



LATIN BRAINS  
STRATEGY + GROWTH

— DOCUMENTO DE POSICIÓN · Q2 2026

# Por qué las iniciativas de cross-selling mueren en doce meses

*Y las catorce decisiones que lo evitan.*

---

PARA FIRMAS FULL-SERVICE EN AMÉRICA LATINA — ESCRITO PARA SOCIOS  
DIRECTORES, LÍDERES DE PRÁCTICA Y SOCIOS QUE CONSTRUYEN SU PROPIA  
CARTERA.

---

ALEJANDRO MASSRI

LATIN BRAINS · STRATEGY + GROWTH

EDICIÓN 01 · 2026

# El Marco

## NUESTRA HIPÓTESIS

Las firmas full-service en América Latina están dejando ingresos significativos sobre la mesa — trabajo que sus clientes actuales ya compran, pero le compran a otras firmas. **La causa no es la estrategia. Es la arquitectura.** El trabajo entre prácticas falla porque la firma no puede verse a sí misma: la información sobre los clientes no fluye entre prácticas, la coordinación es informal, y los socios plantean la conversación como una venta cuando debería plantearse como un servicio.

*Resuelva información, coordinación y encuadre — y el trabajo entre prácticas ocurre por sí solo.*

La mayoría de las iniciativas de cross-selling en firmas full-service latinoamericanas fallan de la misma forma. El Socio Director declara el cross-selling una prioridad estratégica. Se forman comités. Se fijan metas. Se les dice a los socios que "vendan a través de toda la firma".

No pasa nada.

No porque los socios no quieran. **Porque el pedido no tiene sentido.** Un socio no puede vender de forma cruzada un servicio cuando no sabe qué clientes de la firma existen, cómo acercarse al socio que lidera la relación, ni qué decirle al cliente que no suene a una propuesta de venta.

Estas catorce decisiones asumen que esa distinción importa. Están ordenadas en la secuencia en la que el trabajo tiene que ocurrir — y **saltarse el orden es la razón más común por la que las iniciativas de cross-selling mueren dentro de los doce meses.**

## INVESTIGACIÓN DE RESPALDO

*La investigación de Heidi Gardner en Harvard Law School (Smart Collaboration, HBS Press 2017) encuentra que las firmas con una colaboración sólida entre prácticas generan un alza de ingresos del 5–12% sobre sus pares, y que los clientes atendidos en tres o más prácticas se retienen a tasas superiores al 95%. Las cifras provienen de los mercados de EE. UU. y el Reino Unido, pero el mecanismo arquitectónico — que la colaboración depende de la infraestructura de información, no de la exhortación — aplica sin importar la geografía.*

## — CONTENIDOS

# Qué encontrará en este documento.

01	<b>El Marco</b>	02
	<i>Por qué la mayoría de las iniciativas de cross-selling en firmas full-service de LatAm fallan de la misma forma.</i>	

02	<b>El Cuadrante de Activación entre Prácticas</b>	04
	<i>Un diagnóstico para ubicar dónde se encuentra su firma hoy — con tres preguntas que ayudan a situarla.</i>	

03	<b>Cómo leer este documento</b>	05
	<i>Dos audiencias, dos recorridos a través de las catorce decisiones.</i>	

## LAS CATORCE DECISIONES

04	<b>Bloque 01 — Precondición Cultural</b>	06
	<i>Cinco decisiones que solo el Socio Director puede tomar. RECS 1-5</i>	

05	<b>Bloque 02 — El Sistema Operativo del Socio</b>	09
	<i>Visibilidad, protocolo, vocabulario y compensación — la infraestructura que los socios necesitan para actuar. Incluye el ejemplo del mapa de calor de toda la firma. RECS 6-9</i>	

06	<b>Bloque 03 — Construir la arquitectura, cuenta por cuenta</b>	13
	<i>Cuentas, propiedad, hipótesis, memo de insight, cadencia. Incluye los ejemplos del mapa de cuenta y del memo de insight. RECS 10-14</i>	

## CIERRE

07	<b>Los Primeros Noventa Días</b>	18
	<i>Una hoja de ruta inicial para el Socio Director que quiere actuar.</i>	

08	<b>El Mapa de Decisiones</b>	19
	<i>Cómo se conectan las catorce decisiones.</i>	

09	<b>El Diagnóstico</b>	—
	<i>Cómo trabajar con Latin Brains en un Diagnóstico de Activación entre Prácticas.</i>	

10	<b>Sobre Latin Brains</b>	20
	<i>Quiénes somos y cómo sabemos lo que sabemos.</i>	

DIAGNÓSTICO · DÓNDE SE ENCUENTRA SU FIRMA HOY

## El Cuadrante de Activación entre Prácticas

↑ ARQUITECTURA DE COORDINACIÓN

ALTA ARRIBA · BAJA ABAJO

<p><b>TRIBAL</b></p> <p><i>Los socios coordinan, pero nadie sabe quiénes son realmente los clientes de la firma.</i></p>	<p><b>ACTIVADO</b></p> <p><i>Las catorce decisiones de este documento están implementadas.</i></p>
<p><b>APARENTANDO</b></p> <p><i>El cross-selling es una prioridad declarada. Operativamente, no existe.</i></p>	<p><b>ANECDÓTICO</b></p> <p><i>La información existe, pero el protocolo para usarla no.</i></p>

← BAJA

ARQUITECTURA DE INFORMACIÓN →

ALTA →

La mayoría de las firmas de LatAm se ubican en **Aparentando** o **Anecdótico** — y operan como si estuvieran en **Activado**. La brecha entre la percepción y la arquitectura es donde se pierden los ingresos.

