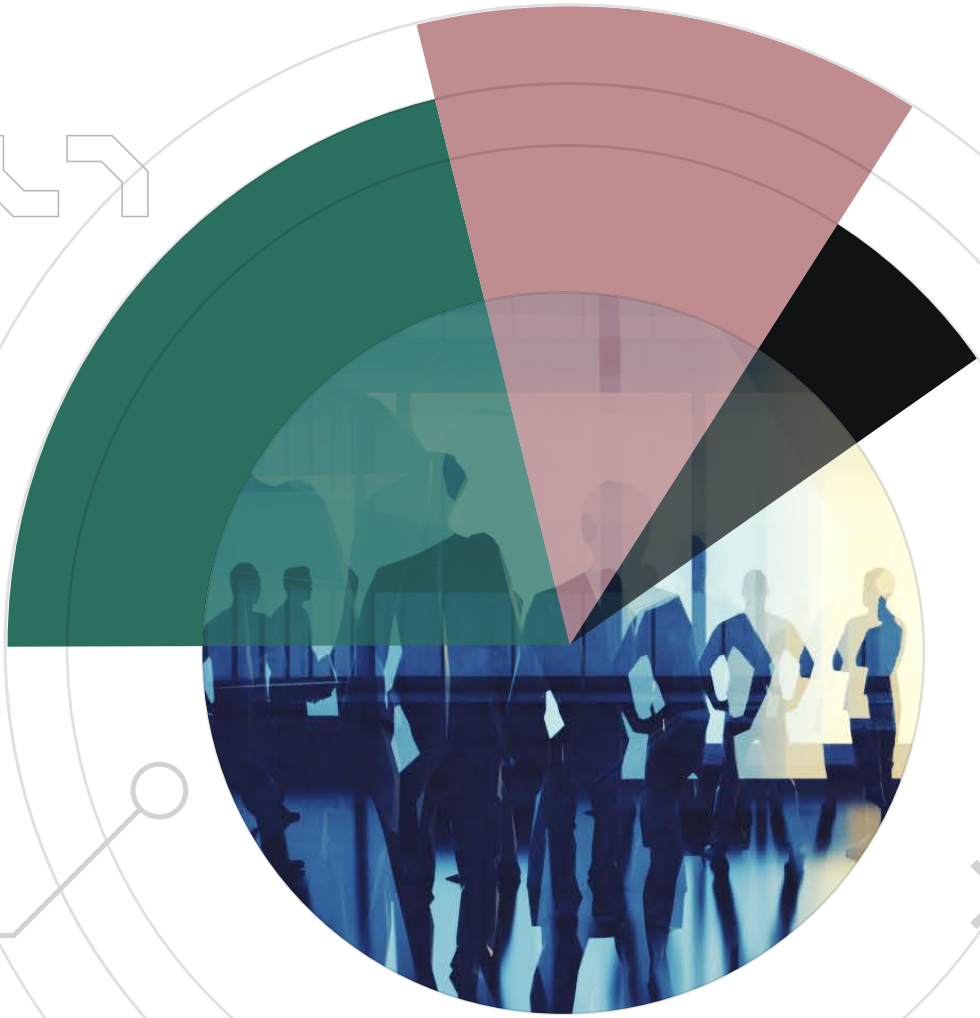
FUNDACIÓN
ARANZADI LA LEY



01100100111000

Break the limits

2023 LEGAL INNOVATION REPORT

© **Fundación ARANZADI LA LEY**
C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
Tel: 91 602 01 82
https://www.aranzadilaley.es

Edición: Abril 2023
Diseño, Preimpresión e Impresión: LA LEY Soluciones Legales, S.A.
Printed in Spain

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

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

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

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

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

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

Sumario

1. Presentación
2. Presentación de ARANZADI LA LEY
3. Metodología e información de los participantes
4. Principales tendencias y resultados
5. Despachos de Abogados
6. Asesorías Jurídicas de empresa
7. Administraciones Públicas
8. La visión de los expertos

Presentación

Es un placer para mi presentar el informe *Break the limits* 2023 (The legal innovation report). Es la primera edición de un estudio, que tiene como objetivo ser el termómetro que mida la evolución de la transformación digital en el sector legal en España.

El informe pretende aportar datos del impacto de la tecnología, de los cambios más importantes que se están produciendo en el ámbito jurídico, las barreras que frenan la evolución, así como una visión de las oportunidades y desafíos. Para elaborarlo hemos pedido opinión a más de 300 profesionales del sector, tanto de despachos, como de asesorías jurídicas y de la administración pública, así como a 15 expertos y personalidades de distintos perfiles.

Break the limits ofrece una visión complementaria a la del informe de "Innovación y tendencias en el sector legal" (Fundación Aranzadi LA LEY), cuya quinta edición se presentó el pasado mes de febrero. Juntos ofrecen una visión cualitativa y cuantitativa del sector jurídico.

Aranzadi y LA LEY llevan años apostando decididamente por LegalTech y ahora, tras la adquisición por el grupo escandinavo Karnov, nuestra apuesta conjunta y firme por la innovación va a suponer un antes y un después en las soluciones tecnológicas que se desarrollen en nuestro país. Estamos muy ilusionados con esta nueva etapa.

El sector legal está en constante evolución y cambio, impulsado por la tecnología, la innovación y, sobre todo, las necesidades de unos clientes cada vez más sofisticados. El presente informe, que se publicará anualmente, pretende ser una herramienta que ofrezca datos actualizados y relevantes para todos los profesionales que tienen interés en los cambios que se están produciendo en el sector legal.

Espero que Break the limits te resulte de utilidad y confío en verte en el Legal Management Forum o alguno de los múltiples eventos que organizamos alrededor de la innovación y la tecnología en el sector legal.

Vicente Sánchez Velasco

CEO de Aranzadi LA LEY y VP de la Fundación Aranzadi LA LEY

Mas información sobre el informe

Break the limits 2023 LEGAL INNOVATION REPORT

disponible en: www.aranzadilaley.es

ARANZADI LA LEY

Aranzadi LA LEY es el **proveedor líder** en soluciones de conocimiento, información, formación, *software y legal tech* en el mercado español. Con **más de 150 años de historia**, Aranzadi LA LEY, propiedad del grupo escandinavo Karnov, es el resultado de la fusión de Aranzadi y LA LEY, compañías pertenecientes hasta noviembre de 2022 respectivamente a los grupos Thomson Reuters y Wolters Kluwer.

La potencia de ambas marcas, la credibilidad y prestigio de nuestras publicaciones, sellos editoriales y autores, la innovación de nuestras bases de datos, plataformas de *software* y herramientas de productividad *legal tech*, soportada por una tecnología local desarrollada específicamente para responder a las necesidades de nuestros clientes, nos convierten en **el mejor socio** del profesional del Derecho y otras disciplinas afines en despachos, asesorías jurídicas de empresa, entidades e instituciones públicas y universidades.

Ayudamos a nuestros clientes a tomar las mejores decisiones en su ejercicio y desarrollo profesional, y contamos con la más sólida y contrastada experiencia en tratamiento y conocimiento del contenido legal y en el desarrollo de soluciones estándares y a medida, con un equipo de **más de 150 expertos en tecnología aplicada al sector legal** trabajando junto a **más de 300 profesionales del Derecho**.

Somos la compañía de Legal Tech más importante del mercado español. Nuestra infraestructura tecnológica local responde a las necesidades específicas del cliente, y se materializa en las herramientas más innovadoras de gestión de expedientes (Aranzadi FUSION), de automatización documental (ContractBOX), cumplimiento (ComplyLaw), analítica jurisprudencial predictiva (Jurimetría), bibliotecas digitales (Smarteca y Aranzadi Biblioteca Digital), soluciones dirigidas a segmentos específicos (CISS, el CONSULTOR), gestión concursal (GIOCONDA) y soluciones a medida para grandes clientes e instituciones.

La **Fundación Aranzadi LA LEY** es una entidad sin ánimo de lucro creada con la vocación de **articular la acción social del grupo en España**. Entre sus fines en el ámbito de la Justicia y el Derecho está promover la innovación en las organizaciones públicas o privadas a través del impulso, el desarrollo y la difusión de proyectos de I+D+i.

Metodología e información de los participantes

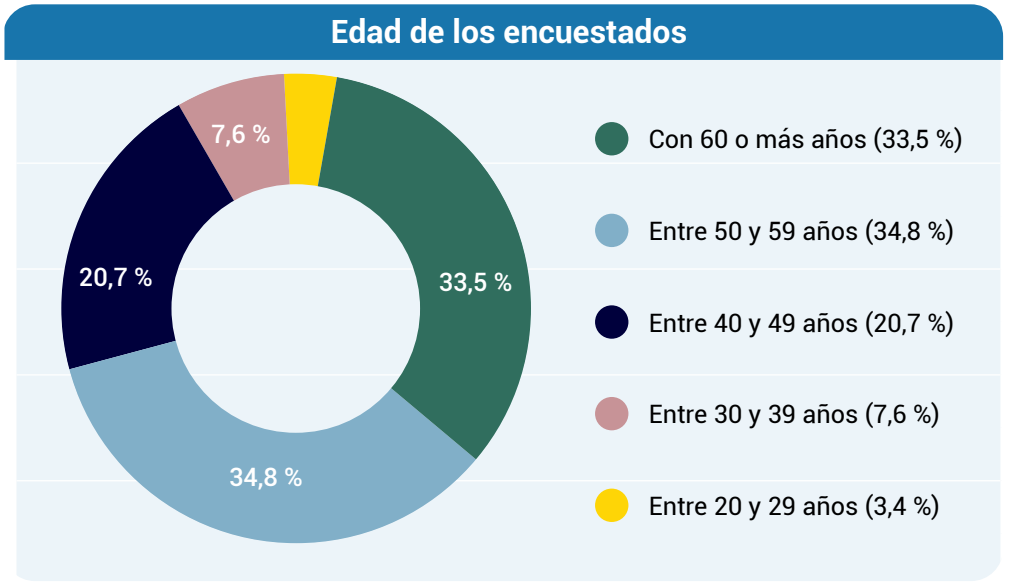
Metodología e información de los participantes

La información necesaria para preparar el informe ***Break The Limits 2023*** se ha recopilado durante en el segundo semestre de 2022, realizando encuestas online a más de 300 profesionales jurídicos distribuidos por toda la geografía española e integrados en diversos colectivos.

Para elaborarlo se ha recurrido tanto a la experiencia de los profesionales en activo en los diversos ámbitos de ejercicio en que la abogacía se desenvuelve, como a la capacidad de análisis de un selecto grupo de expertos que han reflexionado sobre el presente y el futuro del sector jurídico.

Por lo que respecta al **género** de las personas que han contestado a la encuesta, el 62 % son hombres y el 38 % mujeres. En lo que se refiere al **rango de edad** de los entrevistados, los términos globales expresan los siguientes resultados:

Datos de los encuestados



En cuanto a la **experiencia profesional**, el porcentaje general de los encuestados ofrece los siguientes datos:

- El 73 % del total de los profesionales acumula una experiencia profesional de 20 o más años.
- El 16,5 % lleva ejerciendo la profesión entre 11 y 20 años.
- El 5,5 % desarrolla sus funciones entre 6 y 10 años.
- El 5 % declara una experiencia profesional de entre 1 y 5 años.

Las **entidades** en que desarrollan su actividad profesional los encuestados, ordenadas según el número de respuestas recibidas, son las siguientes:

- Despachos de abogados
- Asesorías jurídicas de empresa
- Administración pública

En el caso de los **despachos de abogados** el análisis se ha realizado con la colaboración de profesionales que desarrollan su actividad en firmas de distintos tamaños:

La mayoría (56 %) de las personas encuestadas son socios o trabajan en despachos que reúnen entre 1 y 3 abogados, un 24 % en firmas que cuentan con entre 4 y 10 letrados, un 5 % desarrollan funciones en organizaciones de entre 11 y 25 abogados y un 15 % trabajan en despachos de más de 25 profesionales.

De entre los profesionales integrados en despachos de abogados, han participado en la encuesta los siguientes perfiles: propietarios/as del despacho (32 %), socios/as (7,5 %), socios/as directores/as (13,5 %), abogados/as (32 %), documentalistas (6 %), of counsel, secretarios/as y paralegales, entre otros roles.

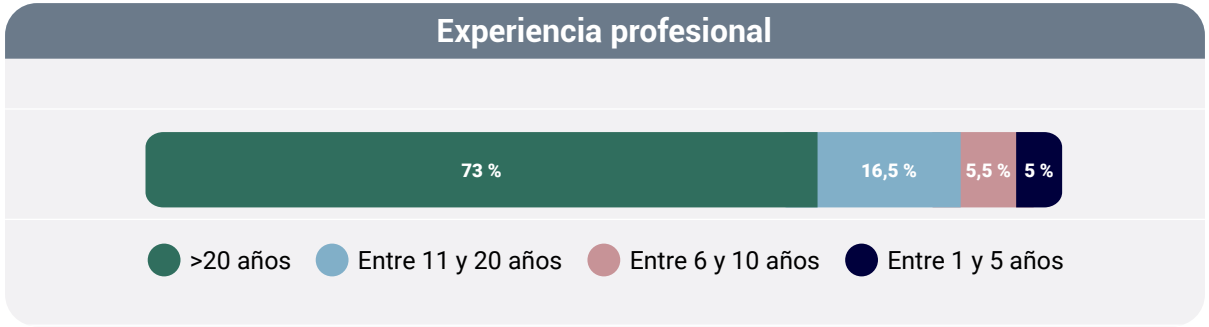
De entre los encuestados que prestan sus servicios en una **asesoría jurídica**, un 36 % lo hace en una gran compañía de más de 250 empleados, mientras un 30 % desarrolla su actividad en una pequeña empresa (menos de 49 empleados). Quienes trabajan en una mediana empresa (entre 50 y 249 empleados) suponen el 14 %, y los que lo hacen en una startup (8 %) o en otro tipo indeterminado de compañías (12 %) alcanzan porcentajes más residuales.

En cuanto al puesto que los encuestados desempeñan en el departamento, destacan los directores o directoras (30 %), los abogados o abogadas senior (24 %) y los / las gerentes (16 %). Además, han respondido a la encuesta *Data Protection Officers, Compliance Officers,* abogados/as junior, paralegales y otros sin especificar, que juntos suman un 30 % de los participantes.

Por último, para el análisis del conjunto de profesionales jurídicos integrados en la **administración pública** o entidades de derecho público, los grupos encuestados se engloban principalmente en el ámbito de:

- La Administración General del Estado (22 %).
- La Administración Autonómica (19 %).
- La Administración Local (29 %).

Los puestos que desempeñan en la entidad en relación con el servicio legal son los de secretario/a (21 %), letrado/a de la Administración (24 %), jefe/a o director/a de área (6 %), *Compliance Officer* (3 %), jefe/a de servicio (3 %) y director/a de los Servicios Jurídicos (3 %). Otros puestos o cargos no especificados alcanzan el 40 %.



Principales tendencias y resultados

Principales tendencias y resultados

Inmersos como aún estamos en las turbulencias de la crisis provocada por las secuelas de la pandemia y la situación bélica en Europa, que ha provocado gran inestabilidad en la economía española, la abogacía se enfrenta en nuestro país a nuevos retos que agrandan el desafío que el sector ya estaba abocado a afrontar antes de que surgieran esas amenazas para el orden nacional y mundial.

Como resumen de las opiniones más relevantes en los distintos colectivos podemos destacar:

Los profesionales de los **despachos** muestran cuatro tendencias:

- prácticamente todas las áreas del sector legal se enfrentarán a una disrupción en el corto plazo, debido al mayor uso de la tecnología y a la necesidad de mayor especialización,
- es imperativo llevar a cabo la digitalización de la función legal,
- la automatización de las tareas es imparable,
- aumentará la inversión en tecnologías que mejoren la productividad.

De acuerdo con los datos analizados, pocas **asesorías jurídicas** cuentan con planes y presupuestos para la innovación y la transformación digital. El desarrollo tecnológico de su departamento parece insuficiente a los consultados, que en su mayoría prevén que en los próximos años se extenderá el teletrabajo y se verán obligados a asumir un número cada vez mayor de funciones sin incremento de los recursos, a pesar del aumento de la carga de trabajo y de la complejidad creciente de la regulación.

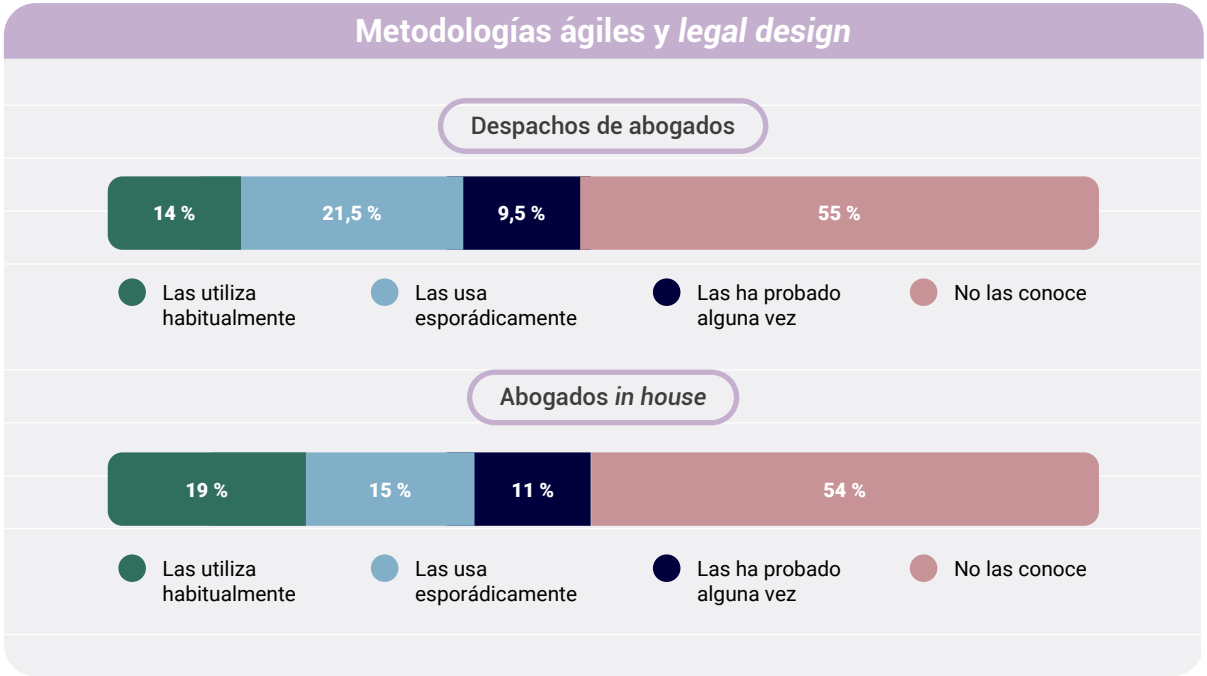
Los profesionales de las **administraciones públicas** se enfrentan a problemáticas similares a las de sus homólogos del sector privado (impacto de la disrupción tecnológica, digitalización de los procesos, aumento de volumen …), pero también a desafíos específicos. Por ejemplo, casi dos tercios considera que el relevo generacional es uno de los retos más relevantes a los que tiene que hacer frente la administración.

BARRERAS

La falta de tiempo es una de las principales **barreras que dificulta que exista un mayor grado de innovación y trasformación digital** en las organizaciones. En el caso de las asesorías jurídicas se menciona también la falta de presupuesto y, si hablamos de despachos, la satisfacción con el funcionamiento del propio modelo es la segunda barrera más citada. Por el contrario, en la función pública las causas que se apuntan son la falta de impulso político y la resistencia al cambio por parte de la propia organización.

LAS METODOLOGÍAS ÁGILES Y EL *LEGAL DESIGN* NO PARECE QUE ESTÉN MUY EXTENDIDOS TODAVÍA EN EL SECTOR LEGAL

Un 55 % de los abogados de los despachos no conoce las metodologías ágiles y un 9,5 % las ha probado y no les parece que ofrezcan ventajas. Por el contrario, un 21,5 % las usa esporádicamente y un 14 % las utiliza habitualmente en proyectos con clientes.



En el caso de los abogados *in house*, un porcentaje similar (54 %) de los profesionales no conocen las metodologías ágiles y un 11 % las ha probado y consideran que no les ofrece ventajas. Un 15 % las utiliza esporádicamente y sólo el 19 % las usa habitualmente en proyectos con otros departamentos de la empresa.

En cuanto al *legal design*, solo el 8 % en el caso de los despachos y el 11 % en el caso de los abogados internos, utilizan esta técnica para poner más foco en las necesidades de sus clientes.

LAS FUNCIONES RELACIONADAS CON OPERACIONES LEGALES ESTÁN ADOPTANDO CADA VEZ MAYOR PROTAGONISMO.

El 36 % de las asesorías jurídicas tiene una persona dedicada total o parcialmente a operaciones legales. El 19 % de los abogados encuestados afirma que su despacho dispone de un departamento de *legal ops*. Asimismo, el 22 % de los encuestados en el apartado de las administraciones públicas afirman que su entidad cuenta con una persona encargada de las operaciones legales.

NIVEL DE DIGITALIZACIÓN

En la encuesta, se pedía a los participantes que evaluaran en una escala del 1 (bajo) al 10 (alto) el nivel de digitalización de su organización. La nota media ha sido un 6, siendo los abogados de los departamentos jurídicos quienes mejor se autoevaluaban en este apartado.

