío jurídico en el que el Tribunal Supremo de Puerto Rico puede sancionar éticamente al abogado involucrado con no abogados en una firma legal, pero no cuenta con herramientas claras para intervenir directamente en la estructura corporativa que genere incentivos indebidos, lo que debilita la eficacia preventiva del supuesto régimen disciplinario.

VII. ¿DEBE PUERTO RICO REFORMAR O PROHIBIR?

Realmente, Puerto Rico no enfrenta una disyuntiva binaria entre apoyar o prohibir el capital privado. El propio diseño de la Regla 5.4(b) revela que el Tribunal Supremo optó por una solución intermedia que permite la entrada de no abogados, sin armonizar el andamiaje corporativo correspondiente. En un país cuya población se redujo de cerca de 3,8 millones a unos 3,2 millones en dos décadas, con fuerte emigración y envejecimiento acelerado, la discusión no puede abstraerse del hecho de que se trata de una jurisdicción pequeña, con recursos administrativos limitados y un mercado jurídico sometido a presiones demográficas y fiscales sostenidas.¹²⁰ Por ello, la pregunta correcta no debe ser simplemente si se debe permitir el capital privado en firmas legales, sino si Puerto Rico cuenta con la capacidad institucional para regularlo de manera que proteja la independencia profesional y el interés público.

Los modelos de Arizona y Utah demuestran que es posible integrar capital privado sin evidencia de daños reales o tangibles al consumidor, pero solo cuando se acompaña de una regulación de entidades muy robusta. Arizona creó un régimen de ABS, regido por un reglamento concreto y por un comité designado para su fiscalización, que prevé regulación y penalizaciones claras.¹²¹

¹¹⁹ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209, *supra* nota 3.

¹²⁰ Financial Oversight & Management Board for Puerto Rico, *A Changing Population: Understanding Puerto Rico's Demographic Trends* (30 de diciembre de 2024), <https://oversightboard.pr.gov/a-changing-population-understanding-puerto-ricos-demographic-trends/>.

¹²¹ Véase Ariz. Code Jud. Admin. §7-209, *supra* nota 3.

Utah, por su parte, canaliza la innovación a través de un *sandbox* regulatorio administrado por la Oficina para la Innovación de Servicios Legales, con monitoreo basado en datos reales y evaluación externa a cargo de la IAALS, precisamente para medir impactos concretos en el acceso a la justicia y los riesgos para el consumidor.¹²²

Integrar esos modelos en Puerto Rico no es imposible, pero exige reconocer las asimetrías institucionales. Ni el Tribunal Supremo ni la Rama Judicial cuentan con una infraestructura equivalente a la que Arizona o Utah han construido para administrar licencias, auditorías, análisis de riesgo y bases de datos sobre el desempeño de las entidades. En un contexto de contracción poblacional, reducción de personal público y migración de profesionales, permitir la entrada de capital sin reforzar la fiscalización puede dejar la reforma sin mecanismos efectivos de control. Los datos demográficos muestran que la Isla ha perdido cientos de miles de residentes y que la proporción de adultos mayores crece de manera sostenida, lo que presiona la demanda de servicios jurídicos en áreas sensibles como la salud, las pensiones, la vivienda y las sucesiones, al tiempo que reduce la capacidad de recaudación potencial del Estado para financiar instituciones reguladoras más complejas.¹²³

Además, la experiencia comparada demuestra que la participación de inversionistas en esquemas ABS suele estar motivada por expectativas de retornos financieros significativos. Bloomberg Law documenta cómo compañías han adquirido una participación económica del 20% en firmas de lesiones personales bajo el modelo ABS, como parte de una estrategia más amplia de expansión del sector de financiamiento de litigios por parte de inversionistas externos.¹²⁴

En un entorno regulatorio débil, inversiones de este tipo podrían favorecer desproporcionadamente la práctica en nichos más rentables, dejando desatendidos segmentos de menor rentabilidad que coinciden con una población empobrecida y envejecida.

¹²² Institute for the Advancement of the American Legal System, *Utah Sandbox Evaluation*, <https://iaals.du.edu/projects/unlocking-legal-regulation/utah-evaluation> (última visita 18 de mayo de 2026).

¹²³ Fed. Reserve Bank of Dallas, Glob. Inst., *Aging and Deflation from a Fiscal Perspective*, Working Paper No. 218 (noviembre 2014), <https://www.dallasfed.org/institute/~media/documents/institute/wpapers/2014/0218.pdf>.