## — CÓMO LEER ESTE DOCUMENTO

# Dos audiencias, dos recorridos.

Las catorce decisiones de este documento asumen que distintos lectores actuarán sobre distintas cosas. Si lo lee como Socio Director, la precondition cultural es solo suya — y querrá leer el documento completo. Si es Líder de Práctica o Director de BD, la capa operativa es donde se hace el trabajo.

---

**AUDIENCIA 01****Socios Directores**

RECS 1 — 14

Bloque 01 — Precondición cultural. Decisiones que solo usted puede tomar. Luego lea todo lo demás.

---

**AUDIENCIA 02****Líderes de Práctica  
& Directores de BD**

RECS 6 — 14

Bloques 02 y 03. La arquitectura operativa, cuenta por cuenta.

## SECCIÓN 02 · BLOQUE 01

# La Precondición Cultural

*Cinco decisiones que solo el Socio Director puede tomar. Sin ellas, nada de la capa operativa sobrevive al segundo trimestre.*

## 01 · Empiece con cuatro preguntas

Antes de cualquier marco, cualquier comité, cualquier iniciativa — el Socio Director tiene que responder cuatro preguntas, con honestidad, por escrito:

1. ¿Puede cualquier socio de la firma nombrar, hoy, los veinte principales clientes de la firma por ingresos — y el socio que lidera cada uno?
2. Cuando un socio termina un mandato, ¿hay un protocolo documentado de lo que hace a continuación con el cliente — o la siguiente llamada se deja al instinto?
3. ¿Hay un solo socio en la firma que haya referido personalmente un mandato de US\$ 250K+ a un colega de otra práctica en los últimos doce meses — y que pueda nombrar el crédito que recibió por ello?
4. Si el socio más conectado institucionalmente de la firma se fuera mañana, ¿se quedarían los clientes?

El número de respuestas afirmativas es la posición real de la firma en el Cuadrante de Activación. La mayoría de los Socios Directores responde que no a tres de las cuatro. Casi ninguno responde que no en voz alta.

*La honestidad de estas cuatro respuestas es la precondición. Todo lo que sigue asume que el Socio Director tuvo el coraje de escribirlas.*

## 02 · Construya el sistema que le permite a la firma verse a sí misma

Toda arquitectura de este documento asume dos cosas que no son ciertas en la mayoría de las firmas de LatAm.

**Primero, que la información sobre el cliente fluye.** Cuando un socio escucha algo relevante de un cliente — un plan de expansión, un cambio de liderazgo, un nuevo mandato gestándose — esa información suele vivir solo en la cabeza de ese socio. No llega a los colegas de otras prácticas que actuarían sobre ella. Sin un lugar donde la inteligencia de relaciones quede capturada por escrito, toda arquitectura posterior de este documento se rompe: el sistema de compensación no puede premiar referencias que no puede ver, y ninguna hipótesis escrita puede construirse sobre información que nunca se escribió. La mayoría de las firmas tiene un CRM. La mayoría lo usa como herramienta de facturación. La solución no es comprar un sistema nuevo. Es hacer que el sistema que ya tiene sea el lugar donde *la inteligencia de relaciones realmente vive* — leída por los socios, actualizada por los socios, de propiedad de los socios.

**Segundo, que la firma tiene una sola taxonomía de prácticas.** La mayoría de las firmas tiene ambigüedades que parecen inofensivas y no lo son. ¿Es Corporativo lo mismo que M&A? ¿Project Finance está dentro de Banca & Finanzas o es aparte? ¿Mercado de Capitales es solo deuda, solo acciones, o ambos? Cuando la firma no puede responder estas preguntas de forma consistente, no se puede construir ningún Mapa de Cuenta, ni leer ningún mapa de calor, ni comparar manzanas con manzanas en ninguna revisión trimestral.

*El sistema de información y la taxonomía de prácticas no son tareas de back-office. Son el sistema operativo de la activación entre prácticas. Todo lo que sigue asume que ambos funcionan.*

## 03 · Audite la brecha entre socios senior y laterales

El problema del cross-selling se ve idéntico en la superficie. Por debajo, tiene causas distintas según la población de socios — y la solución para cada una es diferente.

**Los socios senior** que construyeron la firma suelen vender de forma cruzada bien dentro de un círculo cercano de socios en quienes confían personalmente. No venden de forma cruzada con la misma facilidad a socios con quienes no han trabajado directamente — y en firmas que han contratado de manera significativa en los últimos cinco años, ese círculo es más estrecho de lo que la sociedad cree. La solución es visibilidad estructural, no motivación.

**Los socios laterales** contratados en los últimos 24–60 meses suelen saber cómo vender de forma cruzada — lo hacían en su firma anterior. Lo que no saben es a quién acercarse, quién es dueño de qué cliente, y si la cultura de la firma premia o castiga la presentación. La solución es protocolo, no capacitación.