Relacionado con lo anterior, preguntados por el nivel de digitalización de la documentación de su organización, contestan que lo tienen completamente digitalizado el 58 % de las administraciones públicas, el 34 % de las asesorías y el 33 % de los despachos.

BAJA SOFISTICACIÓN EN LAS HERRAMIENTAS DE MAYOR USO

En cuanto a las **herramientas que se usan con más frecuencia** destaca, como era previsible, las soluciones ofimáticas básicas (email, Word, Power Point o similares), las de conexión con la Administración de Justicia (LexNet o similar) en el caso de despachos; las videoconferencias en las asesorías jurídicas y las bases de datos

de contenidos jurídicos en las administraciones públicas.

Por el contrario, respecto a las herramientas menos utilizadas existe bastante consenso en señalar a las de gestión de proyectos, gestión del ciclo de vida de contratos y las de analítica predictiva.

ALMACENAMIENTO EN LA NUBE FRENTE A ARCHIVO EN EL ORDENADOR DEL USUARIO

El porcentaje de personas que archiva toda la documentación en la nube y que pone en práctica medidas de seguridad física y lógica para evitar riesgos de accesos no autorizados es:

46 % en asesorías jurídicas

42 % en despachos

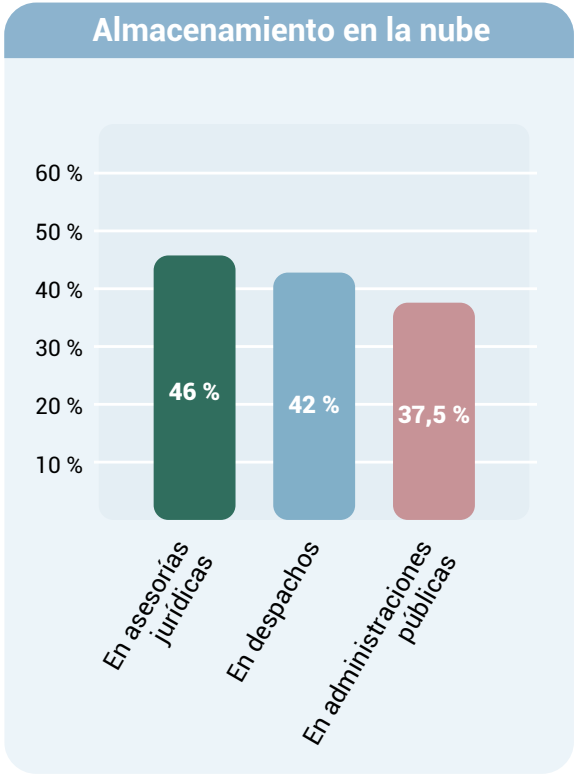
37,5 % en administraciones públicas

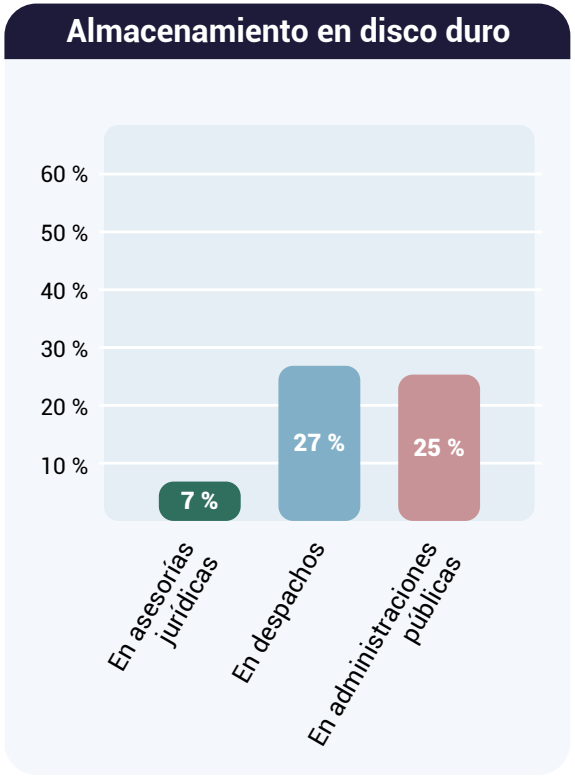
Por el contrario, el porcentaje de quienes afirman guardar su documentación en el disco duro local de su ordenador, se desglosa de la siguiente forma:

27 % en despachos

25 en administraciones públicas

7 % en asesorías jurídicas





FEEDBACK DEL CLIENTE

Llama la atención que el 35 % de los abogados externos y el 27 % de los internos afirma que nunca ha preguntado a sus clientes por su opinión en relación con los servicios que les prestan. Por el contrario, un 27 % de los abogados de despachos y un 32 % de los de empresa, solicitan de forma recurrente *feedback* a sus clientes para identificar aspectos que pueden mejorar.

FALTA DE DIFERENCIACIÓN

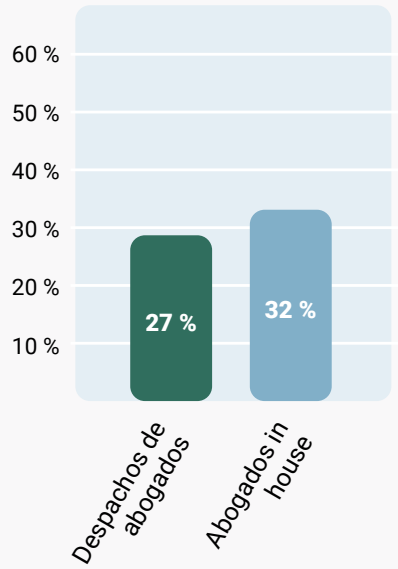
Otro dato interesante que nos arroja la encuesta es que el 53 % de los despachos de abogados considera que su organización presenta **elementos diferenciadores** que lo distinguen de la competencia, mientras que un 47 % no lo cree en absoluto. Este no es un dato superfluo y pone de manifiesto que casi la mitad de los despachos no percibe la importancia de diferenciarse de su competencia, lo

cual, muy probablemente los va a llevar a tener que competir por precio.

MENOS DE UN TERCIO DE PROFESIONALES TIENEN UN PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Menos de un tercio de los profesionales encuestados afirman que su organización cuenta con (y está ejecutando) un plan focalizado en la innovación y la transformación digital del departamento, con un presupuesto dedicado específicamente para ese fin. En el caso de las administraciones públicas, el porcentaje baja hasta el 8 %.

Elementos diferenciadores



53% De los despachos de abogados considera que su organización presenta elementos diferenciadores que lo distinguen de la competencia

Tendencias

- **Disrupción en el corto plazo,** debido al mayor **uso de la tecnología** y a la necesidad de **mayor especialización.**
- Es imperativo llevar a cabo la **digitalización de la función legal.**
- La **automatización** de las tareas es **imparable.**
- Aumentará la **inversión en tecnologías que mejoren la productividad.**

Despachos de Abogados

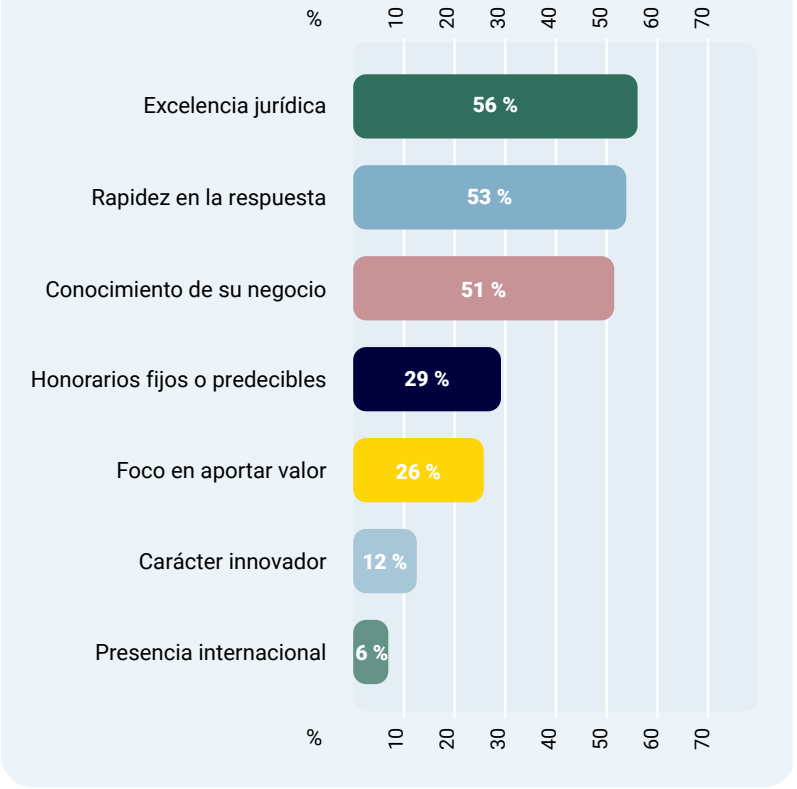
Despachos de Abogados

CLIENTE INTERNO, EXTERNO Y CULTURA ORGANIZATIVA

Uno de los datos más relevantes para cualquier organización es conocer la percepción de valor por parte de sus clientes. Preguntados sobre **qué criterios consideran que valoran más los clientes** que contratan sus servicios, las respuestas de los profesionales de los despachos destacan sobre todo la excelencia jurídica (56 %), seguida de la rapidez en la respuesta (53 %), el conocimiento de sus circunstancias, si son personas físicas, o de su negocio y sector, si son empresas (51 %).

Llama la atención que el establecimiento de un precio ajustado y de unos honorarios fijos o predecibles (29 %), el hecho de que se ponga el foco en aportar valor (26 %), el carácter innovador (12 %), o la presencia internacional del despacho (6 %) no parecen ser elementos que los abogados consideran como determinantes a la hora de contratar los servicios de su despacho.

Criterios más valorados por los clientes



Solo un 5 % de los despachos de abogados encuestados envía periódicamente un email a sus clientes incluyendo un cuestionario de satisfacción con sus servicios, exiguo porcentaje al que podríamos sumar un 22 % de despachos que, utilizando distintas fórmulas, preguntan efectivamente a sus clientes por su **valoración respecto de los servicios ofrecidos** y en qué sentido podrían mejorarse.

Por el contrario, en el 33 % de los despachos el *feedback* de los clientes solo se solicita esporádicamente en alguna reunión o conversación, e incluso un 35 % de los despachos no ha preguntado nunca nada a este respecto. Un 5 % de los despachos encuestados no responde a las preguntas alternativas presentadas en la encuesta.

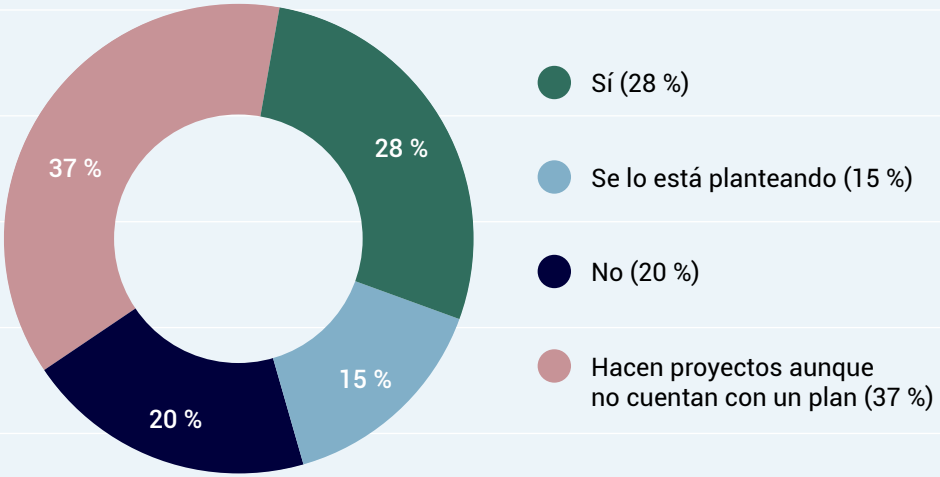
ENCUESTAS Y COMUNICACIÓN CON CLIENTES

Un servicio que podría ayudar a que los clientes se relacionaran de manera más fluida con los abogados es ofrecer a aquellos el **acceso a la intranet del despacho** de modo que puedan consultar el estado de su expediente, subir documentación o acceder a ciertos servicios legales sin necesitar la intervención de un profesional del despacho. Como norma general (55 %), en los despachos profesionales encuestados no se ofrece a los clientes dicha posibilidad. De hecho, solo un 15 % de los despachos consultados lo permite, aunque un 6 % adicional se plantea hacerlo próximamente. En cualquier caso, el 24 % restante está valorando establecer tal acceso como medida que favorezca la información de los clientes y agilice la tramitación de los expedientes.

Un elemento clave para medir el compromiso de **innovación y transformación digital** en una firma es conocer si cuentan con presupuesto asignado y con un plan estratégico. Un 28 % afirma disponer de un presupuesto y un plan que se viene implantando desde hace algún tiempo y un 15 % ha detectado la necesidad y se plantean elaborar un plan para el que están estudiando su correspondiente dotación presupuestaria.

Por el contrario, un 20 % de los despachos consultados declaran no disponer de tiempo ni presupuesto que dedicar a tales cuestiones y un 37 % reconoce que van llevando a cabo proyectos a petición de los clientes o según las posibilidades del propio despacho.

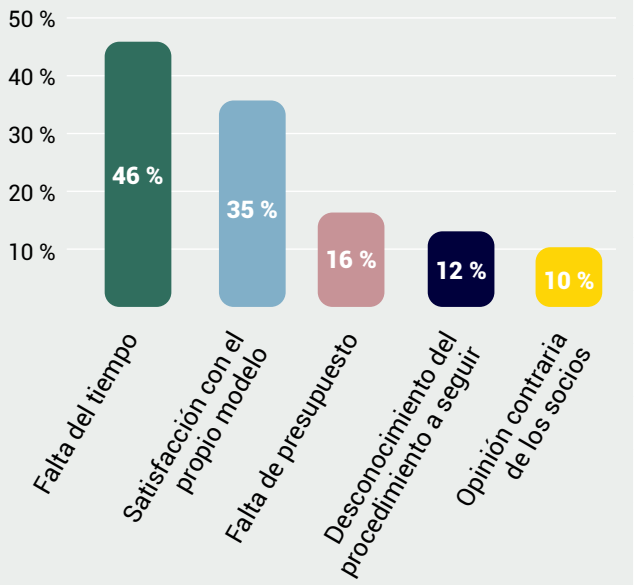
Presupuesto y plan estratégico de innovación



55% de los despachos no dispone de Intranet para dar acceso a determinados servicios a sus clientes

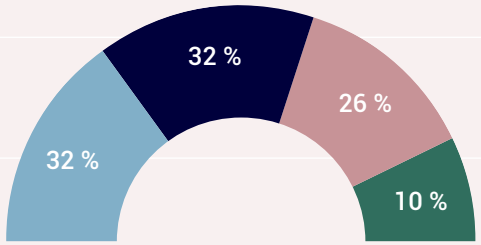
Preguntados por las **barreras que dificultan la implantación de un mayor grado de innovación y trasformación digital**, se apuntan como determinantes la falta del tiempo necesario debido a las exigencias del trabajo diario (46 %), y la satisfacción con el funcionamiento del propio modelo (35 %). No parecen ser tan decisivas, aunque sean indudablemente relevantes, la falta de previsión presupuestaria (16 %), la ignorancia del procedimiento a seguir (12 %) o la opinión contraria de los socios (10 %).

Barreras a la innovación y trasformación digital



Cuando se indaga respecto de los incentivos para cambiar la forma de trabajar de la firma, un 41,5 % de los profesionales consultados destacan el hecho de que en sus despachos no existe la cultura de aportar ideas de mejora. El mismo porcentaje afirma que las **ideas de mejora** se premian y se fomentan, aunque de manera informal y sin un proceso definido para ello.

Presencia digital



- Ninguna (32 %)
- Web actualizada esporádicamente y escasa presencia en RRSS (32 %)
- Presencia activa (26 %)
- Web sin actualizar. Sin presencia en RRSS (10 %)

Algunos despachos más avanzados tienen establecido un procedimiento para solicitar, valorar e implementar ideas de mejora aportadas por cualquier profesional (12 %). Solo en muy pocos casos (un 5 %), parte de la retribución variable de los abogados de algunos despachos está ligada a objetivos relacionados con la innovación, la transformación del despacho o la mejora en la aportación de valor al cliente.

El mundo que nos rodea se ha digitalizado en prácticamente los todos ámbitos y aspectos de nuestra vida cotidiana. En el espacio profesional y el mundo empresarial la presencia digital es también un hecho, en mayor o menor medida, según los diferentes sectores de actividad y segmentos de mercado. Del análisis realizado, sorprende constatar que **un 32 % de los despachos encuestados confirma que no tiene ningún tipo de presencia digital**, mientras que un 26 % dispone de una página web con contenido actualizado cada semana y perfil en dos o más redes sociales, además de que los abogados del despacho participan activamente las redes sociales. Otro 32 % de los despachos mantiene una web que solo se actualiza esporádicamente, y una presencia testimonial del despacho o sus profesionales en redes sociales. Por fin, un 10 % dispone de una web que no se actualiza desde hace más de tres meses, y tampoco mantiene perfiles activos en redes sociales.

TECNOLOGÍA Y PROCESOS

En algunos despachos profesionales, la carga de trabajo de los abogados y los **nuevos asuntos** que entran los va repartiendo el socio o asociado según su criterio (37 %); en otros, los abogados tienen mucha autonomía para gestionar su día a día (29 %); y **solo un 5 % dispone de una herramienta de *ticketing* que ayuda a asignar y manejar la carga de trabajo.**

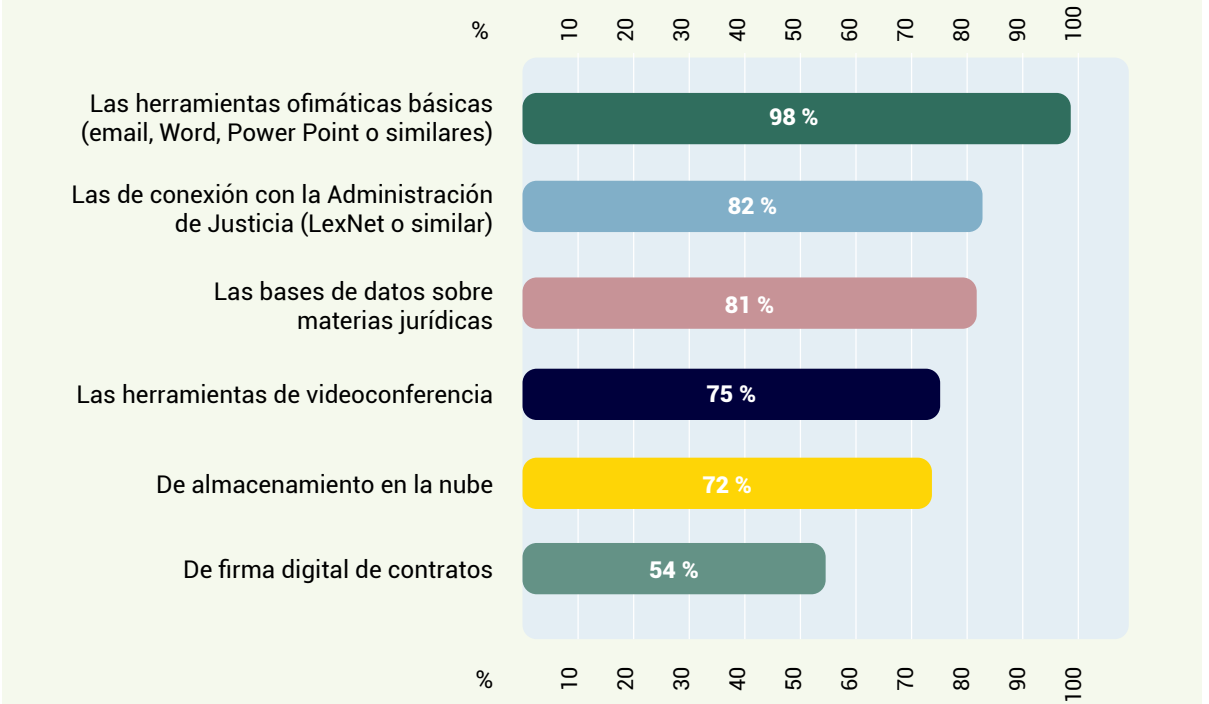
En cuanto a las **herramientas que se usan con más frecuencia** en el día a día de un despacho de abogados, consideradas de mayor a menor utilización, destacan;

- Las herramientas ofimáticas básicas (email, Word, Power Point o similares) (98 %),
- Las de conexión con la Administración de Justicia (LexNet o similar) (82 %),
- Las bases de datos sobre materias jurídicas (81 %),
- Las herramientas de videoconferencia (75 %),
- De almacenamiento en la nube (72 %) y
- De firma digital de contratos (54 %).