¹²⁴ Emily R. Siegel, *A Fortress Investment in Arizona Law Firm Litigation Finance*, BLOOMBERG LAW (29 de agosto de 2025), <https://news.bloomberglaw.com/litigation-finance/a-fortress-investment-in-arizona-law-firm-litigation-finance>.

A la luz de todo lo anterior, la respuesta a la pregunta “¿ventaja competitiva o amenaza a la ética profesional?” es ambivalente, pues el capital privado puede operar simultáneamente como una ventaja competitiva y como un riesgo para la ética profesional. Lo que sugieren los datos es una reforma de varios niveles.

Primero, alineación normativa mediante modificaciones a la Ley General de Corporaciones y a los estatutos sobre PSC, LLC y LLP, pues de lo contrario, la Regla 5.4(b) otorga un permiso ético sin un mecanismo legal viable, lo que genera inseguridad jurídica. Segundo, regulación de las entidades, aunque sea a escala piloto semejante a la de Utah, mediante una oficina de supervisión facultada para licenciar oficinas híbridas, recibir querellas, ordenar auditorías y publicar datos de desempeño.¹²⁵ Finalmente, permitir la expansión de manera limitada y alineada con las necesidades de la Isla.

Lo anterior demuestra que cualquier reforma viable en Puerto Rico tiene que partir de una premisa sencilla: la apertura al capital externo implica un costo regulatorio real. Si no va acompañada de supervisión especializada, puede agravar las desigualdades en el acceso a servicios legales y consolidar estructuras de mercado que luego resultan muy difíciles de corregir.

En síntesis, la evaluación de distintos formatos que permiten la inversión de no abogados en oficinas legales no arroja una respuesta concreta. En un país demográficamente contraído y fiscalmente limitado, la respuesta para hacer viable este modelo de inversión sin comprometer la ética profesional del abogado requiere un mayor desarrollo de la infraestructura y la normativa relacionadas para proteger la independencia del abogado y el acceso a la justicia como intereses públicos.

VIII. CONCLUSIÓN

En fin, la aprobación de la Regla 5.4(b) constituye un cambio estructural en la práctica jurídica puertorriqueña cuyo potencial transformador depende no del capital privado en sí mismo, sino del marco regulatorio que lo fiscalice y de la capacidad institucional para hacerla cumplir. El análisis comparado revela que jurisdicciones como Arizona y Utah han permitido la inversión externa únicamente en presencia de un

¹²⁵ Institute for the Advancement of the American Legal System, *Utah Sandbox Evaluation*, <https://iaals.du.edu/projects/unlocking-legal-regulation/utah-evaluation> (última visita 18 de mayo de 2026).

régimen de licenciamiento, supervisión y control de entidades capaz de salvaguardar la independencia profesional del abogado y el interés público. En contraste, Puerto Rico adoptó la apertura sin aún armonizar su andamiaje corporativo ni desarrollar una autoridad regulatoria especializada, lo que ha generado una laguna normativa en la que los beneficios teóricos del capital se enfrentan a riesgos éticos, disciplinarios y de conflictos de interés.

A la interrogante principal sobre si es posible integrar capital privado sin comprometer la independencia profesional, la respuesta es sí, pero es improbable en el entorno regulatorio actual de Puerto Rico. La investigación sugiere que la apertura solo es viable si va acompañada de la armonización legislativa entre las reglas éticas y las estructuras corporativas; de la transición hacia un sistema de regulación de entidades con facultades para licenciar, auditar y sancionar; y de un enfoque paulatino, basado en datos empíricos, sobre el impacto en el consumidor y el desempeño de las firmas híbridas.

Como propuesta final, Puerto Rico puede equilibrar innovación y ética adoptando un modelo experimental de escala reducida, supervisado por una oficina regulatoria especializada, con requisitos estrictos de transparencia, gobernanza y protección al cliente. La experiencia comparada sugiere que la participación de capital privado no es intrínsecamente incompatible con la ética profesional. El riesgo real en Puerto Rico radica en la ausencia de un marco regulatorio robusto que incorpore mecanismos claros de supervisión, fiscalización y control disciplinario de las entidades híbridas que dicha apertura posibilita. Este trabajo no propone una solución cerrada, sino un marco de referencia para evaluar la apertura al capital privado como una decisión institucional cuyos efectos dependen, en última instancia, del diseño regulatorio que la rige.