**Los socios recién nombrados** — promovidos internamente en los últimos 36 meses — enfrentan otro problema distinto. Tienen credibilidad técnica pero todavía no una cartera de clientes que puedan reclamar como propia. Para ellos, la activación entre prácticas es la vía legítima más rápida hacia la originación, pero solo si la firma hace visible qué clientes están abiertos para ellos y cuáles siguen siendo de un senior.

La mayoría de las firmas aborda los tres casos con la misma intervención y ninguno de los problemas se mueve. La auditoría nombra cada población por separado.

## 04 · Pase al modelo de cliente institucional

La mayoría de las firmas de LatAm opera, en la práctica, como una federación de profesionales independientes que comparten un edificio. El socio de la relación es dueño del cliente. La firma paga el alquiler.

El modelo de cliente institucional dice lo contrario: **el cliente es una relación de la firma, no de un solo socio**. El socio de la relación es el custodio de esa relación — no su dueño. En la práctica esto significa que la firma protege al cliente de las consecuencias de la salida de cualquier socio: la continuidad está incorporada, no improvisada después de los hechos.

No es una afirmación filosófica. Es operativa. El modelo de cliente institucional significa tres cosas, ninguna opcional:

1. Cada cliente prioritario tiene un mapa de relación documentado — quién conoce a quién, qué se ha propuesto, qué se ha ganado y perdido, qué es adyacente y está sin trabajar. Actualizado trimestralmente. Visible para todo socio que atiende al cliente.
2. El sistema de compensación no castiga al socio que presenta a otro socio al cliente. Lo premia.
3. Cuando el socio de la relación se va, el cliente no — porque el cliente conoce por nombre a otros tres socios. No porque la firma "luchó por retenerlo", sino porque el trabajo entre prácticas fue real durante dos años antes de la salida.

*El Socio Director que declara el cross-selling una prioridad sin primero pasar al modelo de cliente institucional está pidiéndoles a los socios que asuman un riesgo que la institución no se ha ganado el derecho a pedir.*

## 05 · Haga de esto la agenda del Socio Director, no una iniciativa de BD

En el momento en que la activación entre prácticas se delega por completo a la función de BD, la señal cultural para la sociedad es clara: *esto importa menos que la facturación*.

Los socios son lectores sofisticados de las señales institucionales. Cuando el Socio Director plantea un tema en una reunión de socios, recibe atención. Cuando BD plantea el mismo tema en un taller de un martes, recibe asentimientos. El contenido es idéntico. El peso cultural no.

La solución es mecánica, no motivacional: **la activación entre prácticas tiene que ser un punto permanente de la comunicación mensual del Socio Director con los socios**. Tres minutos. Cuentas nombradas. Socios nombrados. Ganancias nombradas y pérdidas nombradas. Repetido.

BD ejecuta. El Socio Director carga el peso cultural. Invertir los dos es la razón más común por la que la iniciativa termina "absorbida en el día a día" — el negocio de siempre — para el mes nuevo.

# El Sistema Operativo del Socio

*Cuatro decisiones que convierten la precondition cultural en algo sobre lo que los socios pueden actuar: visibilidad del cliente, un protocolo entre prácticas, un vocabulario compartido y una estructura de compensación que premia el trabajo.*

## 06 · Visibilidad del cliente antes que estrategia del cliente

La razón más común por la que los socios no venden de forma cruzada es la más simple: **no saben cuáles clientes ya son clientes de la firma.**

Un socio de mercado de capitales almuerza con un CFO. El CFO menciona una adquisición próxima. El socio piensa: *debería referir esto a nuestro equipo de M&A.* Y luego no lo hace — porque no sabe si M&A ya le presentó algo a este cliente, quién es el socio de la relación, ni si la presentación sería bienvenida o resentida. Para cuando lo averigua, ya pasaron tres semanas. La conversación avanzó. La oportunidad se fue.

La mayoría de las firmas intenta resolver esto con un CRM. Los CRM resuelven un problema distinto. Lo que los socios necesitan es una **hoja de relación de dos páginas de toda la firma**, actualizada mensualmente, que cualquier socio pueda leer en cinco minutos: los 50 principales clientes, socio que lidera, últimos tres mandatos, qué es adyacente y está sin trabajar.

No buscable. No interactiva. Legible. La fricción tiene que ser menor que el umbral del socio para hacer la pregunta.

## 07 · El protocolo de 90 segundos

Cuando un socio ve una oportunidad adyacente en el cliente de un colega, tiene que hacer una de dos cosas — rápido: **pedir permiso o reclamar territorio**. La mayoría de los socios no hace ninguna de las dos, porque la firma no ha dejado claro cuál se espera.

El protocolo de 90 segundos es exactamente lo que el nombre dice: una conversación estructurada de 90 segundos, de socio a socio, que resuelve la cuestión:

- Esto es lo que vi en tu cliente.
- Esta es la hipótesis sobre lo que necesitan de mi práctica.
- ¿Querés que haga el seguimiento directamente, o querés hacer vos la presentación?

El protocolo toma 90 segundos porque ha sido pre-acordado. No hay negociación sobre el crédito, ni debate sobre la estrategia, ni cadena de correos.

## 08 · Deje de usar la palabra "vender". Empiece a usar la palabra "ayudar".

A los clientes les molesta que les vendan de forma cruzada. Lo sienten como algo que se les hace. A los socios les molesta la palabra "vender" aplicada a ellos mismos — se hicieron socios para asesorar, no para vender.