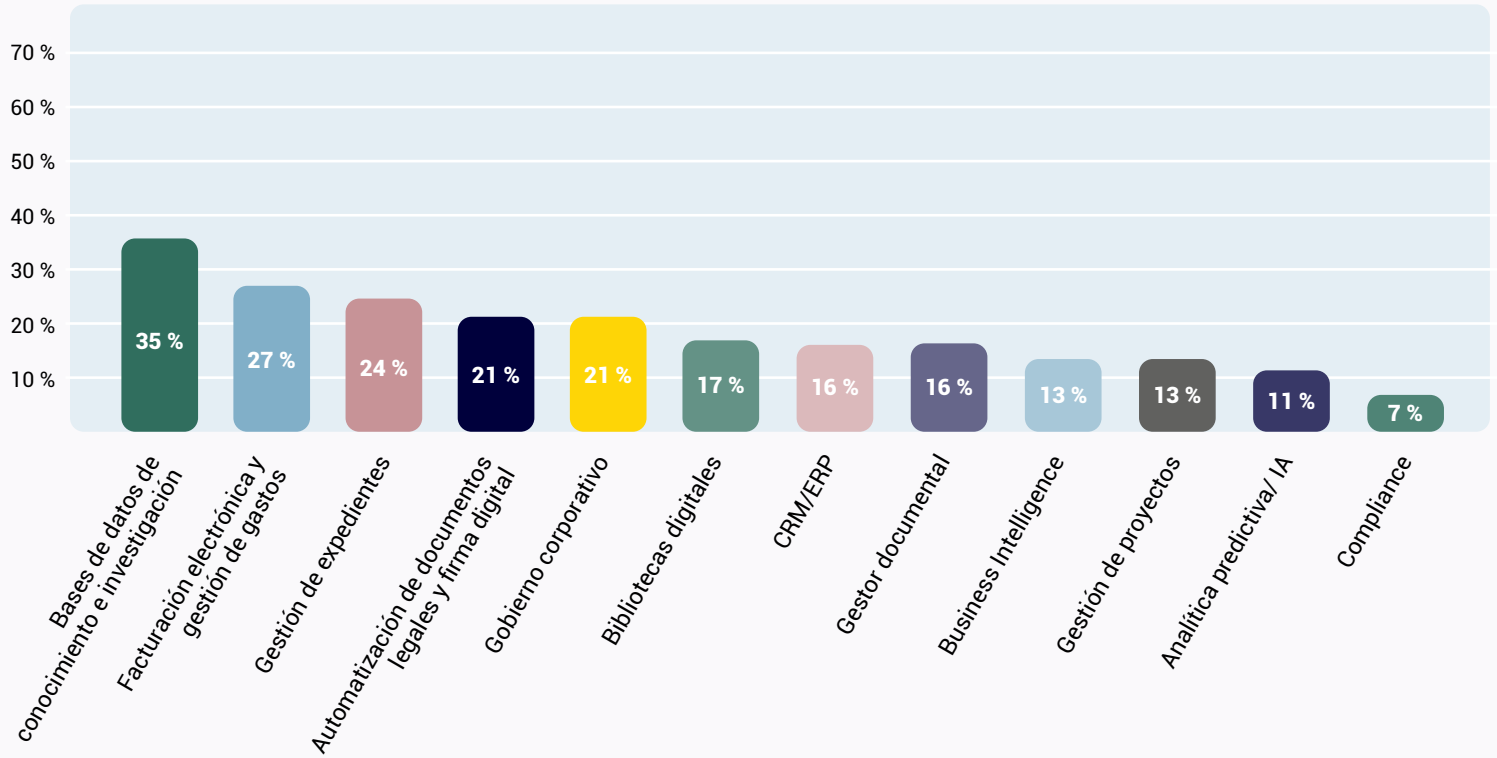
En menor grado, también se utilizan:

- Las bases de datos de conocimiento e investigación (46 %),
- Las herramientas de gestión documental (45 %),
- De conexión con la Administración gestión fiscal y de tributos (45 %),
- Las que permiten trabajar de forma colaborativa (38 %),
- Las relativas a la facturación electrónica y gestión de gastos (31 %),
- Las funcionalidades más avanzadas de Office 365 (20 %),
- Las CRM / específicas de gestión de negocios y proyectos (18 %),
- Las relativas a la gestión del ciclo de vida de los contratos (8 %) y a la analítica predictiva (6 %).

Herramientas tecnológicas más utilizadas



Tecnologías en las que los despachos invertirán en los próximos dos o tres años



En relación con lo anterior, las herramientas y tecnologías en que los despachos de abogados tienen pensado invertir en los próximos dos o tres años incluyen:

- Bases de datos de conocimiento e investigación (35 %),
- Las relativas a la facturación electrónica y gestión de gastos (27 %),
- Software de gestión de expedientes (24 %),
- Herramientas para la automatización de contratos y documentos legales, y firma digital (21 %),
- Gobierno corporativo (21 %),
- Bibliotecas digitales (17 %)
- CRM/ERP, CRM / Herramientas para la gestión de negocios (16 %),
- Gestor documental (16 %),
- Business Intelligence (13 %),
- Gestión de proyectos (13 %),
- Analítica predictiva / Inteligencia Artificial (11 %),
- Herramientas de Compliance (penal, privacidad, igualdad, canal de denuncias, etc) (7 %).

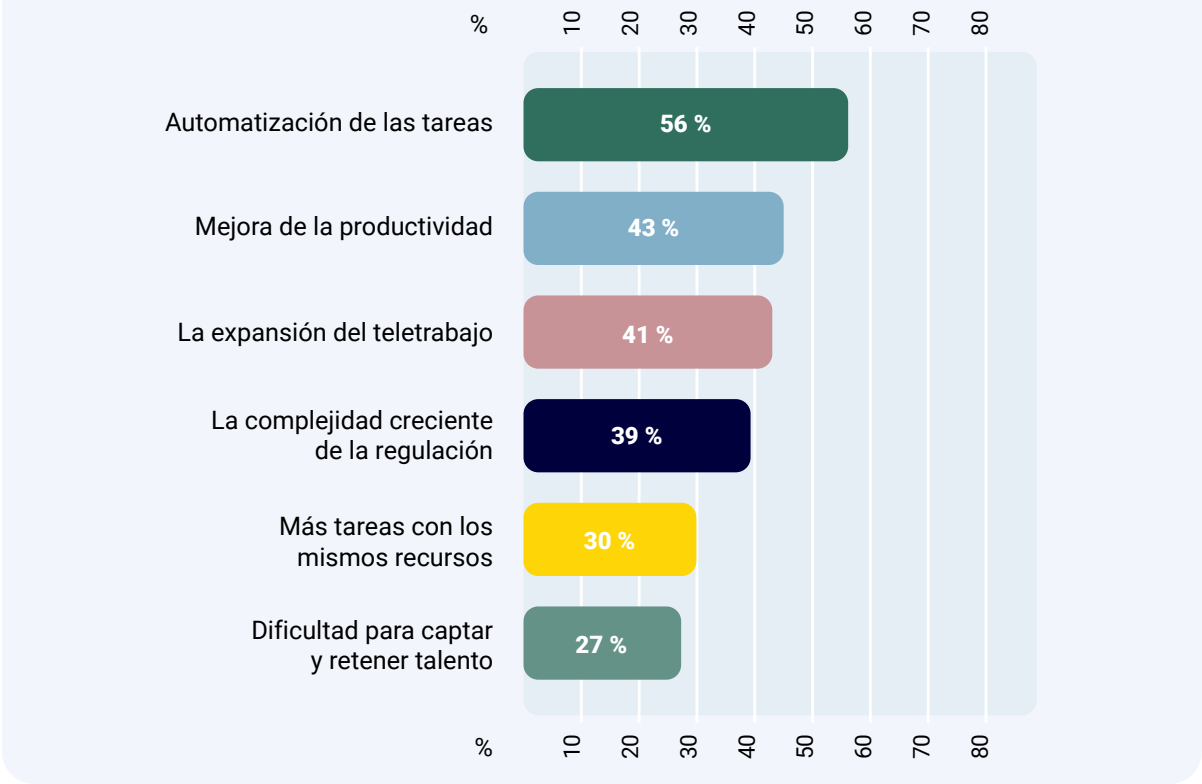
En los aspectos relativos a la **seguridad y el acceso a la documentación y expedientes**, un 42 % de los despachos de abogados tiene toda la documentación en la nube y ha desarrollado medidas de seguridad física y lógica para evitar riesgos de accesos no autorizados, frente a un 27 % de abogados que, sencillamente, archivan los documentos en el disco duro local de su ordenador. Un 23 % de los profesionales que han respondido a la encuesta almacena la mayoría de la información y documentación en la nube, pero sin prestar demasiada atención a los riesgos de ciberseguridad, y un 6 % no utiliza este tipo de servicios en la nube porque no los conocen o no les parecen suficientemente seguros. Por último, algo más del 2 % no tiene claro qué parte de la documentación está en la nube ni qué medidas o políticas han ido realizando.

TENDENCIAS FUTURAS

Según los abogados que prestan sus servicios en despachos profesionales, en los próximos dos años las tendencias que tendrán mayor impacto son:

- La progresiva e imparable automatización de las tareas (56 %),
- La necesidad de invertir en tecnologías que mejoren la productividad (43 %),
- La expansión del teletrabajo (41 %),
- La complejidad creciente de la regulación (39 %) y

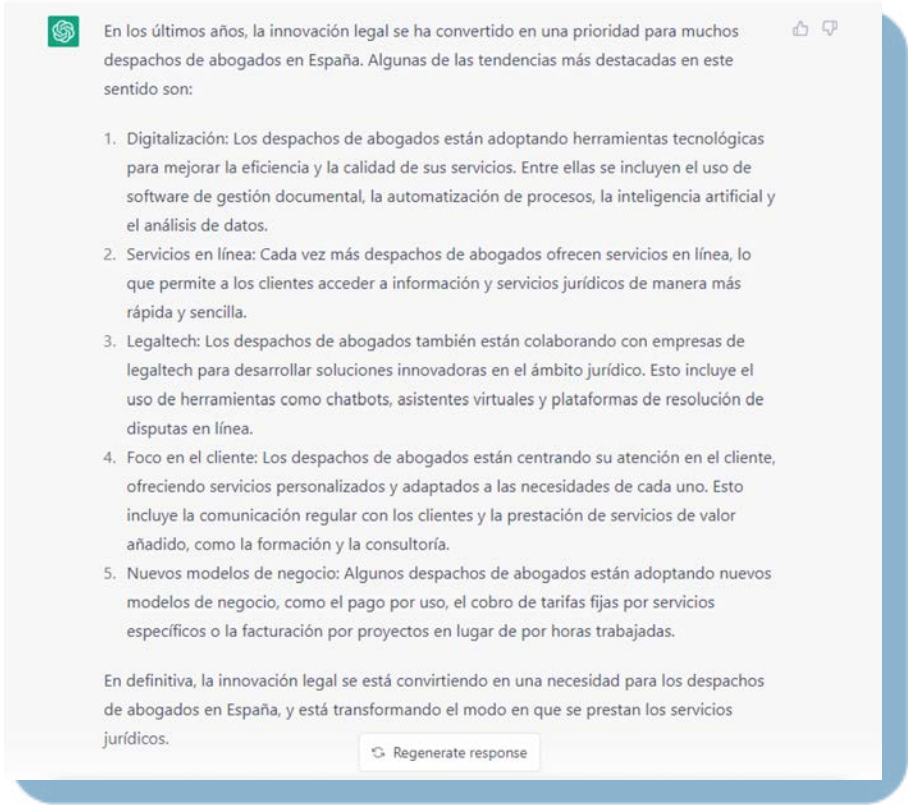
Tendencias en innovación legal de mayor impacto en los próximos años



- Tener que llevar a cabo un número creciente de actividades sin incremento significativo de los recursos disponibles (30 %),

A pesar de que se habla constantemente de ellos, resulta llamativa la menor consideración que reciben los siguientes retos:

- La dificultad para captar y retener el talento (27 %),
- Situar el foco en aportar valor al cliente (27 %), y
- Propiciar la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (26 %).



Por último, las respuestas de los encuestados consideran que las tendencias menos relevantes de las mencionadas en la encuesta serán la externalización de tareas de escaso valor (20 %), el cada vez mayor protagonismo de proveedores alternativos de servicios legales (19 %), o la internalización de tareas que antes se encargaban a un despacho externo (5 %).

Como curiosidad, hemos preguntado a ChatGPT (https://chat.openai.com/chat), la herramienta de inteligencia artificial de moda en la actualidad, cuáles son las tendencias en innovación legal en los despachos en España y ésta ha sido la respuesta: (*Ver imagen superior*).

La encuesta también contemplaba la posibilidad de que los encuestados respondieran de forma abierta a la siguiente cuestión

¿Qué materias y áreas del sector legal se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro?

Entre las **materias legales** que los encuestados apuntan como más propensas a sufrir una disrupción en el futuro próximo, destacan especialmente el Derecho de los Negocios y el Mercantil en general (31 %), las Tecnologías de la Información y la Comunicación (17 %), el Derecho Procesal (17 %), el Derecho Público (10 %), el Civil (7 %) y el Concursal (7 %). Otras materias señaladas, bien que en menor medida (10 % en la suma total), son el Derecho Laboral, el Fiscal y el Penal.

En lo referente a las **áreas legales** que se verán más afectadas, los encuestados mencionan mayoritariamente los aspectos regulatorios y de cumplimiento (19 %), la organización, los procesos internos y la digitalización (16 %), el negocio legal, sobre todo en lo que afecta a los clientes (16 %), y la gestión del conocimiento y la automatización documental (13 %), la contratación (8 %).

Menor énfasis ponen los participantes en las áreas de responsabilidad social corporativa (5 %), tribunales (5 %), fusiones y adquisiciones, y gestión del talento, que sumadas alcanzan otro 5 %. Por fin, conviene destacar que un 10 % de los encuestados creen que la totalidad de las áreas del sector legal se enfrentarán a una gran disrupción en el futuro.

Innovación y transformación digital

- Un elemento clave para medir el compromiso de **innovación y transformación digital** en una firma es conocer si cuentan con presupuesto asignado y con un plan estratégico.
- El 28 % de los despachos encuestados afirma disponer de un presupuesto y un plan que se viene implantando desde hace algún tiempo.

Asesorías Jurídicas de empresa

Asesorías Jurídicas de empresa

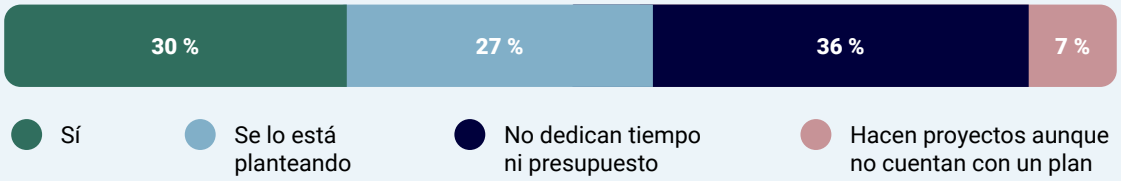
CLIENTE INTERNO Y CULTURA

El 27 % de los abogados internos no ha preguntado nunca a las áreas de negocio a las que dan soporte cuál es su opinión sobre los servicios que les prestan, mientras el 41 % admite haber hablado tan solo "esporádicamente" del asunto en alguna reunión o conversación.

Por el contrario, para el 19 % de los abogados integrados en asesorías jurídicas de empresas es una prioridad obtener información sobre la reacción de los departamentos internos con los que trabajan en sus compañías. Adicionalmente, un 13 % de letrados afirma que lleva a cabo el envío anual de un correo electrónico con un cuestionario de satisfacción a los diversos departamentos con lo que colabora.

Un número creciente de departamentos legales están poniendo a disposición de las áreas de negocio a las que asesoran, la posibilidad de disponer de algún tipo de autoservicio en la intranet o similar, para que dichos departamentos puedan acceder a plantillas de acuerdos u otra información jurídica sin intervención de un abogado. Entre las asesorías jurídicas consultadas, un 21 % dispone de alguna herramienta de este tipo, mientras un 15 % adicional prevé implantarlo próximamente y hasta un 31 % lo está valorando. Por el contrario, un 33 % afirma que no entra en sus planes la implantación de tal autoservicio.

Plan y presupuesto dedicado a innovación y transformación digital



INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Un 30 % de las asesorías jurídicas encuestadas disponen, desde hace meses e incluso años, de un plan y un presupuesto dedicados a la innovación y a la transformación digital del departamento, mientras que un 27 % adicional ha detectado tales necesidades y proyecta elaborar el plan que las promueva y solicitar un presupuesto *adhoc* para poderlas impulsar. En sentido contrario, el 36 % de los encuestados

afirma no disponer de tiempo ni presupuesto que dedicar a tales cuestiones, y un 7 % lleva a cabo proyectos puntuales según sus posibilidades o a petición de la empresa.

Barreras que dificultan la innovación y la trasformación digital

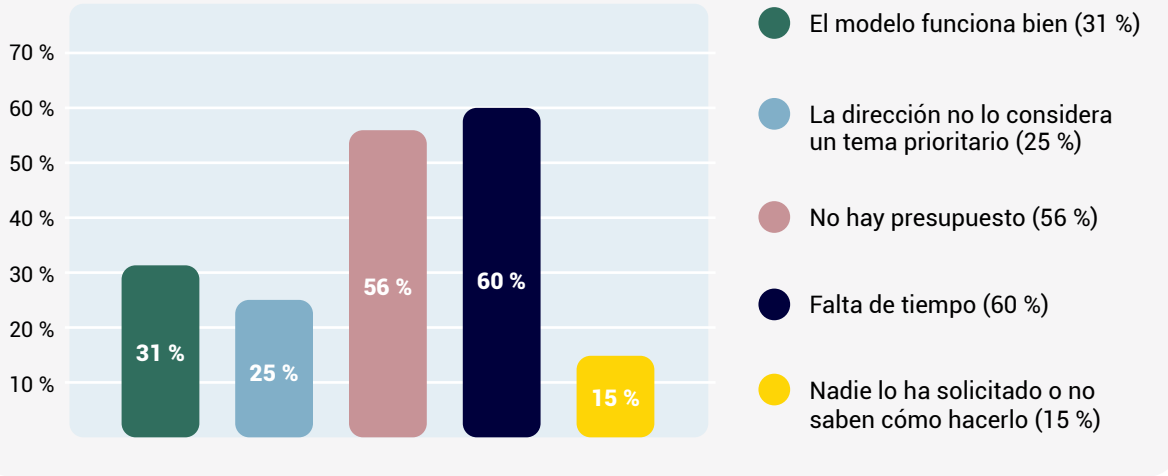
- el 31 % considera que su modelo funciona bien,
- la dirección de la empresa no considera el impulso de la innovación y la transformación digital un tema prioritario (25 %),
- no se ha asignado un presupuesto a tal efecto (56 %).
- un 60 % manifiesta falta de tiempo para dedicarse a ello debido a las exigencias que impone el día a día,
- a un 15 % no se lo han solicitado o no sabe cómo llevarlo a cabo.

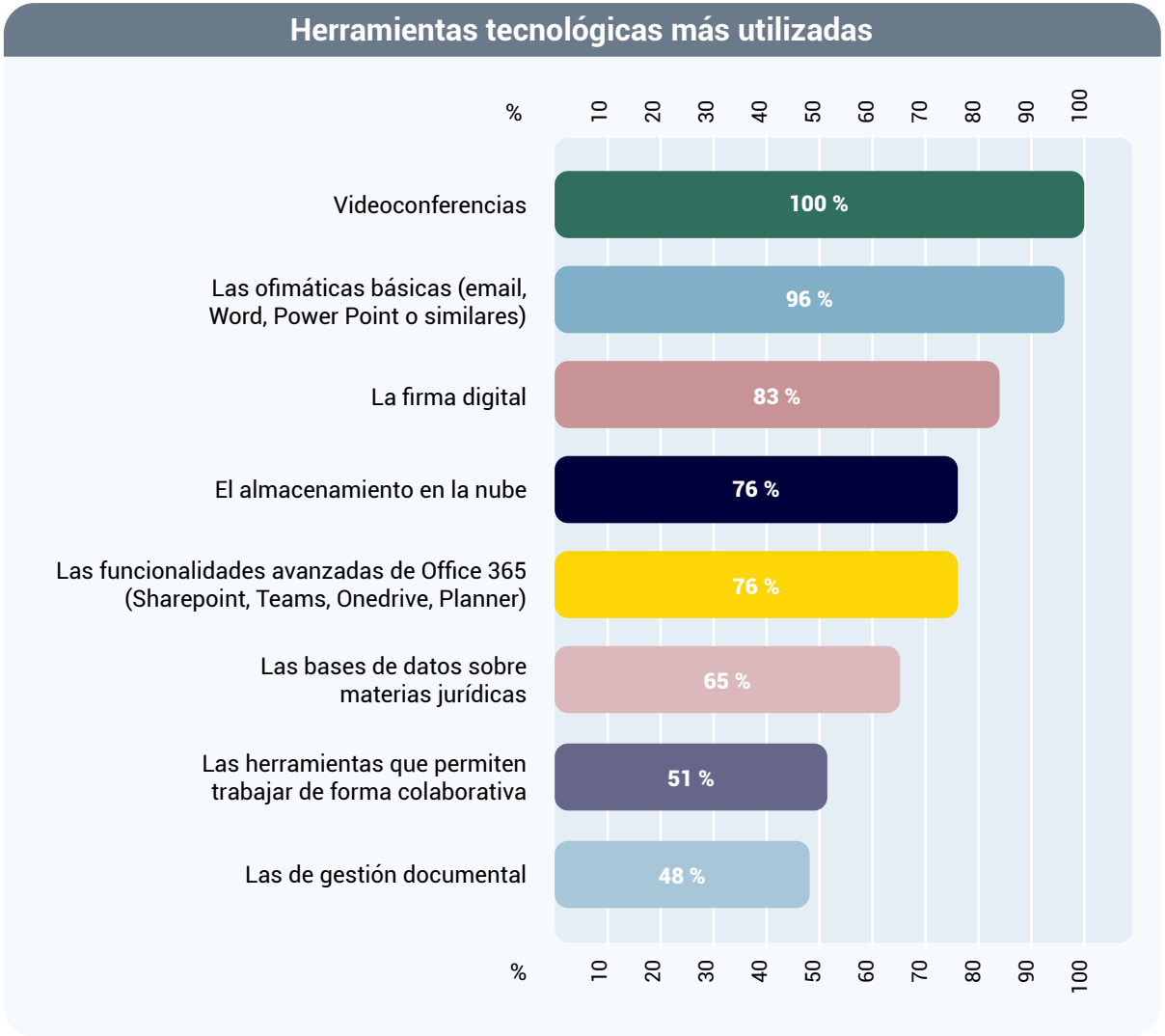
Sobre la cultura de aportar ideas de mejora

Según el 41 % de los profesionales encuestados, las ideas de mejora se premian y se fomentan en las asesorías jurídicas de las empresas, aunque sea de manera informal y sin que exista un proceso claramente definido que lo promueva. Por el contrario, otro 34 % afirma que no existe esa cultura de fomento de la aportación de ideas de mejora, aunque en algunos casos (17 %), se reconoce la existencia de un procedimiento para solicitar, valorar e implementar ideas de mejora propuestas por cualquier empleado. Solo en el 7 % de los casos parte de la retribución variable de los abogados está ligada a objetivos relacionados con la innovación, la transformación del departamento o la mejora en la aportación de valor al cliente interno.

21% de las asesorías jurídicas dispone de una zona de autoservicio para las áreas de negocio, en la que compartir plantillas o documentos

Barreras que dificultan la innovación y la trasformación digital





TECNOLOGÍA Y PROCESOS

Herramientas más frecuentes

Las herramientas utilizadas con más frecuencia en el día a día de las asesorías jurídicas incluyen

- Las videoconferencias (100 %),
- Las ofimáticas básicas (email, Word, Power Point o similares, 96 %),
- La firma digital de contratos (83 %),
- El almacenamiento en la nube (76 %),
- Las funcionalidades avanzadas de Office 365 (Sharepoint, Teams, Onedrive, Planner, 76 %),
- Las bases de datos sobre materias jurídicas (65 %),
- Las herramientas que permiten trabajar de forma colaborativa (51 %) y
- Las de gestión documental (48 %).

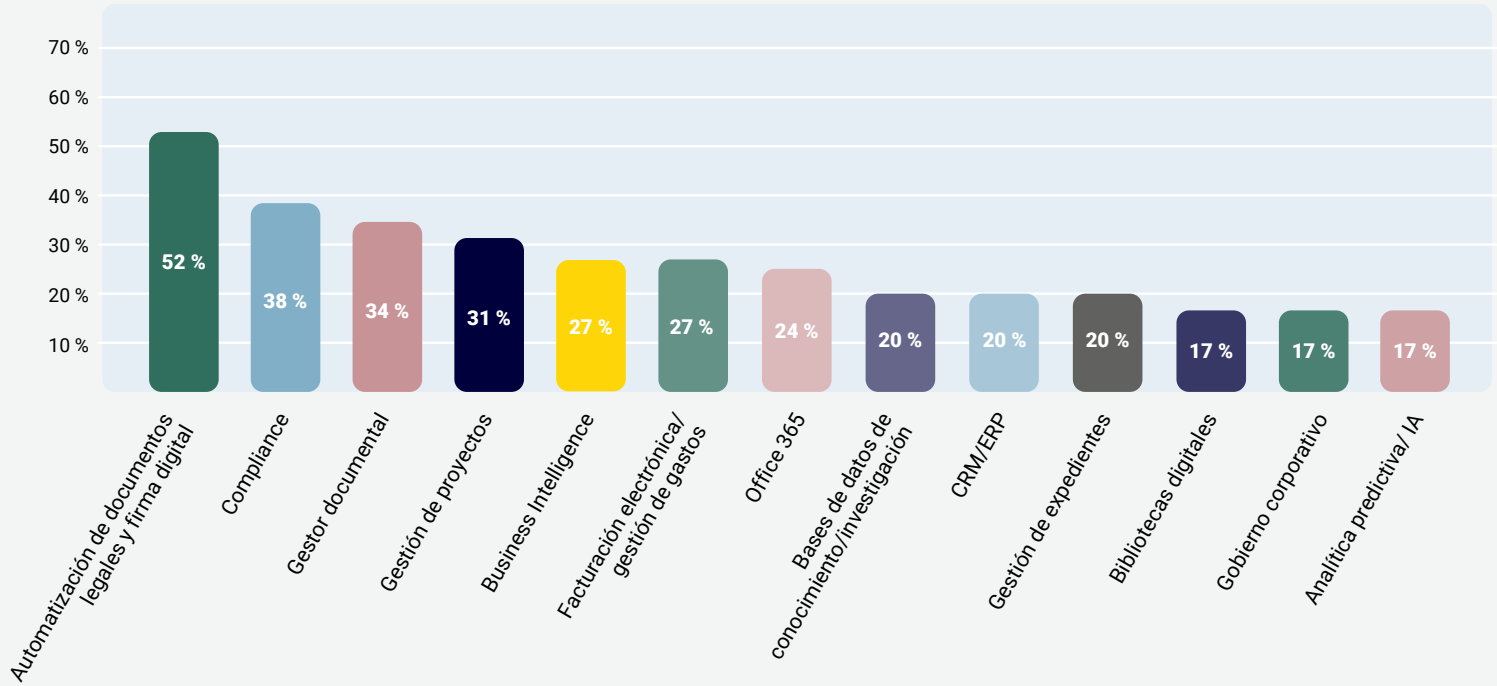
Por el contrario, las herramientas menos utilizadas son las de gestión de proyectos (3 %) y de analítica predictiva (4 %),

Destaca el poco uso que se pone de manifiesto de las de gestión del ciclo de vida de los contratos (24 %), de *compliance* y/o trazado de evidencias, así como las de cumplimiento –penal, privacidad, igualdad, canal de denuncias– (27 %)

Visto el panorama y analizadas las necesidades que se vislumbran, las asesorías jurídicas de empresas prevén invertir, durante los próximos dos o tres años, en las siguientes soluciones:

- Herramientas o tecnologías que faciliten la automatización de contratos y documentos legales, y la firma digital (52 %),
- Herramientas de Compliance (penal, privacidad, igualdad, canal de denuncias, etc., 38 %),
- Gestor documental (34 %),
- Gestión de proyectos (31 %),
- *Business Intelligence* (27 %),
- Facturación electrónica / gestión de gastos (27 %),
- Office 365 (24 %),
- Base de datos de conocimiento / investigación (20 %),
- CRM/ERP, CRM / Herramientas para la gestión de negocios (20 %),
- Software de gestión de expedientes (20 %),
- Bibliotecas digitales (17 %),
- Gobierno corporativo (17 %), y
- Analítica predictiva / Inteligencia Artificial (17 %).

Tecnologías en las que se prevé invertir en los próximos dos o tres años



Seguridad y acceso a la documentación y expedientes

Respecto a la seguridad y el acceso a la documentación y expedientes, un 46 % de los encuestados en las asesorías jurídicas dispone de toda la documentación del departamento en la nube, y ha establecido medidas de seguridad física y lógica para evitar riesgos de accesos no autorizados. En la misma línea, un 18 % declara tener la mayoría de la información y documentación en la nube, pero no haber prestado demasiada atención a los riesgos de ciberseguridad.

Por su parte, otro 21 % no tiene claro qué porcentaje de la documentación está en la nube, ni qué medidas o políticas se han ido implementando. Finalmente, un 7 % de los abogados de las asesorías jurídicas consultadas contesta que no usa este tipo de servicios en la nube porque tienen políticas internas que lo prohíben o desaconsejan, y otro 7 % sencillamente archiva los documentos en el disco duro local de su ordenador.

VALORACIÓN DE LOS DESPACHOS EXTERNOS

Los aspectos más valorados de esos despachos externos a los que recurren son la excelencia jurídica (54 %), la rapidez en la respuesta (54 %) y el conocimiento del negocio y el sector en que desarrollan su actividad (50 %).

Otras características valoradas, aunque en menor medida, son el disponer de honorarios fijos o predecibles (32 %), y ajustados (29 %), que pongan el foco en aportar valor (26 %), o que sus propuestas contribuyan a la mejora de la propia eficiencia (23 %).

Debe destacarse que la opinión de los abogados internos coincide sustancialmente con los criterios que destacan los letrados de los despachos.

TENDENCIAS FUTURAS

Las tendencias que los encuestados integrados en asesorías jurídicas de empresas prevén que se impondrán en los próximos años incluyen

- La inevitabilidad de tener que asumir un número creciente de funciones sin que se produzca un incremento paralelo de los recursos (62 %),
- Gestionar el volumen y la complejidad creciente de la regulación (59 %),
- La digitalización de la función legal (55 %),
- La inversión en tecnologías que mejoren la productividad (51 %) y
- La extensión del teletrabajo (51 %).

También se apuntan como tendencias destacables

- Poner el foco en aportar valor al cliente interno (41 %),
- La creciente dificultad para captar y retener el talento (41 %),

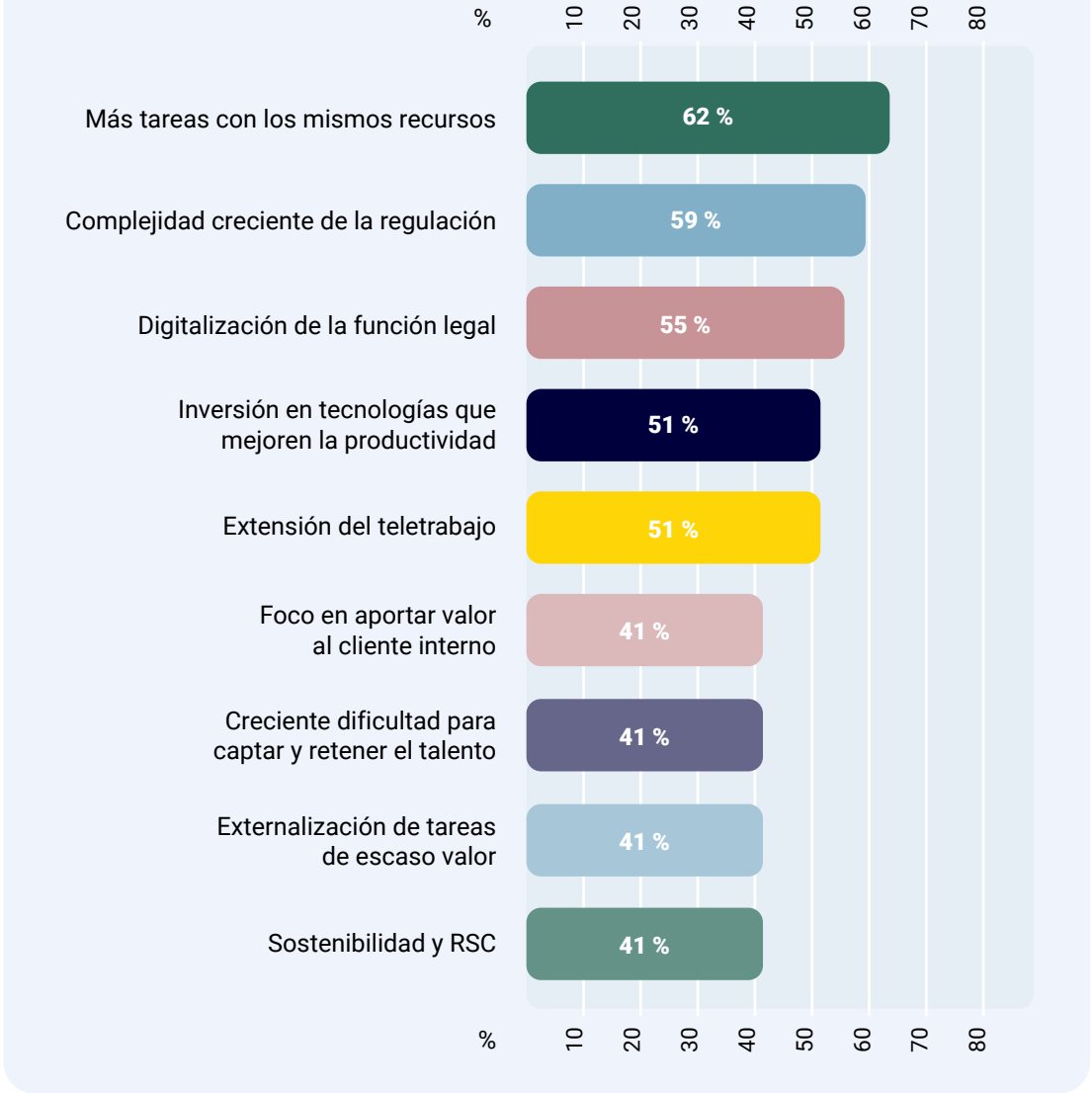
- La externalización de tareas de escaso valor (41 %), y
- La sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (41 %).

Una de las tendencias que se mencionaba era "el creciente protagonismo de los proveedores alternativos de servicios legales" pero solo se ha citado de una forma residual.

Preguntados de forma abierta por las **materias** y áreas del sector legal que se enfrentarán a **mayores cambios en el futuro**, los abogados in house contestan que más allá de la creciente y ya mayoritaria convicción de que prácticamente todas las áreas y materias jurídicas, especialmente las referidas a contratación e interacción con terceros, se verán afectadas por el creciente uso de la tecnología y la necesidad de especialización, las **materias legales** que los encuestados prevén que se enfrentarán a una mayor disrupción en el próximo futuro son las de Derecho Civil (30 %), Derecho de los negocios y Mercantil en general (28 %), y Derecho Procesal, Fiscal y Público, con un 14 % en cada disciplina.

En el mismo sentido, consideran que las **áreas jurídicas** que se verán más afectadas serán las relativas a la organización, los procesos internos y la digitalización (21 %), la contratación (16 %), la gestión del talento (10 %), la gestión del conocimiento y la automatización documental (16 %), regulatorio y cumplimiento (11 %), tribunales (5 %) y fusiones y adquisiciones (5 %).

Tendencias en las asesorías jurídicas de mayor impacto en los próximos años



Tecnología y procesos

- Un 46 % de los encuestados en las asesorías jurídicas dispone de toda la documentación del departamento en la nube, y ha establecido medidas de seguridad física y lógica para evitar riesgos de accesos no autorizados. En la misma línea, un 18 % declara tener la mayoría de la información y documentación en la nube, pero no haber prestado demasiada atención a los riesgos de ciberseguridad.

Administraciones Públicas

Administraciones Públicas

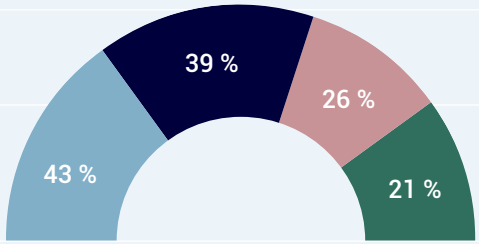
Respecto a las **barreras que dificultan que exista un mayor grado de innovación y trasformación digital**, los encuestados de las diversas administraciones las resumen en

- Falta de impulso político (43 %),
- Resistencia al cambio por parte de la organización interna (39 %),
- El hecho de que la dirección del departamento no lo considere un tema prioritario ni relevante (26 %), o
- El modelo implantado en el departamento funciona bien y no se considera necesario introducir cambios (21 %).

11% de los encuestados declara que cuentan con una herramienta para la asignación y distribución de la carga de trabajo

En otro orden de cosas, un 26 % califica de muy exigente el día a día, lo que limita decisivamente el tiempo disponible para dedicarse a impulsar la innovación y la transformación digital, un 9 % sostiene que no les han pedido que lleven a cabo cambios y un 4 % que no hay un presupuesto asignado a conseguir tales objetivos.

Principales barreras que dificultan la innovación y trasformación digital



- Falta de impulso político (43 %)
- Resistencia al cambio por parte de la organización interna (39 %)
- El hecho de que la dirección del departamento no lo considere un tema prioritario ni relevante (26 %)
- El modelo implantado en el departamento funciona bien y no se considera necesario introducir cambios (21 %)

Hemos querido preguntar de nuevo su opinión a ChatGPT, en este caso sobre las barreras a la innovación en la administración y ésta ha sido su respuesta, que coincide en algunos aspectos con las opiniones manifestadas por los encuestados:

Las administraciones públicas están adoptando diversas tendencias innovadoras en el ámbito legal para mejorar la eficiencia, transparencia y accesibilidad de los servicios que prestan. Algunas de las tendencias más relevantes incluyen:

1. Digitalización: Las administraciones públicas están digitalizando sus procesos y servicios legales, lo que permite reducir los tiempos de respuesta y simplificar los trámites para los ciudadanos. También se están implementando herramientas de inteligencia artificial y automatización para mejorar la eficiencia de los procesos legales.
2. Open data y transparencia: Las administraciones públicas están adoptando políticas de transparencia y apertura de datos, lo que permite a los ciudadanos acceder a información relevante y tomar decisiones informadas sobre asuntos legales. Esto también fomenta la participación ciudadana en el proceso legislativo.
3. Resolución alternativa de conflictos: Las administraciones públicas están promoviendo la resolución alternativa de conflictos, como la mediación y el arbitraje, para reducir la carga en los tribunales y resolver disputas de manera más rápida y efectiva.
4. Regulación sandboxes: Las administraciones públicas están creando entornos regulados y controlados (sandbox) para que las empresas puedan probar nuevas tecnologías y modelos de negocio. Esto permite a las empresas innovar de manera más segura y les da la oportunidad de trabajar en colaboración con las administraciones públicas para mejorar la regulación.
5. Gobierno abierto: Las administraciones públicas están fomentando la participación ciudadana en el proceso legislativo y en la toma de decisiones, lo que permite a los ciudadanos influir en las políticas públicas y en la creación de nuevas leyes y regulaciones.

En resumen, las tendencias innovadoras en el ámbito legal en las administraciones públicas incluyen la digitalización, la transparencia, la resolución alternativa de conflictos, la creación de entornos regulados para la innovación y el fomento del gobierno abierto. Estas tendencias están mejorando la eficiencia y la accesibilidad de los servicios legales para los ciudadanos y están impulsando una mayor

Regenerate response

TECNOLOGÍA Y PROCESOS

La **gestión de la carga de trabajo** de los letrados y el reparto de los nuevos asuntos que van entrando en los diversos departamentos de las Administraciones públicas, depende en la mayoría los casos de la dirección, que los va repartiendo según el criterio material del ámbito jurisdiccional (33 %), o bien siguiendo su propio criterio (28 %). En otros casos, cada letrado o letrada tiene asignado uno o varios departamentos de la organización a los que da soporte, y gestiona autónomamente los temas que le van llegando (28 %). Por fin, en el 11 % de los departamentos se cuenta con una herramienta que ayuda a asignar y manejar la carga de trabajo.