Por eso el reencuadre importa. Cuando le pide a un socio que "venda de forma cruzada a un cliente", oye: *encontrá una razón para proponerle algo que no pidió*. Cuando le pide que "ayude a un cliente a ver una adyacencia que tal vez aún no encuadró", oye: *hacé lo que ya hago para clientes con los que trabajo hace años*.

El mismo comportamiento. Una palabra distinta. El lenguaje es lo que lo destraba.

*Las firmas que tienen éxito eliminan "vender" de su vocabulario interno por completo. No están fingiendo. Están nombrando lo que el trabajo realmente es.*

## 09 · La compensación como arquitectura, no como mensaje

Toda firma que hemos analizado dice que premia la colaboración. Casi ninguna lo hace, de un modo que un socio pueda nombrar sin consultar el memo de compensación.

El socio que refiere un mandato relevante a un colega y no recibe nada a cambio lo referirá una vez. Quizá dos. Después dejará de hacerlo. No porque no quiera que la firma crezca. **Porque el sistema de compensación de la firma le ha dicho, en términos operativos, que la referencia no cuenta como trabajo.**

La mayoría de las firmas intenta arreglar esto con cultura. Publican declaraciones de valores. Entregan "premios a la colaboración". Nada de eso sobrevive a la conversación de diciembre donde la compensación del socio se decide contra números que no incluyen las referencias que hizo.

La solución es mecánica, no motivacional. El modelo más limpio que hemos visto — usado por firmas líderes de EE. UU. y el Reino Unido — divide cada asunto en **tres créditos explícitos**:

<b>20– 25%</b>	<p><b>Crédito de Originación</b></p> <p>Al socio que trajo el cliente a la firma. Pagado durante toda la vida de la relación — no solo el año en que la presentó.</p>
<b>10– 15%</b>	<p><b>Crédito de Gestión del Asunto</b> <span style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 2px 5px; font-weight: normal;">EL MOTOR</span></p> <p>Al socio que administra la cuenta — incorporando más prácticas, supervisando la entrega, sosteniendo la relación. <b>Este es el crédito que hace racional la activación entre prácticas.</b> Convierte cada nueva práctica que el socio de la relación incorpora, de un favor en ingreso pasivo recurrente.</p>
<b>60– 70%</b>	<p><b>Crédito de Ejecución</b></p> <p>Al socio y al equipo que ejecutan las horas. El trabajo en sí sigue siendo donde fluye la mayor parte de la compensación.</p>

*El Crédito de Gestión del Asunto es lo que convierte al socio de la relación de guardián en orquestador. Sin él, cada referencia es un favor — y los favores son finitos.*

EJEMPLO · RECOMENDACIÓN 06 EN LA PRÁCTICA

# Cómo se ve realmente la visibilidad del cliente

Un mapa de calor a nivel de firma de las veinte principales cuentas contra las prácticas de la firma. Cada celda vacía es una pregunta. Cada cúmulo de celdas vacías es la próxima conversación.

EJEMPLO · TRABAJO ANONIMIZADO PARA CLIENTE

Mapa de Calor de Asimetría de Servicio · Latin Brains para una firma de primer nivel de LatAm

INTELIGENCIA ENTRE PRÁCTICAS DE LA FIRMA

TOP 12 CUENTAS · FY 2025

MATRIZ DE ASIMETRÍA DE SERVICIO

## Dónde están los ingresos. Dónde no.

Doce cuentas prioritarias x siete prácticas. Cada celda es el ingreso anual de la firma por esa práctica en ese cliente. **Las celdas vacías junto a celdas llenas son la oportunidad** — trabajo que el cliente compra, pero no a nosotros.

ESCALA DE INGRESOS:  \$0  <\$100K  \$100-300K  \$300K-1M  \$1-2M  \$2M+

CUENTA	SECTOR	M&A	MERC. DE CAP.	BANCA Y FINANZAS	TRIBUT.	LITIGIOS	LABORAL	REG. Y COMPLIANCE	TOTAL
<b>Andes Energía</b>	ENERGÍA	\$2,8M	\$180K		\$60K				<b>\$3,0M</b>
<b>Banco Costanera</b>	BANCA	\$220K	\$2,4M	\$1,6M	\$190K			\$70K	<b>\$4,5M</b>
<b>Cervecería del Plata</b>	ALIM. Y BEB.				\$540K	\$1,3M	\$420K	\$160K	<b>\$2,4M</b>
<b>Constructora Pacífico</b>	INFRA	\$610K		\$1,4M	\$150K	\$2,1M	\$240K		<b>\$4,5M</b>
<b>Distribuidora Sur</b>	RETAIL			\$140K	\$380K	\$210K	\$1,1M		<b>\$1,8M</b>
<b>Grupo Cordillera</b>	CONGLOMERADO	\$1,5M	\$680K	\$510K	\$1,2M	\$430K	\$220K	\$180K	<b>\$4,7M</b>
<b>Minera Atacama</b>	MINERÍA	\$80K			\$470K	\$3,1M	\$260K	\$1,4M	<b>\$5,3M</b>
<b>Naviera Austral</b>	LOGÍSTICA			\$170K	\$130K	\$1,1M			<b>\$1,4M</b>
<b>Petroquímica del Norte</b>	ENERGÍA	\$590K	\$210K		\$1,3M			\$340K	<b>\$2,4M</b>
<b>Salud Integral</b>	SALUD				\$120K	\$390K	\$580K	\$2,6M	<b>\$3,7M</b>
<b>Telco Latam</b>	TELECOM	\$1,3M	\$240K		\$650K	\$190K		\$1,5M	<b>\$3,9M</b>
<b>Vinos Andinos</b>	AGRO	\$160K			\$1,1M		\$510K	\$220K	<b>\$2,0M</b>

LECTURA

Tres cuentas (**Andes Energía**, **Cervecería del Plata**, **Naviera Austral**) tienen cinco o más prácticas con ingresos nulos o simbólicos. Cada una depende de un único socio de la relación. Cada una es trabajo recurrente que la firma está dejando sobre la mesa. Las primeras tres hipótesis trimestrales se escriben solas.