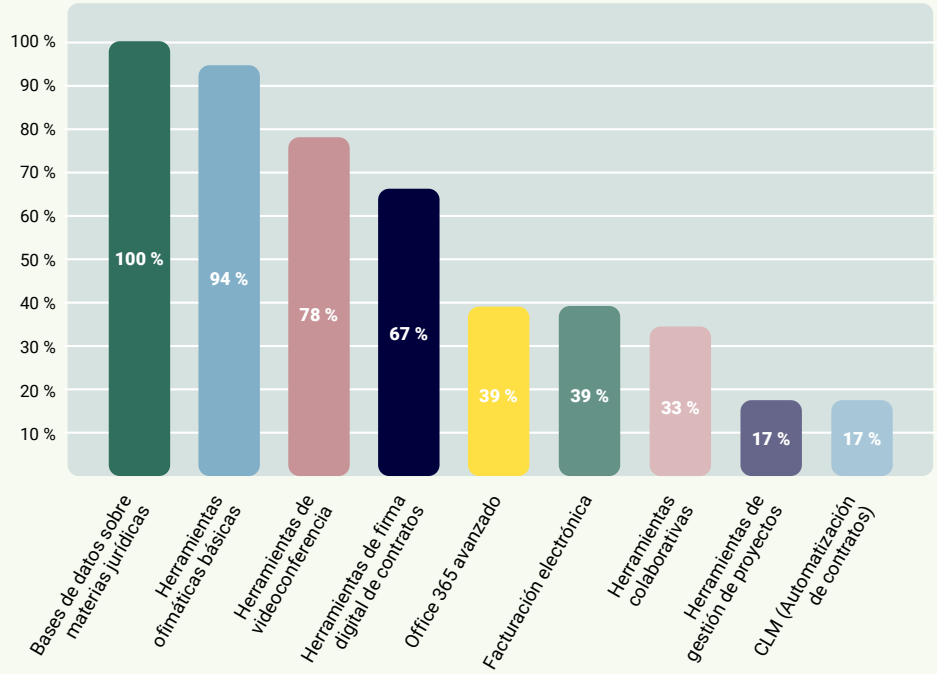
Entre las **herramientas** que los encuestados en las Administraciones públicas usan actualmente con cierta frecuencia en su día a día, destacan

- Las bases de datos sobre materias jurídicas (100 %),
- Las herramientas ofimáticas básicas: email, Word, Power Point o similares (94 %),
- Herramientas de videoconferencia (78 %),
- De firma digital de contratos (67 %),
- De gestión documental (61 %),

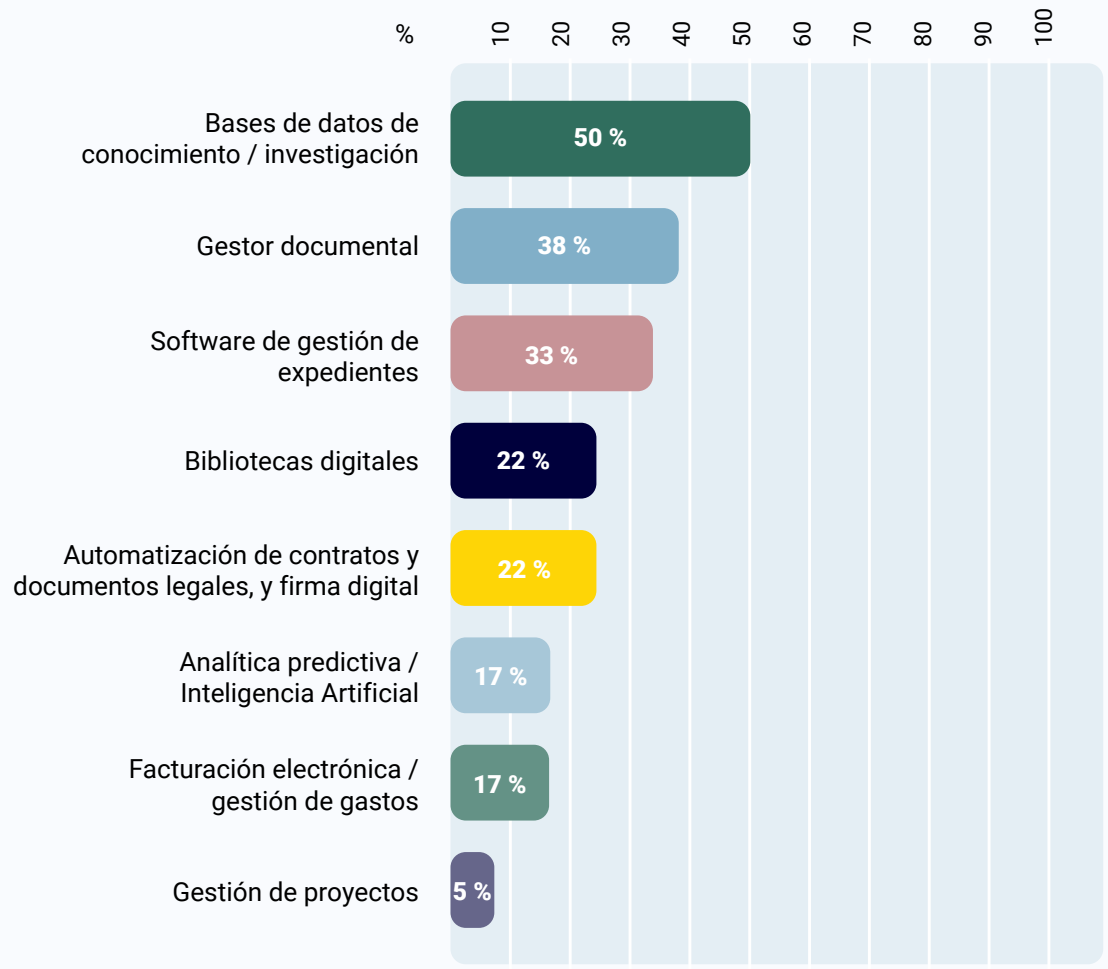
Menos utilizadas son

- Las funcionalidades más avanzadas de Office 365: Sharepoint, Teams, Onedrive, Planner (39 %),
- La facturación electrónica / gestión de gastos (39 %),
- Las que permiten trabajar de forma colaborativa (33 %),
- Las herramientas de gestión de proyectos (17 %),
- Las de gestión del ciclo de vida de los contratos (Automatización de contratos) (17 %)

Herramientas en uso



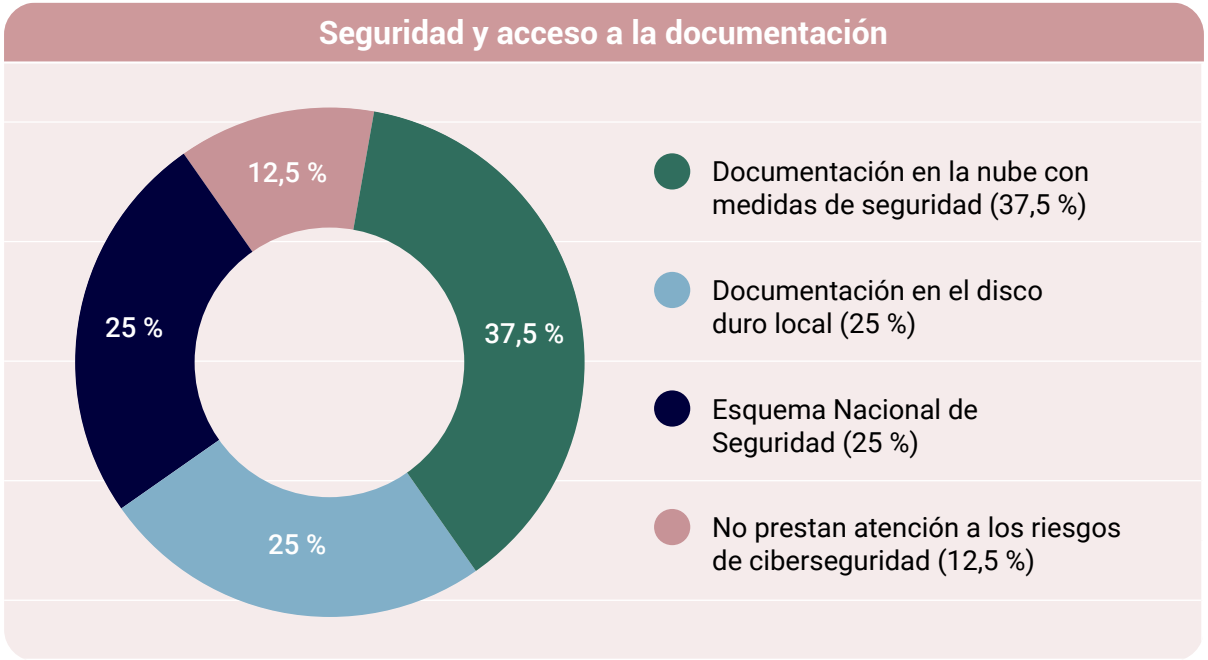
Herramientas en las que se va a invertir



Las Administraciones públicas calculan que **en los próximos dos o tres años invertirán** en

- Bases de datos de conocimiento / investigación (50 %),
- Gestor documental (38 %),
- Software de gestión de expedientes (33 %),
- Bibliotecas digitales (22 %),
- Automatización de contratos y documentos legales, y firma digital (22 %),
- Analítica predictiva / Inteligencia Artificial (17 %),
- Facturación electrónica / gestión de gastos (17 %) Y
- Gestión de proyectos (5 %).

Respecto a la **seguridad y el acceso a la documentación y expedientes**, una mayoría de los encuestados (37,5 %) tiene toda la documentación del departamento en la nube y ha establecido medidas de seguridad física y lógica para evitar riesgos de accesos no autorizados. Algunos letrados (25 %) archivan los documentos en el disco duro local de su ordenador, y otros tantos afirman cumplir con lo establecido en el Esquema Nacional de Seguridad y demás marco normativo (25 %). Por fin, son minoría (12,5 %) quienes reconocen que, pese a tener la mayor parte de la información y documentación en la nube, no prestan mucha atención a los riesgos de ciberseguridad.



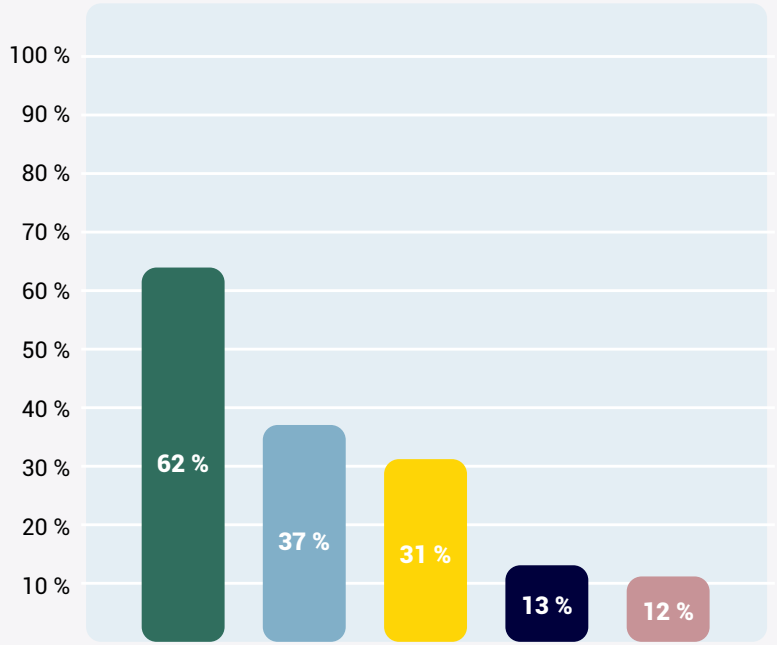
62% considera que el relevo generacional es uno de los retos más relevantes a los que tiene que hacer frente la administración pública

TENDENCIAS FUTURAS

Las tendencias que los encuestados en el ámbito de las Administraciones Públicas prevén como más determinantes en los próximos dos años son

- El relevo generacional (62 %),
- La inevitabilidad de llevar a cabo un número creciente de funciones sin incrementar los recursos (37 %),
- La inversión en tecnologías que mejoren la productividad (31 %),
- Gestionar el volumen y la complejidad creciente de la regulación (13 %),
- y la digitalización de la función legal (12 %).

Tendencias futuras



- El relevo generacional (62 %)
- La inevitabilidad de llevar a cabo un número creciente de funciones sin incrementar los recursos (37 %)
- La inversión en tecnologías que mejoren la productividad (31 %)
- Gestionar el volumen y la complejidad creciente de la regulación (13 %)
- La digitalización de la función legal (12 %)

Tecnología y procesos

- La **gestión de la carga de trabajo** de los letrados y el reparto de los nuevos asuntos que van entrando en los diversos departamentos de las Administraciones públicas, depende en la mayoría los casos de la dirección, que los va repartiendo según el criterio material del ámbito jurisdiccional (33 %), o bien siguiendo su propio criterio (28 %).

La visión de los expertos

La visión de los expertos

Para concluir el informe, hemos querido preguntar a 15 expertos de distintos ámbitos del sector legal su visión sobre los siguientes aspectos:

1 ¿Qué impresión tiene del impacto han producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la situación económica en España?

2 ¿Qué cambios realizados durante la pandemia se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

3 ¿Qué cree que podrían hacer ya mismo las organizaciones para prepararse para la próxima crisis?

4 ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro —para bien o para mal— y por qué?

5 ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

6 ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto Legal Tech en el futuro?

7 ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Ignacio Alamillo

Doctor en Derecho (UMU). Licenciado en Derecho (UNED). Auditor de Sistemas de Información certificado, CISA, y Director de Seguridad de la Información certificado, CISM, por ISACA

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Los profesionales del derecho, que en excesivos casos ya partían de una situación de estrés de recursos, especialmente cuando pensamos en el servicio público de asistencia jurídica gratuita, han sufrido un encadenamiento de situaciones de crisis que les ha obligado a incrementar jornadas, reducir gastos de todo tipo e incluido diversificar su actividad a segmentos adyacentes, como la mediación.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

La pandemia ha actuado como un catalizador para la adopción de herramientas tecnológicas en las relaciones con la Administración de Justicia, las restantes Administraciones Públicas, los clientes y los compañeros. Aunque la inercia conduce al retorno a la oficina, la profesión ha catado las ventajas de utilizar tecnologías hasta entonces infrautilizadas, como la videoconferencia o la firma electrónicas. A ello se une la obligación jurídica de relacionarse electrónicamente para trámites propios y en representación, y la restricción de la atención presencial, lo que continúa presionando en favor de la digitalización en los profesionales.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Aunque por supuesto la respuesta puede variar en función de qué tipo de crisis acontezca, claramente hay que apostar por la continuidad del negocio en circunstancias imprevistas. En ello juega un papel importante la adopción de herramientas tecnológicas, como el almacenamiento en Nube, la videoconferencia, la identidad digital y la firma electrónica, pero también la posibilidad de trabajar mediante software de gestión accesible de forma ubicua y bajo demanda. En resumen, los profesionales del derecho debemos aprender a trabajar sin dependencia física de oficina.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

En general, a medida que maduran las nuevas técnicas de inteligencia artificial basada en aprendizaje, y que se testean a escala masiva, se incrementa el riesgo de que las actividades jurídicas menos valiosas sean completamente sustituidas, afectando a determinadas profesiones jurídicas y de apoyo. Ello afecta a todas las áreas del sector legal, si bien con diferente intensidad. En todo caso, la lógica de captación de clientes se va a transformar en gran medida, así como la operación legal más masificada, por ser automatizable, afectando al modelo de negocio, especialmente en la llamada "abogacía *low cost*".

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Resultaría arriesgado tratar de identificar todas las barreras, pero ciertamente existen factores bien conocidos, entre los cuales encontramos elementos culturales, como una cierta lejanía de los profesionales del derecho hacia la tecnología, que empieza a desaparecer en las generaciones más jóvenes; barreras estructurales, debido a la reducida dimensión de las empresas de profesionales o que canalizan su actividad y a la dependencia de un proceso de digitalización de la justicia que no ha sabido ofrecer una experiencia aceptable de usuario, especialmente debido al marco competencial en esa materia; o finalmente, barreras económicas evidentes que afectan a muchos profesionales.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/impacto el Legal Tech en el futuro?

Se aprecian importantes oportunidades gracias a las herramientas de Legal Tech y regtech, en procesos de contratación electrónica o de comunicaciones fehacientes, especialmente atendiendo a la complejidad de operar en un entorno de alta complejidad regulatoria e internacionalización, impulsada por el Mercado Único Digital.

La expectativa razonable en pocos años es disponer de herramientas con inteligencia que nos eviten la necesidad de conocer de previa la normativa aplicable a dichos procesos, que varía en cada jurisdicción, conectadas a los diferentes medios de identificación y firma electrónica, por poner sólo un ejemplo.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Sin duda, es momento de incrementar la apuesta por la tecnología, pero desde la perspectiva de la inmensa mayoría de profesionales, más que inversión en sentido estricto veremos un mayor gasto corriente en servicios prestados por terceros, en orden a maximizar el retorno y poder concentrarse en la operación.

> *"La pandemia actuó como un catalizador para la adopción de herramientas tecnológicas hasta entonces infrautilizadas. A ello se une la obligación jurídica de relacionarse electrónicamente para trámites propios y en representación, y la restricción de la atención presencial, lo que continúa presionando en favor de la digitalización de los profesionales"*

Moisés Barrio

Letrado del Consejo de Estado. Profesor de Derecho digital. Asesor de diversos Estados y de la Unión Europea en materia de regulación digital

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Todos somos conscientes cómo la pandemia del *COVID-19* ha apremiado el ritmo de la transformación digital y la adopción de soluciones Legal Tech. También está actuando como elemento acelerador de una serie de nuevos modelos de prestación de servicios y de flamantes perfiles profesionales. No olvidemos que la Legal Tech va más allá de digitalizar. Supone un cambio cultural en toda regla, que rompe con la forma tradicional de trabajar para lograr ser más eficiente y aportar mayor valor añadido. La utilización de metodologías ágiles resulta muy útil para ajustar las formas de trabajo clásicas a entornos con alto nivel de incertidumbre.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Considero que muchas de las herramientas implantadas para fomentar el teletrabajo y el trabajo a distancia han venido para quedarse. Asimismo, las herramientas Legal Tech resultan imprescindibles para mejorar la eficiencia y la productividad de los operadores jurídicos, hacer frente al *tsunami* de datos y a la mayor complejidad de la información que se maneja u optimizar el *know-how* de la organización, entre otros aspectos. Al mismo tiempo, la pandemia ha puesto en el centro a la persona y la necesidad de cuidar el talento de cada organización.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Todas las organizaciones deberían contar con un "Equipo de Respuesta a Emergencias" que establezca la estrategia y marque los objetivos del plan de emergencia, garantizando que se toman las decisiones de la manera más rápida y acertada posible. Este grupo también debe evaluar los puntos fuertes y débiles de la

entidad y de sus profesionales para ajustar los procesos en momentos de crisis. También es esencial asegurar el bienestar físico y mental de los empleados, y posibilitar el efectivo ejercicio del derecho a la desconexión digital para evitar la fatiga informática laboral.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

Opino que, a medio plazo, la Legal Tech podrá transformar los bufetes de abogados y los departamentos jurídicos en despachos virtuales, como hace años hizo Amazon con las librerías. Los despachos de abogados virtuales podrían ser la modalidad dominante en el futuro. Si el trabajo jurídico depende de los algoritmos y es realizado por ellos de forma gradual, es crucial que todos los profesionales jurídicos comprendan mejor la analítica de datos y la IA. Por ello, todos los profesionales del Derecho tienen que ser capaces de entender –en algún nivel– los conceptos y los fundamentos tecnológicos subyacentes. De ahí que el paso imprescindible y urgente sea abordar la formación en Legal Tech y en el propio Derecho digital.

> *"La mayor barrera que impide que los bufetes de abogados innoven es la "incertidumbre sobre los beneficios comerciales esperados" (36 %), seguida de "no es una prioridad estratégica" (31 %) y "la mentalidad de que no es necesario en mi empresa" (27 %)*

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Un buen diagnóstico lo realizó, ya en 2021, un informe de la Autoridad de Regulación de Abogados de Inglaterra y Gales, que puso de manifiesto que la mayor barrera que impide que los bufetes de abogados innoven es la «incertidumbre sobre los beneficios comerciales esperados» (36 %), seguida de «no es una prioridad estratégica» (31 %) y «la mentalidad de que no es necesario en mi empresa» (27 %).

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/impacto el Legal Tech en el futuro?

A mi juicio en todas. Como hemos señalado en la 2.ª edición del libro "*Legal Tech. La transformación digital de la abogacía*", publicada hace unas semanas, en la actualidad resulta muy difícil ser un operador jurídico del siglo XXI sin usar este tipo de herramientas. Estoy profundamente convencido de que la Legal Tech ha pasado a convertirse en un elemento esencial para poder mantenerse en el mercado. Por eso, en la nueva edición nos hemos ocupado de abordar, entre otras cuestiones, el estado real del arte en la materia y cómo las distintas soluciones están siendo adaptadas en la práctica en prácticamente todas las profesiones jurídicas, fuera de los bombos publicitarios.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Sin duda. Este año uno de los principales retos de las firmas legales es mejorar la rentabilidad optimizando sus procesos mediante el uso de herramientas Legal Tech e innovar para conseguir la diferenciación en un mercado cada vez más competitivo. Por ejemplo, en Madrid cada año llegan nuevas firmas, tanto internacionales como de otras regiones de España. La innovación es la clave de la ventaja competitiva en esta nueva época marcada por la necesidad de eficiencia y por entender mejor las necesidades dinámicas de los clientes. Por ello, ya se empiezan a aplicar unidades de medida en cuanto a la eficiencia y la aportación de valor por parte de los profesionales jurídicos, incluso también dentro de las administraciones públicas.

Concepción Campos

Doctora en Derecho. Codirectora de Red Localis

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Un impacto clave que la pandemia ha tenido es el posicionamiento del papel de la tecnología, si bien no ha sido exclusivo del sector legal. El shock inicial de la pandemia puso de relieve la necesidad de integrar las herramientas digitales en la gestión de despachos, en la prestación de servicios y en las competencias de los profesionales del sector legal. Pero una vez iniciado el proceso de recuperación se han abierto nuevas incertidumbres como consecuencia del conflicto bélico y las consecuencias geopolíticas y económicas.

La volatilidad del escenario actual exige disponer de nuevas herramientas (no sólo jurídicas) para gestionar la incertidumbre, muy relacionadas con las *soft skills*, y disponer de la capacidad necesaria para atraer talento mediante la creación de valor. La evolución de la tradicional RSC a los criterios ESG y la alineación con la Agenda 2030 y los ODS forma parte de la nueva visión que deben contar los profesionales del derecho y los despachos que necesitan aportar nuevos valores. Se genera así una nueva conciencia y consciencia de los retos en la gestión de un sector que, en su visión tradicional, apenas levantaba la mirada del BOE, la jurisprudencia y la doctrina.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Dentro de los cambios realizados como consecuencia de la pandemia y que se van a mantener sin duda es el protagonismo de la tecnología, y con ella el trabajo en remoto, no como respuesta a una emergencia sanitaria sino como un modelo organizativo que permita aprovechar con eficiencia los recursos públicos y recuperando también la atención presencial. El trabajo en remoto como modelo único no se mantendrá.

Los cambios organizativos no se mantendrán, porque en muchos casos habrán sido fruto de la coyuntura, del momento y simplemente se han encajado para sobrevivir a una realidad

desconocida. Pero tras la supervivencia toca reflexionar y en muchos casos esos cambios organizativos deberán evolucionar, transitando de la emergencia inicial a la visión de medio plazo, revisando los modelos, los perfiles, valores y el clima de trabajo.

Y no se mantendrá la "distancia social" con clientes, *partners* y posibles aliados. La utilización de la tecnología deberá servir para generar nuevos espacios relacionales pero, sobre todo, tiempo de calidad para una escucha activa y no sólo externa, sino también interna más allá de la utilización de CRM, el contacto directo cobrará cada vez más protagonismo, al más puro estilo "tayloring" que permita ofrecer servicios *premium, premium* por valor, no por precio.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Examen de situación y diagnóstico. La visión de la transformación digital como una clave para resolver todos los problemas de las organizaciones presenta el serio riesgo de colapsar ante el amplio catálogo de soluciones, posibilidades y demás. Todas las dimensiones de la IA, el metaverso, blockchain, gemelos digitales, smart contracts, y nuevas opciones que aparecen cada día, como el chatGPT, constituyen un estilo fusión de todo y nada, que exige "poner orden". Conocer qué herramientas son las más adecuadas para las necesidades de cada organización, pero sobre todo cuáles tienen más posibilidades para introducirse con éxito, dadas las características de la misma.

A tal fin, puede resultar de utilidad utilizar metodologías como *legal design* y *design thinking* para buscar nuevas soluciones a nuevos problemas. No existen soluciones fáciles para problemas complejos. Y, por supuesto, contar con el talento preciso para ello, en especial el interno, contar con las personas de mayor visión adaptativa, con conocimientos, capacidades y competencias y también aprovechar la experiencia de usuario y mejorar la calidad de la prestación de los servicios y las relaciones con los clientes, proyectando nuevos escenarios de futuro.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

El manejo masivo de datos, en su doble vertiente, de robotización y de IA, producirá la mayor disrupción; la primera, a nivel organizativo, la segunda, a nivel de modelos de trabajo y flujos de negocio.

En cuanto al nivel organizativo, la mayor disrupción se producirá en aquellas áreas que tengan un mayor porcentaje de tareas mecanizables, automatizables, que permitan la introducción de RPA y gestión de flujos de automatización, que no requieran del valor añadido de contar con un profesional del sector legal. Para evitar su impacto en términos de destrucción de empleo es necesario introducir una visión de complementariedad y evolución de las tareas a desempeñar por los profesionales de dichas áreas, muchas de ellas de carácter interno.

En cuanto a modelos de trabajo, en relación con todas aquéllas que puedan optimizar el uso de *data mining,* herramientas de *legal question answer,* para codificar conocimientos y reglas de inferencia, entrenar al sistema mediante ejemplos ajustados a las necesidades específicas del usuario y que dan lugar a la "minería de argumentos" o *argument mining.* La codificación predictiva, que permite analizar grandes volúmenes de información electrónica procedentes de cualquier tipo de fuente y en cualquier tipo de formato digital e identificar la más relevante en el contexto de un determinado proceso judicial de una manera mucho más efectiva y rápida que cualquier equipo de abogados y, por supuesto el discovery.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

En mi opinión, la mayoría de las barreras están relacionadas con aspectos relativos a las personas y a las organizaciones, que podríamos concretar en tres. La primera, la visión limitada de algunas personas para aceptar la tecnología, las profundas resistencias al cambio en profesionales que ante lo desconocido y lo que representa la introducción de otra forma de hacer las cosas, para *think out the box,* pero también el miedo a saber cómo afectará

> *Tecnología sí, pero no cualquier tecnología. La adquisición de la tecnología debe ir acompañada de inversión en la capacitación de las personas. La profesión jurídica siempre ha tenido un alto componente predictivo y analítico, la tecnología simplemente lo ayudará a multiplicarse, aún no sabemos hasta cuánto, y probablemente no llegaremos a saberlo*

al desempeño particular esa otra forma de hacer las cosas, sobre todo en relación a la posible destrucción de empleo.

La segunda, la rocosidad de ciertas estructuras organizativas en las entidades, tanto privadas como públicas, muy osificadas y fuertemente jerarquizadas. Estar abierto a la innovación es un tema cultural, de clima de la organización, que debe facilitar la existencia de ecosistemas para promover nuevas ideas e innovación y generar redes neurales de creatividad, tanto a nivel interno como externo, que permitan aparecer nuevas fórmulas, e incluso simplemente mejorar las existentes.

Y por último y, en tercer lugar, el tiempo. O la falta de tiempo. De tiempo para formarse, para pensar, para debatir con los equipos y/o con los clientes, tiempo para desarrollar proyectos innovadores, prototipar y pensar en cómo se van a afrontar los nuevos desafíos. Las tensiones de las cargas profesionales del día a día suelen imponerse sobre la necesidad de pensar a medio plazo, de permitir aplicar un "filtro de innovación" a lo cotidiano.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

Cuando hablamos de Legal Tech nos referimos a la adopción de la tecnología como un instrumento para la mejora de los servicios jurídicos, y en dicho término comprendemos múltiples aplicaciones y herramientas de software que permiten la mejora de dichos servicios y se unifican con el mismo. Precisamente por la multilateralidad que permite y las opciones que la utilización sobre todo de la IA parece situar a las asesorías de empresa dentro del área de actividad de la profesión jurídica que se vea más impactada.

La razón, por las posibilidades de trabajo colaborativo, de utilización de la tecnología *on cloud*, de introducir las herramientas tanto de codificación predictiva, como de minería de argumentos como de gestión interna. Uno de los retos de la transformación digital es la gestión del dato, el procesamiento masivo de datos, pero para poder avanzar en Legal Tech tenemos que asegurar que ese proceso de transformación se encuentra definido e implantado en la organización. Desde ese punto, las funciones de las asesorías permiten una visión 360° que deben contribuir a priorizar en las agendas (organizativas y económicas) esta tendencia.

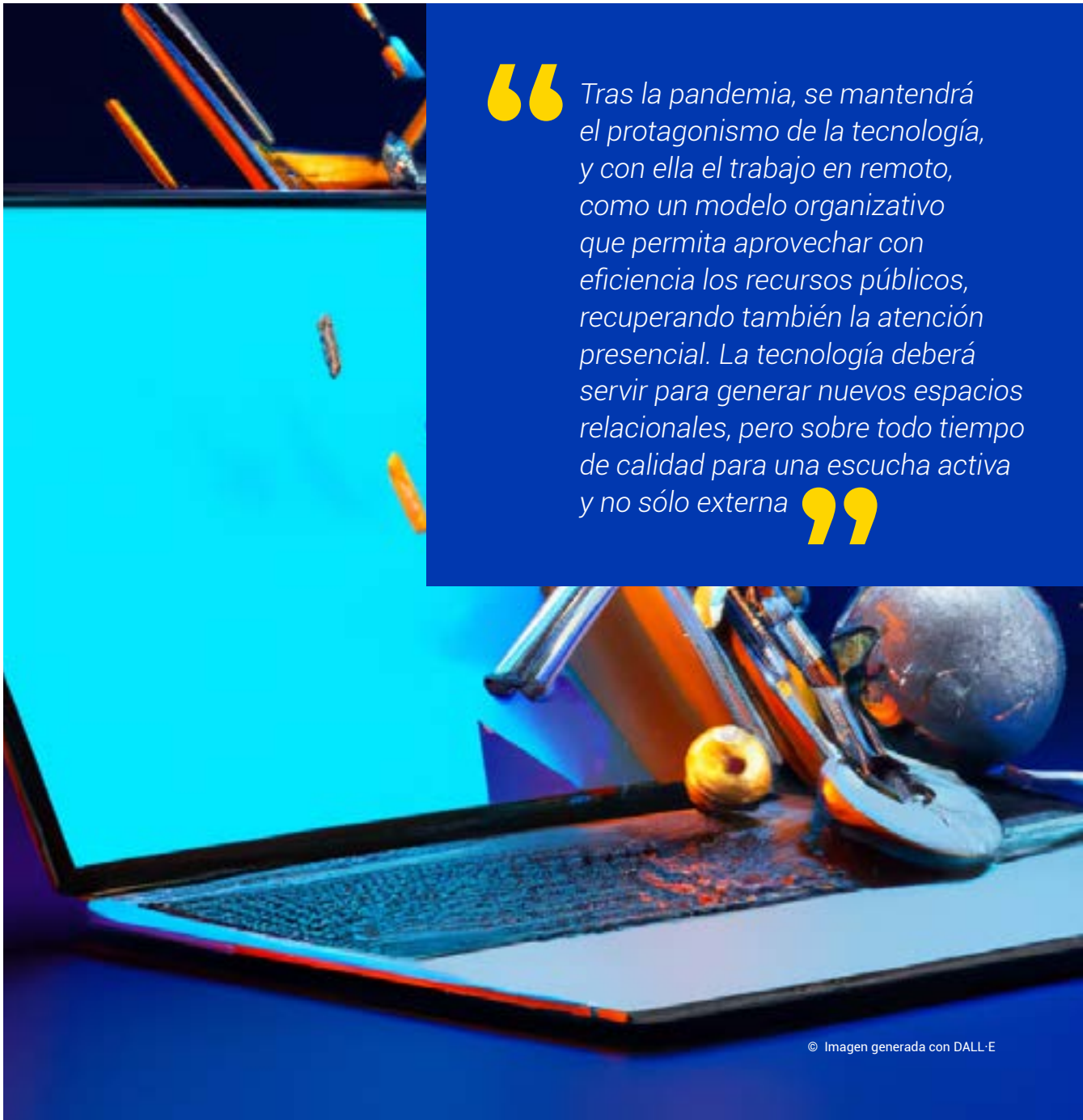
7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

La respuesta es sí, pero con matices. Parece necesario el refuerzo de la inversión en tecnología, ahora bien, no respondiendo simplemente a las tendencias de mercado, sino mediante un estudio y análisis detallado, partiendo de un acertado diagnóstico habrá que calibrar cuáles son las mejores opciones y

soluciones para generar un entorno favorable al crecimiento, a la innovación y a la liquidez organizativa. Tecnología sí, pero no cualquier tecnología, una vez más, la capacidad de personalización en la satisfacción de la demanda es la clave, y para ello testear tanto a los clientes internos como externos.

Además, no son poco frecuentes los casos en los que la adquisición de tecnología se queda en un mero proceso de almacenamiento de un nuevo software, una nueva aplicación. Por eso, sí con matices, porque la adquisición de la tecnología debe ir acompañada de inversión en la capacitación de las personas. De nada servirá la tecnología sino va acompañada de un plan de implantación y uso, para el que serán necesarias las personas de la organización, su formación y capacitación, la dotación de competencias digitales, pero también del pensamiento crítico y habilidades cognitivas que permitan, en cada caso, ofrecer respuesta a las preguntas que se planteen.

Han cambiado las preguntas, por lo que las respuestas tradicionales ya no sirven, aunque si recordamos la frase del juez Oliver Wendell Holmes hace ya más de cien años, cuando afirmaba que las "profecías acerca de lo que los tribunales harán realmente, y nada más pretencioso que eso, es lo que yo entiendo por Derecho", la profesión jurídica siempre ha tenido un alto componente predictivo y analítico, la tecnología simplemente lo ayudará a multiplicarse, aún no sabemos hasta cuánto, y probablemente no lo sabremos.



> *Tras la pandemia, se mantendrá el protagonismo de la tecnología, y con ella el trabajo en remoto, como un modelo organizativo que permita aprovechar con eficiencia los recursos públicos, recuperando también la atención presencial. La tecnología deberá servir para generar nuevos espacios relacionales, pero sobre todo tiempo de calidad para una escucha activa y no sólo externa*

© Imagen generada con DALL·E

Pilar Cuesta

Letrada del Consejo de Estado

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Los últimos años han transformado, para todos, no sólo la percepción de la realidad sino la realidad en sí misma. Las crisis y los ciclos económicos son consustanciales a la evolución y acontecen al compás de las acciones y reacciones que van teniendo lugar. Sin embargo, en los últimos años se han sucedido, de manera abrupta, una serie de sucesos que han transformado el escenario geopolítico y la realidad social y empresarial para siempre.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Son muchas las transformaciones operadas en muy poco tiempo a raíz de la pandemia. Los principales cambios que han venido, a mi juicio, para quedarse, son la sostenibilidad y la digitalización. La Agenda 2030 y sus compromisos han recibido un apoyo renovado, con un empuje notable en materia de independencia energética e implementación de políticas ESG –impulsadas, en el ámbito que nos atañe, especialmente por la Unión Europea–. Por otro lado, la toma de conciencia de la necesidad de la tecnología, de sus recursos y herramientas, y la relevancia de la digitalización, ha sido una de las conquistas de estos dos últimos años.

Entre los aspectos que no se han consolidado podría identificarse el teletrabajo, que, aunque más generalizado, está sufriendo cierta reticencia por parte de las empresas, como se ha evidenciado con las nuevas políticas de personal en twitter.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Anticiparse y formarse. Anticipación (sobre todo regulatoria) y formación (tecnológica y digital) son las únicas medidas que pueden servir ante circunstancias que son imprevisibles e inciertas. La mayor preparación dota siempre de más recursos para afrontar retos y adversidades, de manera que anticiparse a lo desconocido dotándose de conocimientos y herramientas es la mejor opción.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

En esencia, todas aquellas en las que puede utilizarse la inteligencia artificial para analizar documentación, antecedentes, doctrina, jurisprudencia… todo lo que comporte un análisis automático de contenidos que permita extraer

información y conocimiento suficiente para la toma de decisiones.

La IA es especialmente útil para acceder a grandes cantidades de información y cribarla con objeto de arrojar unos parámetros que doten de un conocimiento previo suficiente para la toma de decisiones; decisiones que en última instancia exigen un componente humano y por tanto precisan de la intervención última de un jurista.

Esta gran "nueva ola" del mundo legal que es el Legal Tech, implica la confluencia de la tecnología y el derecho, facilitando no sólo la toma de decisiones, sino también la gestión de procesos gracias a la tecnología y al uso de los datos. Ejemplo de ello son los asistentes digitales que se usan como soporte y atención a clientes o para ventas o marketing, las plataformas de *Smart contracts* que permiten automatizar determinadas cláusulas de contratos o incluso contratos íntegros que se firman con tecnología blockchain, o los proveedores de servicios de firma electrónica, además de la evidente repercusión del chatbot DoNotPay.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Las barreras son las mismas que en cualquier sector y organización, es decir, las reservas que producen las novedades, en ocasiones consideradas como modas pasajeras, en especial en un sector tan tradicional como el legal. La toma de decisiones por parte de los directivos/ ejecutivos tienen que ser más valientes, asumiendo una mayor capacidad de adaptación para afrontar nuevos retos. *Audaces fortuna iuvat*. Es necesario formarse y comprender las nuevas tendencias, como la sostenibilidad, y la digitalización y la IA.

> *"Los principales cambios que han venido para quedarse son la sostenibilidad y la digitalización. La Agenda 2030 y sus compromisos han recibido un apoyo renovado, con un empuje notable en materia de independencia energética e implementación de políticas ESG"*

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

Las áreas de actividad más afectadas por el Legal Tech en el futuro serán aquellas en las que haya una mayor cantidad de actividades de alto consumo de recursos humanos pero poco valor añadido, donde la tecnología y el procesamiento de lenguaje puedan aportar valor, por ejemplo, todas aquellas áreas en las que se produzca una abstracción masiva de datos.

En estas áreas, el uso de la capacidad de procesamiento para el análisis de situación, en especial cuando se trata del manejo de grandes cantidades de información, es especialmente útil para la toma de decisiones que exigen una valoración previa del contexto; siendo la decisión última siempre humana.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Paradójicamente el futuro es más incierto para aquellos que no abrazan la incertidumbre como un elemento consustancial a lo imprevisto y desconocido. La inversión tiene que ir ligada no tanto a "herramientas y tecnología" como a "educación y formación" que permita entender y utilizar aquéllas. En un escenario como el actual hay que aumentar la inversión, en especial la destinada al aprendizaje y a la formación que permita entender de manera más ágil y usar de manera más eficaz, los recursos que la tecnología pone a nuestra disposición.

Alberto Estrelles

Socio director de KPMG Abogados

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Los profesionales del Derecho están sufriendo como todos los demás la situación de incertidumbre generada y generalizada a nivel prácticamente global por esta sucesión de acontecimientos extraordinarios. Básicamente, no somos distintos de los profesionales de cualquier otro sector. Ante este escenario, la profesión en general está sabiendo adaptarse a las demandas y necesidades de nuestros clientes y al crecimiento exponencial de nueva regulación surgida como respuesta a esta acumulación de distintas crisis. El reto es ser capaces de acompañar a nuestros clientes para que puedan afrontar de la mejor manera posible las dificultades derivadas de la inestabilidad geopolítica mundial. Esto es un desafío y a la vez una oportunidad para ayudarles tanto en la adaptación a las ventajas que puede suponer la nueva legislación como en sus procesos de planificación, modernización, digitalización y uso de tecnología en busca de una mejora de su eficiencia y productividad.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Lo más evidente es que hemos recuperado definitivamente la posibilidad de mantener el contacto personal con nuestros clientes y colegas. Esto ha supuesto un cambio de escenario fundamental para el asesoramiento en el derecho de los negocios y el ejercicio diario de la profesión. Y es muy positivo. Pero también son positivos algunos de los cambios que nos trajo la pandemia y que han venido para quedarse

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Es difícil imaginar cómo puede ser una hipotética próxima crisis, así que resulta complicado a priori dar una respuesta precisa a esto. ¿Quién imaginaba que se iban a producir las crisis que estamos atravesando ahora? En cualquier caso, creo que es fundamental que las organizaciones avancen en su profesionalización en todos los ámbitos. Y en su crecimiento, orgánico o inorgánico. Las organizaciones de mayor tamaño deben ser el espejo en el que se miren las que son más pequeñas para ganar en valor y solidez. La transformación digital y de operaciones es, en mi opinión, otra de las tareas ineludibles para todos en aras de la eficiencia y la mejor preparación posible ante una nueva situación de crisis. Esta transformación digital debe ir

acompañada de sistemas de ciberseguridad robustos, ya que las amenazas en este ámbito avanzan a la misma velocidad, si no más, que la propia tecnología.

Por otro lado, el cambio climático es una realidad ante la que debemos actuar todos los actores de la economía. Las empresas deben adoptar un papel proactivo y ser conscientes de que este papel tiene un impacto positivo directo en términos de acceso a financiación. Es un hecho que ahora mismo los factores ESG están en el punto de mira de todos los inversores y grupos de interés como parte de su creciente escrutinio a las empresas.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

En general, todas las áreas del sector legal y fiscal se enfrentarán, en mayor o menor grado, a una necesaria disrupción, porque avanzar en la transformación ya no es una opción. Sólo de esta forma se podrá prestar un mejor *delivery* y servicio final a los clientes, ya sean internos, en el caso de las asesorías jurídicas corporativas, o externos, en el caso de firmas y despachos legales.

No obstante, áreas como las que prestan servicios de M&A, mercantiles, real estate, laborales, procesales o fiscales se enfrentan, de forma particular, a desafíos renovados y nuevos modelos en términos de operativa y de digitalización, automatizando muchos de ellos con ayuda de tecnología legal y fiscal. En este sentido, las áreas legales digitales en los despachos de abogados representan una gran oportunidad para reimaginar muchos procesos y modelos asociados al nuevo negocio digital de sus clientes (y de las funciones legales que las atienden), pues los clientes también están inmersos en importantes proyectos de transformación digital.

Innovar pasa por repensar cómo se pueden mejorar los servicios legales y fiscales, así como los entregables asociados a éstos, tanto en términos de operativa como de eficiencia, tiempo y costes. Para ello es muy importante contar con análisis de maduración digital claro a partir del cual desplegar una hoja de ruta realista en términos de transformación de la función legal y fiscal. Aunque parezca de sentido común, muchas organizaciones aún no se han tomado el tiempo de reflexionar sobre la visión y objetivos pretendidos en este ámbito y evaluar el estado actual de maduración en el que se sitúan. Por otra parte, alinear a los equipos legales y fiscales implicados en estos procesos y estrategias de transformación es, asimismo, absolutamente clave para la consecución de estos hitos.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Entre otras, destacaría las siguientes:

- Resistencia al cambio y falta en ocasiones de percepción real del valor de la transformación en este sector.
- Insuficiente reflexión y examen acerca de la visión, hitos y objetivos concretos perseguidos con cualquier proyecto de transformación asociado a la función legal.
- La consideración que la innovación del sector legal pivota exclusivamente en torno a la tecnología, cuando, en realidad, es necesario abordar muchos otros aspectos (modelo operacional, procesos, personas, recursos, etc.).
- La falta de roles operativos y de negocio en los equipos legales que puedan servir de puente con otras áreas de las organizaciones para fomentar la transversalidad y un modelo de desarrollo compartido y escalable.
- Desconocimiento de las herramientas o modelos disponibles e interoperables para provocar un cambio efectivo, incluyendo la maximización de aquellas con las que ya se cuenta.
- Falta de alineamiento de parte de los equipos legales en la gestión del cambio.
- Formación de los equipos legales en temas como la gestión de proyectos legales, operativa legal, etc.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

El Legal Tech ya se aplica a diversas áreas de actividad asociadas a la profesión jurídica. Existen múltiples casos de uso para el desarrollo de *due diligences* (a diferente nivel), gobierno corporativo, control de filiales, litigación masa, *e-discovery* y extracción de datos de valor legal, gestión de contratos y obligaciones contractuales, etc.