## SECCIÓN 04 · BLOQUE 03

# Construir la arquitectura, cuenta por cuenta

*Cinco decisiones que convierten la precondition cultural y la habilitación de los socios en un sistema operativo, cuenta por cuenta.*

## 10 · Defina las cuentas — finitas, deliberadas, priorizadas

Toda firma que hemos visto con un "programa de clientes clave" tiene el mismo problema: **la lista es demasiado larga**. Cuarenta cuentas. Sesenta. Hemos visto ciento veinte. La lista se arma pidiéndole a cada socio que nombre a sus clientes más importantes, y el resultado natural es que todo termina en ella. A esa extensión, la lista deja de ser una lista. Se vuelve un directorio.

La lista finita es exactamente lo que el nombre dice: **no más de treinta cuentas, en toda la firma, revisadas trimestralmente**.

Las cuentas no se eligen por aclamación. Se eligen contra un pequeño conjunto de criterios explícitos — una matriz de decisión que los Líderes de Práctica trabajan juntos:

- **Ajuste estratégico** — dónde la firma ha decidido crecer, por sector y por práctica. Las cuentas que están dentro de ese corredor de crecimiento reciben peso.
- **Facilidad de victoria** — la apertura del cliente, la profundidad de la relación existente, el realismo de la hipótesis de adyacencia.
- **Potencial de ingresos** — tanto el gasto actual como el upside creíble en prácticas adyacentes en un horizonte de 24 meses.
- **Superficie entre prácticas** — las cuentas donde la firma ya toca tres o más prácticas ameritan un trato distinto que las cuentas donde toca una.

Una vez fijada la lista, la firma necesita una forma de *verla*. El mapa de calor anterior en este documento es cómo se ve eso en la práctica — las principales cuentas contra las prácticas de la firma, con las celdas vacías hechas visibles. **Cada celda vacía junto a una llena es la próxima conversación.**

*Las firmas que tienen éxito en la activación entre prácticas no tienen listas más largas que las firmas que fracasan. Tienen listas más cortas, elegidas deliberadamente, que efectivamente trabajan.*

## 11 · Asigne a cada cuenta un responsable

Una lista sin responsables es un directorio. Las treinta cuentas de la lista finita necesitan **un responsable nombrado y un socio secundario nombrado — de una práctica distinta — para cada cuenta.**

El responsable no es el socio que casualmente facturó más horas. El responsable es el socio que la firma ha decidido que es responsable de la relación institucional: mantener al día el mapa de relación, convocar la revisión trimestral, sostener la hipótesis escrita de la cuenta y gestionar las presentaciones a otras prácticas.

El socio secundario es la respuesta estructural al riesgo de un solo socio. Conoce al cliente por nombre. Ha sido presentado. Está posicionado para intervenir si el socio principal se va — y para incorporar su práctica cuando llegue el momento.

Esta es la capa operativa del modelo de cliente institucional de la Rec 04. Sin responsables nombrados, el modelo es una filosofía. Con ellos, se vuelve el sistema operativo de la cuenta.

*Si el socio de la relación se fuera mañana y el socio secundario no pudiera nombrar los últimos tres mandatos del cliente, la firma todavía no es dueña de la cuenta.*

## 12 · Estudie la cuenta — una hipótesis escrita por cliente

La disciplina operativa más poderosa que hemos visto es también la más simple: **para cada cuenta de la lista finita, la firma mantiene una hipótesis escrita sobre lo que el cliente necesita a continuación.**

Un párrafo. Una página como máximo. Construida en cuatro pasos:

1. **Entienda la empresa.** Estrategia, desafíos, cambio de liderazgo, dinámica sectorial, presión regulatoria. Lea el reporte anual del cliente y los últimos tres trimestres de prensa, con la lente correcta.
2. **Mapee el conjunto completo de servicios posibles.** Liste cada práctica que la firma podría entregar de forma significativa para este cliente en los próximos 24 meses — no solo las obvias.
3. **Elija una por impacto y urgencia.** La única adyacencia que es más apremiante para el cliente y más creíble para que la firma lidere con ella. Elija deliberadamente. Resista la tentación de proponer todo el catálogo.
4. **Escriba la hipótesis como un memo.** Un memo breve, guiado por la observación, que encuadre lo que la firma cree que el cliente está por enfrentar — y qué está posicionada la firma para hacer al respecto. La conversación con el cliente empieza desde ese memo, no desde una solicitud de reunión.

La hipótesis está equivocada aproximadamente la mitad de las veces. Eso no importa. Lo que importa es que la firma haya hecho el pensamiento antes de que aparezca la oportunidad, no después.