Sin embargo, se ha producido un aumento significativo en la demanda y uso de herramientas para el mejor control del riesgo regulatorio en las organizaciones (dado el incremento exponencial de la legislación que afecta a éstas cada año). Así, por ejemplo, cada vez se requieren más herramientas como los radares normativos, de gestión del conocimiento legal (*legal knowledge management*), de *data & privacy management*, de trazabilidad en el cumplimiento de normativas estratégicas como ESG o de corte digital.

Esto representa una gran oportunidad para la aplicación y uso de herramientas de Legal Tech específicas que acompañen a la función y el servicio legal, más allá de aquellas que permitan al despacho la mejora operativa de sus procesos o de la gestión general.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Sí, la inversión en tecnología es una clave estratégica para nosotros. Por eso la seguiremos incrementando en distintos ámbitos. Por ejemplo, en lo relativo a la digitalización de procesos, ampliando nuestro ecosistema de soluciones desarrolladas para cubrir las necesidades de nuestros equipos y clientes. También en materia de automatización, para incrementar la seguridad, precisión y eficiencia de nuestros procesos internos. En la analítica de datos, con un modelo tendente al análisis predictivo, prescriptivo y cognitivo aplicado a grandes volúmenes de datos. O en inteligencia artificial, para reforzar -de una manera medida y responsable- nuestra forma de afrontar la toma de decisiones, la definición de estrategias o la evaluación de riesgos.

El objetivo principal de todas estas inversiones es que se materialicen en la capacitación digital continuada de nuestros profesionales. Confiamos en que nuestros abogados y fiscalistas sean quienes mejor las aprovechen para generar beneficios medibles y duraderos en la prestación de nuestros servicios.

Por ello, además de seguir incrementando los recursos y capacidades de los equipos del despacho dedicados exclusivamente a impulsar la transformación digital de la función legal, fiscal y de RR.HH., hemos apostado por construir la comunidad *KPMG Digital Ambassadors*, que actualmente cuenta con más de 100 profesionales de distintas áreas de especialización. Estos profesionales participan activamente en diversas iniciativas y proyectos de digitalización y en las rutas formativas sobre el manejo práctico de aquellas tecnologías que consideramos más relevantes para nuestra profesión.

> *"La inversión en tecnología es una clave estratégica para nosotros, y por eso la seguiremos incrementando en ámbitos como la digitalización de procesos, la automatización, la analítica de datos, o la inteligencia artificial"*

Rafael Fontana

Presidente ejecutivo de Cuatrecasas

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Nos ha demostrado que, como profesionales, debemos ser más eficientes, previsores y meticulosos, e intentar estar aún más cerca (si eso es posible) de nuestros clientes, para asesorarles en toda cuestión que le permita sortear una situación de crisis. Tenemos que estar preparados para transformarnos y adaptarnos ante futuras situaciones inciertas como las que venimos viendo. La adaptabilidad se ha configurado como una capacidad indispensable hoy día si buscamos ofrecer nuestros servicios con resultados iguales o superiores, independientemente del contexto.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

El confinamiento nos obligó a acelerar una transformación digital, en la que llevábamos ya años trabajando. Hemos ido aprendiendo a optimizar el servicio gracias a la implementación de nuevas tecnologías que han marcado la hoja de ruta en la relación con colaboradores y clientes. Nos adaptamos rápido al teletrabajo que tuvo inmejorables resultados y decidimos mantenerlo con la puesta en marcha de nuestro programa Smart Work, una iniciativa pionera en el sector, que combina la presencialidad en la oficina y el teletrabajo.

Por último, es importante subrayar que la pandemia nos recordó la importancia de poner la salud, tanto personal como la del planeta, en el centro y ahora debemos mantener los hábitos de producción y consumo aprendidos para reducir la huella de carbono.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Prepararse para una situación de crisis pasa inexorablemente por identificar los riesgos y posibles impactos en nuestra actividad básica. Teniendo en cuenta las situaciones de incertidumbre que venimos sorteando los últimos años, es necesario contar con planes de contingencia que, en conjunción con los estratégicos, faciliten una actuación rápida para adaptarse a futuras circunstancias inciertas.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

Todas las áreas del Derecho empresarial deben estar a la vanguardia en el uso de nuevas tecnologías. Los clientes exigen despachos

tecnológicos que aprovechen al máximo las nuevas herramientas tanto para reducir procesos burocráticos, brindar una mejor experiencia de servicio al cliente o aumentar la productividad de los profesionales, como para avanzar en la consecución de objetivos sostenibles.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Para avanzar en este terreno deben ir armonizadas innovación e implantación, lo que requiere, primero, de expertos que ayuden al desarrollo de nuevas herramientas de trabajo y, segundo, de un equipo de trabajo habilitado para el uso de esas nuevas tecnologías, en continua formación respecto a esos avances.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

La gestión documental será una de las más beneficiadas y en la que más foco ponemos ya que hemos comprobado que facilita el trabajo, aumenta la productividad y permite a los profesionales tener un mejor acceso a la información, de cara siempre a optimizar el servicio al cliente. Otras áreas en las que las herramientas Legal Tech son un factor muy importante: gestión de contactos y clientes, análisis de contratos y de riesgos, así como confidencialidad y seguridad.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Sí, las firmas que sean más ágiles y utilicen de modo eficaz la tecnología para mejorar sus capacidades y habilidades serán más resistentes y relevantes en el sector. Definitivamente, apostamos por la innovación continua.

> *Las áreas en las que las herramientas legaltech constituyen un factor muy importante son la gestión documental (para nosotros la principal y en la que más foco ponemos), la gestión de contactos y clientes, el análisis de contratos y de riesgos, la confidencialidad y la seguridad*

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

La difícil situación que recientemente han atravesado España y el resto de los países tanto a nivel social como económico ha generado que los distintos perfiles profesionales que forman parte del sector legal pongan de manifiesto la necesidad de tratar de analizar cómo estos sucesos podían afectar a los clientes y de qué manera ellos podían aportar su conocimiento y experiencia para ayudarles en la resolución de sus problemas. En un contexto de inflación, crisis de suministros e incremento del precio de la energía, entre otros factores, esto no ha hecho sino acrecentar dicha necesidad en los despachos de abogados de acompañar a las empresas en la búsqueda de aquellas soluciones que mejor se adapten a sus necesidades en cada momento concreto, integrando distintas capacidades y analizando al detalle las particularidades de su negocio según el sector en el que operan.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Uno de los principales cambios que la pandemia generó en los despachos de abogados fue la necesidad de implantar modelos de teletrabajo fruto de las restricciones ocasionadas por el COVID-19. Dicho sistema de trabajo, lejos de haberse disipado, ha permanecido en el tiempo de forma estructural y hoy en día es una herramienta que impacta de forma positiva en los bufetes gracias a que favorece la implantación de medidas en materia de flexibilidad y conciliación de los profesionales. Por otro lado, el aumento de la presencialidad y la celebración de encuentros interno en el seno de las empresas ha producido que estas hayan retomado prácticas que la pandemia había interrumpido.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

La tecnología en el sector legal va a jugar un papel esencial en los próximos años en la medida en que ayudará a los despachos de abogados en la automatización de labores repetitivas y en la utilización de plataformas que incorporen métricas de reporting y KPIs. Por otro lado, el Legaltech desempeñará un rol cada vez más activo, entre otros factores, en la gestión integral de los contratos, en la gestión de litigios y en la reducción de riesgos y costes

Hay dos cuestiones que son fundamentales para tratar de mitigar los efectos de una posible crisis en el corto plazo. Por un lado, la apuesta por la atracción y gestión del talento. Estamos absolutamente convencidos de que para estar preparados de cara a una posible situación de crisis las empresas deben escuchar a los profesionales que componen su organización y entender las necesidades que demandan en materia de flexibilidad y conciliación. Por otro lado, es importante abrazar la innovación de manera transversal a toda la organización, tanto desde el punto de vista de la gestión del cambio a nivel interno como en la búsqueda de soluciones innovadoras que sean diferenciadoras y aporten un mayor valor añadido al cliente.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

Una de las áreas que se enfrentará a una mayor disrupción en los próximos años será la de Derecho Fiscal. Este departamento deberá hacer frente a numerosos retos a gran escala debido a que las empresas cada vez tienen un papel más global donde el asesoramiento fiscal y tributario cobra una especial relevancia para afrontar dichos retos, apalancado sobre: herramientas de gestión del conocimiento que permitan optimizar la utilización de la información fiscal; la integración de herramientas que aumenten las capacidades para atender los servicios de *cross-boarding* o la mejora en el diseño e implementación de procedimientos de entrega. En este punto, el asesor fiscal jugará un papel determinante de cara a que las compañías cumplan de forma rigurosa con sus obligaciones fiscales no sólo de forma reactiva sino a través de la apuesta por la prevención y buen gobierno en el ámbito tributario.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

A pesar de la gran evolución que ha llevado a cabo sector legal en los últimos años en materia de innovación, algunas de las barreras a las que se enfrentan los despachos de abogados en este ámbito son: el análisis del coste económico y financiero que supone el desarrollo e implementación de herramientas innovadoras y la espera de retorno en el corto y medio plazo; la gestión del cambio en lo que a la adaptación del profesional se refiere ante este tipo de procesos y la inversión en tiempo y recursos para que los profesionales de una organización puedan formarse en materia de innovación.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/impacto el Legal Tech en el futuro?

La utilización de tecnología en el sector legal va a jugar un papel esencial en los próximos años en la medida en que ayudará a los despachos de abogados en la automatización de aquellas labores que sean más repetitivas y en la utilización de plataformas que incorporen métricas de *reporting* y KPIs sobre el trabajo jurídico que desarrollen los profesionales de un despacho. Por otro lado, el Legal Tech desempeñará un rol cada vez más activo en la gestión integral de los contratos, desde su redacción inicial hasta las distintas fases por las que atraviese el documento, así como también en la gestión de litigios, en su control y gestión, reducción de riesgos y costes, entre otros factores.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Por supuesto. Nuestra apuesta por la tecnología es un factor clave como palanca de crecimiento y diferenciación de forma que dicha inversión tecnológica nos haga ser más eficientes a la hora de desarrollar nuestro trabajo, de manera que la tecnología nos ayude a ahorrar tiempo en la realización de tareas menos complejas, y eso nos permita dedicar el mayor número de recursos en los asuntos que generan un mayor valor añadido al cliente. En este sentido, en Deloitte Legal actualmente contamos con un equipo interno de ingenieros y expertos en tecnología que trabajan conjuntamente con los abogados en la búsqueda de soluciones concretas y en cómo mejorar la prestación del servicio al cliente.

Silvia Madrid

Head of Legal & Compliance UniCredit S.p.A.

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

En situaciones extremas y complicadas como las enumeradas, los abogados nos hemos tenido necesariamente que adaptar tanto desde el punto de vista de cuestiones jurídicas de fondo (uso de firma electrónica ante la imposibilidad de llevar a cabo firmas presenciales; estudio y aplicación de la numerosa normativa aprobada en la pandemia para los distintos sectores, especialmente el financiero, incremento de situaciones pre-concursales y concursales; aumento de los riesgos derivados de la privacidad y ciberseguridad; revisión del impacto de las cláusulas de cambio material adverso y *rebus sic stantibus*), como en el día a día de nuestro ejercicio, adaptándonos a trabajar a distancia, revisando planes de contingencia, manteniendo el espíritu de equipo y las obligaciones de formación ante la falta de presencia física y de los tiempos socioeconómicos inciertos. En definitiva, todos hemos tenido que adaptarnos con celeridad, creatividad e inteligencia.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Destacaría como cambio positivo y que espero que de alguna manera se mantenga en el tiempo, la posibilidad de flexibilizar de algún modo nuestra manera de trabajar. En la pandemia constatamos que no es necesaria la presencia física en trabajos como los que realizamos los abogados, para seguir cumpliendo nuestros objetivos y ser eficaces. Debido a las nuevas tecnologías podemos suplir parte del trabajo presencial por trabajo en remoto, facilitando la conciliación y por tanto el bienestar de nuestro colectivo. Respecto a vuelta a la normalidad, diría que prácticamente en todos los aspectos hemos vuelto a la normalidad, aunque con una perspectiva de riesgo distinta, lo que se manifiesta en las adaptaciones correspondientes de los mapas de riesgo internos por parte de los Departamentos de Compliance.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Mejorar y optimizar sus sistemas informáticos, que son herramientas básicas no sólo para funcionar correctamente en su día a día, sino para tener la capacidad en un momento

dado, de poder continuar con la totalidad de su plantilla en remoto si las circunstancias lo requieren. También deberían actualizar sus planes de contingencia, sus mapas de riesgos e incorporar medidas específicas para prevenir brechas de ciberseguridad.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

El área financiera se está ya enfrentando a una gran disrupción con la irrupción de la digitalización de la economía, las finanzas descentralizadas, el uso de Blockchain en el contexto financiero o la tokenización de activos financieros. En consecuencia, los abogados que nos dedicamos al derecho bancario y financiero estamos experimentando la necesidad de adaptarnos y aprender una vertiente técnica que nunca antes había sido necesaria en nuestra profesión, y que seguirá evolucionando, por lo que nos deberemos seguir adaptando y aprendiendo. Y no sólo el área financiera, ya que con el desarrollo tecnológico a gran escala, que incorporará nuestra actividad social y profesional al metaverso, nos encontramos ante contextos jurídicos de novedosa aplicación en áreas como la contratación, responsabilidad civil, seguros, responsabilidad penal, competencia, propiedad intelectual, que necesariamente deberán ajustar sus preceptos y principios generales a la nueva realidad virtual cuyo despegue estamos ya presenciando.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

En mi opinión las principales son el presupuesto, la burocracia y contar con una dirección que no tenga la suficiente visión para entender la necesidad de evolucionar e innovar.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/impacto el Legal Tech en el futuro?

Yo considero el concepto de Legal Tech como transversal, que afectará en mayor o menor medida a todas las áreas del derecho, puesto que todas ellas tendrán que evolucionar para adaptarse a las nuevas realidades digitales socioeconómicas. En algunas áreas (como la financiera), la innovación técnica y digital exigirá mayor formación y adaptación a los abogados, y en otras menos, pero todas las áreas del derecho tendrán necesariamente que adaptarse a las nuevas realidades tecnológicas que se avecinan.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Absolutamente. La inversión en tecnología es fundamental para el buen desarrollo de cualquier empresa.

> *Ante la perspectiva de una próxima crisis, las organizaciones ya deberían haber comenzado a mejorar y optimizar sus sistemas informáticos, a actualizar sus planes de contingencia y sus mapas de riesgos, e incorporar medidas específicas para prevenir brechas de ciberseguridad*

Alicia Muñoz

Head of Governance, Regulatory Affairs and Privacy.
Deputy Secretary Board - Santander Spain

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

El principal impacto ha sido el tsunami regulatorio, no solo por el número de normas sino también por la complejidad de las mismas. La situación de crisis económica también ha multiplicado los concursos y reestructuraciones. Como aspecto positivo, el confinamiento aceleró la transformación digital de las asesorías y despachos y, al margen de que han surgido nuevas formas de trabajar, la conciliación se ha visto beneficiada por la flexibilidad que ofrece el teletrabajo.

En el ámbito bancario, se han multiplicado las iniciativas legislativas orientadas a promover medidas de alivio, préstamos ICO y moratorias en la pandemia y aprobación de Códigos de Buenas Prácticas para los deudores hipotecarios para paliar las consecuencias de la inflación y la subida de los tipos. La colaboración público-privada se ha potenciado estos años, pero hay que seguir intensificando el diálogo entre la Administración y los bancos para que no se adopten medidas que puedan poner en riesgo la estabilidad bancaria.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

La digitalización es imparable, aunque hay que prestar atención a colectivos vulnerables para evitar brecha digital.

El teletrabajo ha venido para quedarse, sobre todo en determinadas actividades, pero detectamos que los abogados están volviendo progresivamente y de manera generalizada a los centros de trabajo.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Disponer de un marco de gestión de crisis es clave para afrontar estos eventos que, a juicio de los expertos, serán cada vez más frecuentes. Dichos protocolos deben establecer una gobernanza adecuada de manera que se vayan escalando los incidentes en función de su severidad y una definición de las medidas a adoptar. También aconsejaría formar a los equipos para que adquieran las competencias necesarias para gestionar la incertidumbre y, por último, hacer un *post morten* después de cada crisis, para disponer de lecciones aprendidas que serán muy útiles en futuros eventos.

El principal impacto de la pandemia, la guerra en Ucrania y la situación económica en España ha sido el tsunami regulatorio, por el número de normas y por la complejidad de las mismas. Como aspecto positivo, el confinamiento aceleró la transformación digital de las asesorías y despachos y la conciliación se ha visto beneficiada por la flexibilidad que ofrece el teletrabajo

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

El área de contratación tiene en la IA un aliado, pero también un enemigo, porque las nuevas herramientas permiten desarrollar documentos contractuales sin intervención –o con una mínima intervención– de los abogados. Lo mismo ocurrirá con las reclamaciones y pleitos masa. Sin embargo, la automatización de procesos que no aportan valor permitirá a los juristas dedicar su tiempo, conocimientos técnicos e inteligencia a tareas más cualificadas.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Información y formación de los profesionales del derecho sobre las nuevas tecnologías y las herramientas de Legal Tech, miedo a lo desconocido y cierta tendencia acomodaticia a hacer las cosas como siempre.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

Absolutamente todas en mayor o menor medida. Precisamente, uno de los argumentos que esgrimen algunos letrados para no abrazar el cambio es que no afecta a su práctica específica cuando todas se pueden beneficiar de las capacidades que ofrece la tecnología.

Hay ámbitos en los que el valor que aporta es extraordinario como procesos de *due diligence,* pleitos masa, contratos de adhesión, estandarización de acuerdos de consejo y comisiones, decisiones sobre litigar o no en función de los resultados en asuntos similares, o la tendencia de los órganos judiciales.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Sin duda. La transformación digital es fundamental para ser más eficientes, reducir costes (no a corto, pero si a medio plazo) y, sobre todo, prestar un mejor servicio a los clientes. La utilización de herramientas digitales y la capacitación de los profesionales pueden constituir, además, una ventaja competitiva que hay que aprovechar.

Eugenia Navarro

Profesora de Estrategia y Legal Operations de Esade Law School

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Considero que el impacto puede abordarse de diferentes perspectivas. Por una parte, se ha acelerado la transformación digital de la abogacía, generando más eficiencia y una nueva forma de comunicarnos en remoto que ha revertido en menos viajes y en teletrabajo. Mi opinión es que estas dos medidas ayudan a una mejor conciliación. Por otra parte, la difícil situación económica y la crisis que se espera, han generado que las empresas necesiten optimizar sus procesos, segmentar por tipologías de servicios en función de su complejidad y en definitiva generar estructuras más ágiles, flexibles que puedan adaptarse a los cambios inciertos y continuos del entorno. Los profesionales del derecho deben responder también con eficiencia, nuevos modelos de facturación e incluso nuevos modelos de negocio, generando un ecosistema legal más rico pero a la vez más competitivo.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Sin duda, el teletrabajo y las reuniones en remoto van a seguir y han impactado en la forma de comunicarse de las organizaciones, pero las relaciones humanas y cercanas siguen teniendo mucho peso y hemos visto cómo el sector ha recuperado poco a poco sus eventos presenciales. La presencialidad en las firmas ya no será igual y además, han aparecido nuevos modelos que responden a nuevas necesidades de los profesionales del derecho, como el trabajo por proyectos en plataformas de talento. El impacto de la tecnología ha evidenciado que los algoritmos pueden sustituir a los abogados en las tareas repetitivas, pero no a su criterio. No obstante, el COVID ha tenido un impacto en la transformación digital del sector legal que no tiene retorno.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Pues creo que lo mejor que pueden hacer es flexibilizar sus equipos, generar cultura del cambio, formarlos en diferentes disciplinas además del derecho (liderazgo, innovación, operaciones legales…) y "repensar" cada uno de los paradigmas que se creen estables. Se trata de un cambio de mentalidad que abra la curiosidad y lleve a pensar más allá de lo estándar y a trabajar en equipos multifuncionales que puedan abordar los cambios desde diferentes perspectivas, competencias y conocimientos.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

El derecho digital y en especial todo lo que tenga que ver con el metaverso, el blockchain y la inteligencia artificial. Por otra parte, la tecnología que genera eficiencia en la gestión, nuevos productos y empodera al comprador de servicios jurídicos generará una gran disrupción en los modelos de prestación de servicios que cada vez serán más diferentes de las firmas tradicionales.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Para mí, son dos claves: la falta de cultura y el coste. Creo que en el sector legal no existen procesos de innovación y que muchas veces los abogados se centran en el servicio legal técnico sin dedicar el tiempo necesario a revisar los procesos de manera creativa o a "perder" tiempo innovando en nuevos productos o servicios. El coste, tanto en tiempo como en dinero, también genera un freno para el cambio, muchas veces por desconocimiento y por la falta de formación.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

En la gestión de los modelos de negocio del sector legal, en la generación de productos y servicios, con un gran empoderamiento del comprador de servicios jurídicos. Viviremos una segmentación por tipo de servicios y los modelos serán muy especializados en función de si trabajan en temas de gran volumen que puedan estandarizarse o en temas singulares y complejos. El Legal Tech ayudará a crear un sector legal más sofisticado, más rico, pero también más competitivo.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Sí, porque la inversión en tecnología afecta directamente a la competitividad de los profesionales del derecho. Quien no sea capaz de invertir y de formarse en estos ámbitos, puede quedarse atrás en un momento en el que todo va muy rápido en un entorno incierto y cambiante. Pero no olvidemos que la tecnología es la herramienta que ayuda a la reflexión estratégica donde el cliente está en el centro. La clave está en analizar y comprender las tendencias conociendo el mercado en profundidad.