*Las firmas que mantienen hipótesis escritas para sus principales cuentas tienen conversaciones con el cliente más cortas y más afiladas. La hipótesis hace el trabajo que antes hacía la reunión.*

EJEMPLO · RECOMENDACIÓN 12 EN LA PRÁCTICA

# Cómo se ve una hipótesis a nivel de cuenta

Una Matriz de Oportunidad integra siete prácticas en dos dimensiones — urgencia y potencial de honorarios. El resultado es una página que todo el equipo de la cuenta puede leer en cinco minutos.

EJEMPLO · TRABAJO ANONIMIZADO PARA *Mapa de Cuenta · Latin Brains para una firma chilena de primer nivel*

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CUENTA

LATAM AIRLINES GROUP

## Matriz de Oportunidad

Esta tabla integra las siete prácticas en dos dimensiones independientes. **Urgencia** responde cuándo actuar. **Potencial de Honorarios** responde cuánto trabajo se genera si se activa.

URGENCIA

- ⚡ **Alta** — Ventana activa, acción en semanas
- ♦ **Media** — Mandato probable en 3–6 meses
- **Horizonte** — 6–18 meses, entrar hoy para ganar mañana

POTENCIAL DE HONORARIOS

- **Alto** — Extenso, multi-práctica o programa recurrente
- **Medio** — Mandato significativo pero acotado
- **Bajo→Medio** — Puntual hoy, crece si el cliente avanza

PRÁCTICA	URGENCIA	POTENCIAL DE HONORARIOS	QUÉ PODRÍA ESTAR EN JUEGO	ÁNGULO DE ENTRADA	PRIMERA ACCIÓN
Mercado de Capitales + M&A	⚡ <b>Alta</b>	● <b>Alto</b> Secundarios pendientes. Post lock-up podría ser la mayor op. del año.	Sixth Street y SVP posicionados. Lock-ups de Delta/Qatar/Cueto en nov. 2026.	Análisis de escenarios post lock-up antes de junio de 2026.	Reunión con GC — análisis de escenarios
Regulatorio + Competencia	⚡ <b>Alta</b>	● <b>Medio</b> Alto valor por hora, acotado en volumen.	4 procesos FNE/TDLC activos. Ventana Abra-Sky cerrándose Q2-Q3 2026.	Evaluar intervención de tercero en Abra-Sky antes de que la FNE cierre.	Memo a GC sobre Abra-Sky
Laboral	♦ <b>Media</b>	● <b>Medio</b> Defensa en Chile + coordinación regional Lex Mundi = volumen sostenido.	Demanda antisindical activa. Acuerdos abiertos en Perú y Ecuador.	Coordinar estrategia sindical Chile-Perú-Colombia.	Memo GC + VP de RR. HH.
Litigios	♦ <b>Media</b>	● <b>Bajo→Medio</b> Rol de coordinación a nivel holding — acotado hoy.	Arbitraje Voepass activo. Monitoreo TDLC. Posible CADE Brasil.	Coordinación de defensa a nivel holding en Voepass.	Revisión de contratos de código compartido
Contratos de Expansión	● <b>Horizonte</b>	● <b>Alto</b> USD 420M+ en contratos activos. Coordinación Lex Mundi en jurisdicciones europeas.	Contratos Viasat, Recaro, BNDES sin asesoría local documentada.	Solicitar acceso a los contratos de Viasat y Recaro.	Solicitar acceso a GC
Datos + Privacidad	● <b>Horizonte</b>	● <b>Alto</b> El cumplimiento para 51M de socios en 5 países son meses de trabajo.	Ley chilena 21.719 en vigor dic. 2026. LGPD brasileña activa. El WiFi de Viasat crea nuevos flujos.	Diagnóstico de preparación para la Ley 21.719 enfocado en LATAM Pass y Viasat.	Propuesta de análisis de brechas a GC
SAF + Ambiental	● <b>Horizonte</b>	● <b>Bajo→Medio</b> Crece a Medio cuando CORSIA sea obligatorio en 2027.	Acuerdo Bio-D con riesgo de certificación. CORSIA obligatorio 2027.	Revisar contratos Bio-D — entrada técnica, específica.	Solicitar acceso a los acuerdos Bio-D

## 13 · Toque la puerta con una observación, no con un correo en frío

Cuando la firma ha hecho el trabajo de la Rec 12 y está lista para llevar la hipótesis al cliente, la tentación es agendar una reunión. Enviar un correo. Pedir treinta minutos.

Ese movimiento falla por la misma razón por la que falla la mayoría del contacto en frío: **pide el tiempo del cliente sin ofrecer nada específico a cambio**. El cliente dice que no, o lo posterga, o acepta con cortesía y olvida que la reunión existió.

El movimiento correcto es estructuralmente distinto: un **memo escrito de una a dos páginas** que nombra una observación específica sobre la situación del cliente y encuadra una hipótesis sobre un problema que la firma puede ayudar a resolver.

Primero interno — todos los socios involucrados alinean una sola lectura coherente. Luego al cliente. No como una propuesta de venta. *Como una lectura externa de algo que el cliente tal vez aún no encuadró.*

*El contacto en frío pide el tiempo del cliente. Un memo de insight le ofrece al cliente algo que no tenía.*

## 14 · Cadencia trimestral y monitoreo de gatillos

La iniciativa de cross-selling que muere en el mes once se ve igual en todas las firmas. Mes uno: el Socio Director la anuncia. La energía es alta. Mes tres: se reúne el comité. Mes nueve: dos o tres victorias tempranas circulan internamente. Mes doce: la iniciativa queda "absorbida en el día a día" — el negocio de siempre.

Este es un problema estructural, no motivacional. La activación entre prácticas no puede ser un proyecto, porque los proyectos terminan. Tiene que ser una **cadencia operativa permanente** — como la facturación, como las presentaciones a rankings, como el offsite anual. Algo que ocurre en el calendario cada trimestre sin importar quién esté ocupado.

La cadencia tiene dos partes:

- **La revisión trimestral de cuentas.** Para cada cuenta de la lista finita, el responsable y el socio secundario se sientan treinta minutos con el líder de BD. La hipótesis escrita se actualiza. Los nuevos mandatos se registran. La próxima adyacencia se nombra.
- **Monitoreo continuo de gatillos.** Entre revisiones, la firma observa la prensa financiera en busca de eventos gatillo en sus cuentas — expansión física, lanzamiento digital, cambio de liderazgo, giro regulatorio. Un breve newsletter interno distribuye los gatillos semanalmente: qué clientes se movieron, qué cambió, qué se abre. El newsletter es lo que mantiene viva la arquitectura entre revisiones formales. Es también cómo los socios que no son dueños de la cuenta se mantienen informados de lo que ocurre en ella.

*Tratada como un proyecto de 12 meses, la activación entre prácticas produce once meses de resultados. Tratada como una cadencia trimestral con monitoreo continuo de gatillos, produce resultados indefinidamente.*

## EJEMPLO · RECOMENDACIÓN 13 EN LA PRÁCTICA

# Cómo se ve un memo de insight

Cuando una firma ve una adyacencia real en un cliente, el movimiento no es una solicitud de reunión. Es un diagnóstico de una a dos páginas anclado en cifras públicas.

EJEMPLO · TRABAJO ANONIMIZADO  
PARA CLIENTE

Memo de Insight · Latin Brains para un socio de impuestos internacionales

INTERNATIONAL TAX COUNSEL

SÃO PAULO · RÍO DE JANEIRO

MEMORÁNDUM PARA CLIENTE

5 de mayo de 2026 · Río de Janeiro

Confidencial y Privilegiado

PARA **Director Financiero (CFO)** — operador brasileño de petróleo y gas  
DE Socio de Impuestos · oficina de São Paulo  
REF MP 1.340/2026 — Un diagnóstico de cómo el nuevo impuesto a la exportación se sitúa dentro del plan 2026 de la compañía

## Un diagnóstico de cómo el nuevo impuesto a la exportación interactúa con el aumento de producción de la compañía en 2026.

Preparado como punto de partida para una conversación interna. Sin conclusiones, sin urgencia — solo lo que estamos viendo en las cifras y dónde están las preguntas abiertas.

### EN TÉRMINOS SIMPLES — ANTES DEL DETALLE LEGAL

El **12 de marzo de 2026**, Brasil emitió una Medida Provisoria (MP 1.340/2026) que crea un impuesto federal del 12% sobre cada barril de petróleo crudo exportado desde el país, con vigencia inmediata. Cinco grandes operadores (Shell, Equinor, TotalEnergies, Repsol Sinopec, Petrogal) impugnaron el impuesto en tribunales y obtuvieron una medida cautelar a comienzos de abril; el tribunal de apelaciones la suspendió dos semanas después por motivos procesales. La cuestión de fondo — *si el impuesto respeta el principio constitucional que impide que nuevos tributos se cobren de inmediato* — sigue abierta y llegará al Supremo Tribunal.

La compañía está pagando el impuesto. Al mismo tiempo, está aumentando la producción de ~106 kbpd en 2025 hacia la meta de 200 kbpd para 2026. **Este memo es esa conversación, por escrito.**

QUÉ ESTAMOS VIENDO —  
ESTIMACIÓN 2026

Construido a partir de divulgaciones públicas de la compañía + pronósticos de la EIA

SALIDA ESTIMADA POR IMPUESTO A LA EXPORTACIÓN — FY 2026

## US\$ 380–550 M

Equivalente a **R\$ 1,9–2,8 mil millones** al tipo de cambio actual. Incluso bajo supuestos conservadores, esta es la salida bruta bajo la tasa del 12%.

VS. EBITDA 2025

## 27–40%

El EBITDA ajustado de 2025 fue de aproximadamente US\$ 1,4 B. La salida por el impuesto, por sí sola, se ubica en este rango como porcentaje del poder de generación del año pasado.

APALANCAMIENTO NETO

## 2,3X

Ratio actual. El tratamiento contable elegido para el impuesto pagado (gasto vs. recuperable) afecta de forma relevante la próxima lectura trimestral.

## SECCIÓN 06

# Los Primeros Noventa Días

*Una hoja de ruta inicial para el Socio Director que quiere actuar*

Las catorce decisiones de este documento no son igualmente urgentes. Son igualmente *necesarias* — pero el orden en que se toman determina si la arquitectura sobrevive los primeros seis meses.

Lo siguiente es una hoja de ruta inicial. Asume un Socio Director que ha leído este documento y decidido actuar. No es un plan de proyecto. Son los primeros noventa días — el período en el que el trabajo o se vuelve institucional o vuelve calladamente a ser una iniciativa de BD.

FASE 01	DÍAS 1 - 14	Haga visible la precondition
REC 01	Responda las cuatro preguntas por escrito. No en una reunión. No en una conversación. Por escrito, de su puño y letra si es posible.	
REC 05	Agende la activación entre prácticas como un punto permanente de tres minutos en la agenda de la reunión mensual de socios durante los próximos doce meses.	
—	Identifique al líder de BD que será dueño de la capa operativa. Él ejecutará. Usted cargará el peso cultural.	
FASE 02	DÍAS 15 - 45	Construya la capa operativa
REC 10	Defina la lista finita. Treinta cuentas, en toda la firma, acordadas por los Líderes de Práctica contra la matriz de decisión. Resista la presión de expandirla.	
REC 06	Construya la hoja de relación de dos páginas para esas treinta cuentas. Socio que lidera, últimos tres mandatos, qué es adyacente y está sin trabajar.	
REC 03	Ejecute la auditoría sobre la brecha entre socios senior, laterales y recién nombrados. Nombre cada población por separado.	
REC 07	Pre-acuerde el protocolo de 90 segundos con los Líderes de Práctica. Pruébalo en las próximas dos semanas antes de escalarlo a la sociedad.	
REC 11	Nombre un socio principal y uno secundario para cada una de las treinta cuentas. De prácticas distintas. Póngalo por escrito.	
FASE 03	DÍAS 46 - 90	Hágalo duradero
REC 12	Escriba la primera hipótesis para cada una de las treinta cuentas. Un párrafo por cuenta. Los Líderes de Práctica redactan, los socios revisan, el Socio Director lee.	
REC 14	Agende la primera revisión trimestral de cuentas para el día 90. Colóquela en el calendario de cada socio involucrado con doce meses de anticipación. Inicie el newsletter semanal de gatillos.	
REC 08	Inicie el cambio de lenguaje. La palabra "vender" sale del vocabulario interno. La palabra "ayudar" entra. Modélelo desde la dirección.	
REC 09	Abra la conversación sobre compensación — para ponerla sobre la mesa para el próximo ciclo.	

## QUÉ VIENE DESPUÉS DEL DÍA 90

La Rec 13 (memo de insight) y la Rec 04 (modelo de cliente institucional) no son decisiones de 90 días. El trabajo de los primeros noventa días las hace posibles. El trabajo después del día 90 las hace reales.

## MAPA DE DEPENDENCIAS

# Cómo se conectan las catorce decisiones

Cada bloque es una precondition para el siguiente. La arquitectura funciona solo en este orden.



El camino no es opcional. Saltarse un bloque no acelera el trabajo — garantiza que el trabajo fracase.

*El Bloque 03 sin el Bloque 02 es la firma construyendo infraestructura para socios que no pueden usarla. El Bloque 02 sin el Bloque 01 es una capa operativa que la sociedad no ha autorizado.*

# Una lectura externa de dónde se encuentra realmente su firma.

Las catorce decisiones de este documento no son difíciles de articular. Son difíciles de ver con honestidad desde dentro de la firma.

La oportunidad no está en encontrar nuevos prospectos. **Sus veinte principales clientes ya gastan dinero en asesoría externa que no llega a usted.** Las celdas vacías en el mapa de calor de toda la firma no son huecos en su mezcla de prácticas — son ingresos que se van a la competencia. El diagnóstico hace visibles esas celdas.

**Latin Brains produce un Diagnóstico de Activación entre Prácticas** para firmas legales que quieren una lectura externa de dónde se encuentran realmente — no de dónde dicen estar.

El diagnóstico toma cuatro semanas. Produce:

- Un diagnóstico confidencial de 15 páginas anclado en el historial de operaciones de su firma, su trayectoria en rankings y el movimiento de socios laterales de los últimos 24 meses.
- Una posición en el Cuadrante de Activación entre Prácticas — con la evidencia que la respalda.
- Las tres decisiones, de las catorce de este documento, que moverían a su firma un cuadrante en los próximos doce meses.
- Una sesión de trabajo con el Socio Director y los Líderes de Práctica para validar o corregir la lectura.

*Si este documento planteó preguntas que vale la pena explorar, escriba a [alejandro.massri@latinbrains.com](mailto:alejandro.massri@latinbrains.com).*

## — SOBRE LATIN BRAINS

# Conocemos el problema desde un lado. Conocemos la solución desde el otro.

**El problema de este documento proviene de conversaciones actuales con firmas legales líderes de América Latina** — socios directores, líderes de práctica y directores de BD que reconocen la brecha entre prácticas pero no han encontrado la forma de cerrarla. El diagnóstico se construye a partir de esas conversaciones.

**La solución proviene de quince años de trabajo operativo con firmas líderes de EE. UU. y el Reino Unido.** Ahí es donde la arquitectura de este documento se probó y se refinó.

## FIRMAS SELECCIONADAS A CUYOS EQUIPOS DE BD ASESORAMOS ACTUALMENTE

White & Case · Simpson Thacher · Jackson Lewis

ALEJANDRO MASSRI · FOUNDER, LATIN BRAINS · STRATEGY + GROWTH  
ALEJANDRO.MASSRI@LATINBRAINS.COM