"La inversión en tecnología afecta directamente a la competitividad de los profesionales del derecho. Quien no sea capaz de invertir y de formarse en estos ámbitos, puede quedarse atrás en un momento en el que todo va muy rápido en un entorno incierto y cambiante. Pero no olvidemos que la tecnología es la herramienta que ayuda a la reflexión estratégica donde el cliente está en el centro"

Álvaro Perea

Letrado de la Administración de Justicia

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Indiscutiblemente, todos asistimos a un contexto muy complicado, con una realidad volátil, cambiante y en la que elaborar hipótesis y pronósticos es sumamente difícil. En el caso del sector legal esta complejidad se agrava.

Tomemos en consideración que el Derecho, desde su elaboración hasta su ejecución, es una reacción social ante el entorno y sus circunstancias. Cuando, como está ocurriendo ahora mismo, los parámetros de definición son alterados continuamente (inflación, riesgo sanitario, inestabilidad política, etc.) las herramientas jurídicas se resienten, por esa ausencia de conjugación a tiempo real entre las normas y su aplicación con el contexto contemporáneo.

Si algo ha evidenciado la pandemia o la invasión rusa de Ucrania es que los marcos organizativos (públicos o privados) que mejor reaccionan son aquellos que apuestan por la flexibilidad, con estructuras de funcionamiento rediseñables, y en los que la creatividad prima por encima de cualquier otro elemento.

No son buenos tiempos, es verdad. Pero las mejores ideas surgen en la sombra. El cambio de actitud: de reactivo a proactivo, es crucial para que la crisis en la que nos hallamos todos inmersos pueda ser también una oportunidad.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Hay que subrayar, antes de nada, que todavía nos encontramos en transición. Esto es importante.

Aunque la pandemia ha sido superada en sus aspectos más agresivos, es obvio que las evidencias científicas nos siguen diciendo que el coronavirus permanece entre nosotros. Y ello comporta un riesgo que no podemos olvidar. Sería una irresponsabilidad.

Señalado lo anterior, creo que el principal cambio en el sector legal (aunque todavía nos queda mucho camino) es el relativo a la transformación digital. De un modo u otro, y aunque las resistencias siguen siendo demasiadas, todos parece que hemos asimilado lo insostenible del diseño tradicional.

Algunos sectores, como por ejemplo el sanitario o el asegurador, han evolucionado destacadamente en estos últimos años. Gestiones que antes requerían de la presencia del interesado hoy se pueden realizar con plenitud a través de medios digitales. Eso es un logro extraordinario.

Sin embargo, los despachos y las administraciones todavía no hemos sabido explotar las ventajas de la digitalización. Se sigue viendo como un proyecto a largo plazo, cuando es un presente inexorable. Ha cambiado la actitud y ha cambiado el paradigma. No es poco. Pero todavía hay que seguir profundizando. Queda mucho recorrido.

Un elemento que me parece particularmente interesante es el del teletrabajo. Con el paso de los años, creo que todos podemos convenir en la idoneidad de las «fórmulas híbridas». La semipresencialidad permite combinar la creatividad que nace del contacto con otros y la productividad del desempeño en un ámbito confortable como el doméstico.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Flexibilizar sus estructuras.

Pongo un ejemplo que conozco: la organización actual de los juzgados y tribunales en España es absolutamente rígida. Responde a un diseño fijo de replicación sin opción mínima de cambio y en el que los reajustes son prácticamente imposibles. ¿Resultado? Ineficacia garantizada y reparto desigual de los recursos humanos y materiales. ¿Quién sufre todo esto? El ciudadano; nuestro «cliente» (se obvia habitualmente, pero el contribuyente es quien sufraga).

Esta arquitectura judicial —inoperante y decimonónica— se quiere superar con la Ley de Eficiencia Organizativa que, precisamente, flexibiliza la organización de la planta judicial. Sin embargo, habida cuenta la inversión presupuestaria que será necesaria, y como ocurre con tantas disposiciones normativas, deberemos esperar algunos años para ver cómo se traduce la letra de la ley en la realidad tangible de las cosas.

En cuanto al marco privado, de nuevo: flexibilidad.

La relación abogado-cliente ha cambiado mucho. Las necesidades han evolucionado y lo que antes era imprescindible ahora no lo es tanto; surgen nuevos requerimientos.

Con la vista puesta en el factor temporal, creo que el profesional del sector legal que consiga ahorrar más tiempo a su cliente —y en realidad, también a él mismo— es quien podrá sortear los escollos de estos contextos críticos. No hablo de la uberización del sector; pero creo que hay que reformular los costes de tiempo en las relaciones.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

Indudablemente, todo lo vinculado a Internet y digitalización.

Hoy es difícil de ver, el horizonte parece lejano, pero todo lo vinculado a metaverso va a revolucionar la vida humana tal y como la conocemos y, con ella, indefectiblemente, el sector legal que preserva la convivencia social.

Esta última década —desde 2011 hasta la actualidad— ha sido la del Derecho de consumo. Hemos sido conscientes de nuestros derechos cuando compramos algo o recabamos la

> *“En todo lo que tenga relación con la preparación documental. La automatización documental es la gran revolución (silenciosa) de las Nuevas Tecnologías en el sector legal, y para ello es imprescindible una gestión inteligente y racional de los datos y metadatos”*

prestación de algún servicio. No obstante, todos los indicadores señalan cómo la inmersión del individuo en el mundo digital es cada vez mayor: plataformas de entretenimiento, distribución masiva de productos, etc.

¿Qué normas van a regir en el metaverso? ¿Cómo vamos a garantizar las relaciones civiles en un contexto virtual? ¿Puedo responder en la vida real de lo que hago en la vida virtual?

Insisto: parece ciencia ficción, pero estamos más cerca de lo que cualquiera pueda pensar, y la opción que introducen estos instrumentos digitales no es desdeñable: ¿Queremos ser nosotros mismos o preferimos ser otros en otra realidad?

Matrix (si se me permite la expresión) exigirá de normas, contratos, abogados y, seguramente, también de jueces.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Principalmente, culturales.

Cambiar algo exige alterar un principio muy humano: el de comodidad.

Además, el sector legal es definitoriamente conservador. Esto hay que entenderlo. Aplicamos una ley y cuando esto cambia no es sencillo: hay que estudiar, rediseñar los modelos, explicárselo al cliente, al ciudadano... El profesional del sector legal es reaccionario.

Siendo conscientes (todos) de nuestro sesgo, el paso siguiente debería ser modificar la actitud y promover aquellos cambios que comporten utilidad a nuestro trabajo.

En cualquier caso, creo que se hace poca pedagogía en general, y sin una explicación fundamentada de lo ventajoso de lo nuevo es razonable que haya personas que sigan prefiriendo lo viejo. Hay que invertir en exposición y demostración.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/impacto el Legal Tech en el futuro?

En todo lo que tenga relación con la preparación documental.

Participamos en un ámbito profesional en el que los documentos (contratos, resoluciones, actas, etc.) son vitales. Y ello trae razón de la proporción de seguridad jurídica que garantiza el soporte documental.

Esto no va a cambiar. Pero la forma de generación, ordenación y ejecución de esos documentos, sí.

La automatización documental es la gran revolución (silenciosa) de las Nuevas Tecnologías en el sector legal. Ahora bien, para ello es imprescindible una gestión inteligente y racional de los datos y metadatos, cuestión que todavía es ajena en muchas organizaciones.

A mi juicio, la Unión Europea debería estimular a través de todas las fórmulas posibles la implantación de software de automatización documental en las empresas y, por supuesto, en todas las presentes en el sector legal. Las mejoras en los marcos de administración pública y despachos serían incalculables.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Necesariamente.

La tecnología es parte insustituible de nuestro presente. Si algo puede ayudarnos a superar la complejidad del escenario actual es, precisamente, la tecnología.

Hay que analizar bien y con rigor dónde estamos, qué queremos, y cómo podemos obtenerlo. Esa es la clave. Quizá, a mi juicio, el principal defecto asociado a la tecnología es que obviamos su naturaleza puramente instrumental. No es un fin en sí mismo, sino una herramienta. Pensamos que la tecnología es buena per se, y esto es un error grave: la tecnología es buena para algo. ¿Qué es ese algo? Lo que nosotros definamos.

Como intento subrayar: tal vez somos pocos reflexivos, pero, sin lugar a dudas, la tecnología será crucial para recuperar la confianza y la estabilidad. En el sector legal y en la sociedad de un modo más amplio.

Pedro Pérez-Llorca

Socio director de Pérez-Llorca

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Visto con perspectiva el impacto ha sido menor, hemos conseguido proteger nuestras plantillas y organizaciones, y seguir ayudando a nuestros clientes con el Derecho como herramienta.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

La pandemia ha quedado muy atrás y en nuestro caso la normalidad es absoluta. Se aceleraron algunos avances tecnológicos que probablemente habrían ocurrido de forma más gradual.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

La próxima crisis volverá a sorprendernos; si no, no sería crisis. Así que solo cabe seguir trabajando muy bien el escenario de normalidad: ganarse y conservar a los mejores profesionales, asesorar a los clientes con excelencia jurídica, servicio ágil y compromiso sin reservas, mejorar continuamente la organización y dotarse de los recursos óptimos. Para ser fuertes cuando llegue la sorpresa.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro - para bien o para mal - y por qué?

Aquellas a las que alcance la inteligencia artificial. Creo que serán todas, y que el impacto será positivo.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Probablemente, la estructura de capital de las firmas. El partnership es la fórmula idónea para ganarse, conservar y motivar a los mejores profesionales, y por ello lo abrazamos. Pero produce organizaciones con capital escaso, estrategias de solo medio alcance, e inversión limitada.

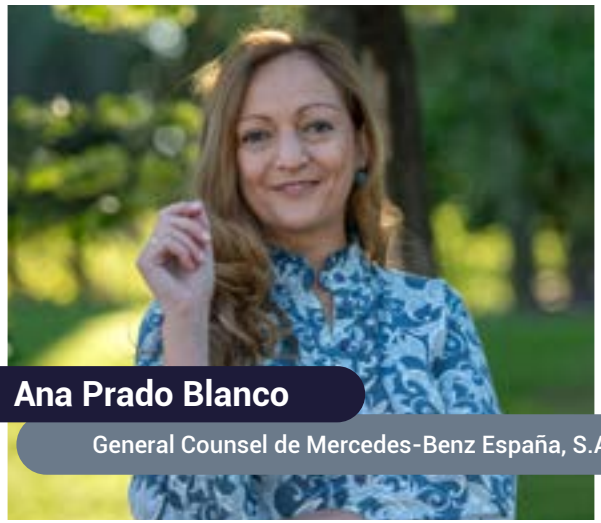
6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

Dependerá del tech que se nos ofrezca en cada caso. Como he dicho antes, pienso que la inteligencia artificial va a producir una transformación, probablemente general y espero que positiva.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Siempre hemos invertido en tecnología todo lo que hemos podido, y así seguiremos.

La próxima crisis volverá a sorprendernos; si no, no sería crisis. Así que solo cabe seguir trabajando muy bien el escenario de normalidad: ganarse y conservar a los mejores profesionales, asesorar a los clientes con excelencia jurídica, servicio ágil y compromiso sin reservas, mejorar continuamente la organización y dotarse de los recursos óptimos



Ana Prado Blanco

General Counsel de Mercedes-Benz España, S.A.U.

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Podríamos decir que la pandemia ha sido el detonante de una serie de acontecimientos que nos han hecho retomar el famoso concepto acuñado en los años 90: el "entorno VUCA", un contexto que se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad –en inglés, *Volatility* (V), *Uncertainty* (U), *Complexity* (C) y *Ambiguity* (A)-.

En este entorno tan cambiante, con situaciones inusuales y grandes retos, los profesionales del derecho debemos ofrecer una respuesta ágil, eficiente y disruptiva, todo ello, desde una perspectiva de cumplimiento normativo y de protección de los derechos fundamentales.

Creo que el primer impacto evidente tiene que ver con la digitalización, pero, sobre todo, en cómo nos hemos adaptado a esta nueva realidad, de una forma rápida y natural sin precedentes.

Asimismo, este entorno VUCA ha puesto en valor a los profesionales del derecho, posicionándolos en una posición protagonista. El valor añadido de nuestra profesión se ha manifestado cuando las circunstancias han requerido dar una respuesta rápida y de calidad a los enormes retos derivados de estas situaciones excepcionales.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Afortunadamente, la digitalización se ha instalado en nuestro día a día de forma definitiva. Los procesos digitales, tales como la firma digital, la gestión automatizada de los tediosos procesos manuales, como la gestión de contratos, han pasado de ser objetivo, a constituir nuestra realidad.

La mentalidad también se ha transformado y nuestra sociedad de hoy demanda mayor flexibilidad laboral, especialmente, en cuanto a teletrabajo y optimización de desplazamientos, formaciones, viajes y reuniones presenciales. Por otro lado, también han cambiado nuestra manera de interactuar con la sociedad, con un notable desarrollo del comercio on line. Nos movemos ahora en un nuevo formato más ágil, flexible y polivalente.

Con ello, creo que los abogados hemos adquirido un perfil más analítico, con nuevas formas de entender la profesión y nuevas fórmulas de gestión.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Optimismo, disrupción y diversidad. Las crisis forman parte de la evolución natural de nuestras vidas y nos ayudan a mejorar, además de exponernos a una tendencia inherente al ser humano: la reticencia al cambio.

Las organizaciones deben permanecer abiertas al progreso, pero, sobre todo, al cambio, desde un enfoque de diversidad. Por lo general, tendemos a sentir miedo a lo novedoso y somos reticentes a aceptar fórmulas de respuesta distintas a las que hemos instaurado en cada momento, siguiendo los parámetros que eran válidos bajo tal coyuntura. Sin embargo, cuando en momentos de crisis, o incluso sin ella, introducimos cambios o aceptamos puntos de vista diferentes, prácticamente siempre descubrimos que hay soluciones brillantes y mejores formas de dar respuesta a los problemas.

Me encanta el símil nórdico sobre ¿cuándo es el mejor momento para reparar el tejado? Siempre en primavera, antes de que lleguen las nieves.

Por ello, creo que las organizaciones deben ser proactivas, promover la rotación, la disrupción, poner en valor la valentía, la flexibilidad y ser capaces de generar equipos diversos y polivalentes. En definitiva, considerar las crisis como oportunidades, anticipándose.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

Simplificando mucho, podríamos distinguir varios tipos de operadores jurídicos: (1) aquellos relacionados con la administración de justicia; (2) proveedores de servicios legales tales como notarios, registradores, procuradores… y, (3) abogados en ejercicio, ya sea en empresas, despachos o de forma individual.

Todas las categorías mencionadas, por sí mismas, cuentan con un gran potencial de desarrollo, pero al estar interrelacionadas entre sí, creo que los procesos de digitalización deben de evolucionar en paralelo, en base a criterios comunes y sentando bases sólidas que permitan un desarrollo sostenible y continuado.

Lo primero es entender las expectativas de cualquier despacho/departamento legal/organización de justicia y determinar cuáles son los elementos esenciales (puntos clave) y las prioridades, para desarrollar una hoja de ruta, desde un estándar de calidad y con un enfoque de sostenibilidad e integridad.

Entiendo que la Administración de Justicia debería de realizar un mayor esfuerzo, que sirviera de ejemplo al resto de operadores, si bien, en la práctica, la iniciativa privada es quien está abanderando los procesos de digitalización y demostrado la eficiencia de los mismos.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

La primera barrera es la ya mencionada reticencia al cambio.

Una vez superado este gran obstáculo, nos enfrentamos a la falta de actualización y formación en temas digitales, a los problemas derivados de la seguridad de la información y a la despersonalización de los procesos. Es muy importante establecer criterios de ética y responsabilidad a la hora de automatizar procesos y aplicar nuevas tecnologías.

Asimismo, si nos referimos a la administración de justicia, la digitalización debe de velar por la salvaguarda de las garantías constitucionales inherentes a los procedimientos judiciales.

Partiendo de un enfoque centrado en el ser humano, el diseño y la aplicación de la digi-

talización debe de llevarse a cabo de forma responsable, transparente, garantizando la privacidad, y todo ello en un entorno seguro, protegido y confiable.

En definitiva, y ya desde una perspectiva personal, creo que hay que desarrollar una habilidad fundamental como es la capacidad de adaptación a un entorno cambiante, teniendo en cuenta los riesgos y las oportunidades.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

Desde luego, el impacto nos afecta a todos y cada uno de los operadores legales.

Desde el mundo empresarial, en el que me muevo, la asesoría jurídica es una simbiosis de la transformación digital que está experimentando la sociedad y todas las organizaciones que operan en el mercado.

En la misma medida, todos los operadores legales, ya sean jueces, LAJ, notarios, registradores, procuradores, abogados, etc., tenemos que "abrazar" y acoger esta nueva realidad. Siempre he pensado que los operadores legales deberíamos aplicar técnicas de gestión de proyectos, metodologías *agile* e incluso, incorporar en nuestros equipos a profesionales de las nuevas tecnologías, o al menos, mantener una muy estrecha relación con otros expertos.

Por citar algunos ejemplos, confiemos que los procesos idealmente eficientes y perfectos se conviertan en una realidad cotidiana, tales como los *smart contrats*, la firma digital, la automatización de los flujos de revisión y aprobación, la certificación digital de transacciones, registros accesibles online, uso de IA, juicios *on line* y cualquier otro procedimientos susceptible de digitalización, por no hablar del acceso a herramientas de gestión documental, bases de datos de jurisprudencia y herramientas colaborativas que permitan la co-creación.

En cuanto a ámbitos del derecho, creo que todo lo relacionado con Propiedad Intelectual, nuevas tecnologías y seguridad de la información es tendencia y estos campos ocupan actualmente un lugar privilegiado dentro de nuestra profesión.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Sí, creo que una buena inversión en tecnología tiene retorno, además, de forma exponencial. Desde luego, hay mucho potencial de mejora, por ejemplo, en la gestión de contratos, aplicación de robots e inteligencia artificial, gestión del riesgo, KPIs, etc. Creo que cualquier profesional que se esté planteando cuáles son sus objetivos y prioridades debe de tener muy presente la necesidad de acoger a la digitalización como su mejor aliada para el éxito.

> *"Las crisis forman parte de la evolución natural y nos ayudan a mejorar, además de exponernos a una tendencia inherente al ser humano: la reticencia al cambio. Las organizaciones deben ser proactivas, promover la rotación, la disrupción, poner en valor la valentía, la flexibilidad, y ser capaces de generar equipos diversos y polivalentes. En definitiva, se trata de considerar las crisis como oportunidades"*

Jesús Remón

Socio Presidente de Uría Menéndez

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

La pandemia, más allá de la tragedia que hemos sufrido, ha supuesto un avance en la utilización eficiente de los recursos tecnológicos. En particular, hemos normalizado el teletrabajo –con lo que supone de flexibilidad para la organización– y las audiencias y reuniones virtuales, que evitan gastos y pérdidas de tiempo.

La guerra de Ucrania es un drama que nos toca de cerca. Sus efectos sobre la crisis energética y los problemas de la cadena de suministros han determinado la política económica de muchos países. Un efecto es el aumento de las operaciones y necesidades de asesoramiento en el sector energético. Su impacto sobre la situación económica española se está empezando a sentir en el incremento de las necesidades de reestructuración de las empresas y en un paulatino crecimiento de la litigiosidad.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Se va a mantener el teletrabajo como forma normalizada de flexibilización en la organización de nuestra actividad, así como las reuniones virtuales, que evitan viajes y gastos prescindibles. Las audiencias de fondo en grandes procesos y arbitrajes tienden, sin embargo, a volver a celebrarse presencialmente.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Nos hemos acostumbrado a vivir en un "estado crítico". Desde el año 2007 se han ido sucediendo crisis y transformaciones que han supuesto, al mismo tiempo, oportunidades profesionales. La ciencia y la tecnología nos han ayudado decisivamente a superar la pandemia. La necesidad de una permanente adaptación tecnológica es una enseñanza, que teníamos ya asumida pero que se ha visto reforzada en los últimos años.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

La actividad económica exige soluciones ágiles y eficientes. La aceleración de los cambios y la creciente complejidad de los problemas en un marco globalizado está suponiendo una cierta

transformación del papel del abogado: no basta con ser un competente técnico en Derecho; sino que es preciso conocer los problemas del sector y de la empresa para proponer soluciones eficaces.

Las nuevas formas de financiación y las políticas ESG marcan un camino de intensa actividad. En el comercio internacional, el arbitraje ha sustituido en la mayoría de los casos a la jurisdicción por la necesidad de encontrar foros neutrales respecto de la nacionalidad de las partes del negocio. En los grandes proyectos de construcción, los *dispute boards* están tomando un gran protagonismo como forma de asegurar la continuidad de los trabajos y de las relaciones entre quienes están llamados a entenderse. Es seguro que la mediación civil y mercantil irá encontrando su lugar para resolver diferencias con fórmulas que generen valor para las partes.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Siempre se ha dicho que en la abogacía predomina una cierta inercia conservadora de las tradiciones. Pero en los últimos años dudo que eso sea cierto. La abogacía es consciente de la necesidad de adaptarse a los nuevos entornos que marca la economía digital, la globalización, la lucha por la sostenibilidad o la protección del medioambiente. La abogacía ha abierto las puertas, de par en par, a la diversidad y a la misión de atraer, retener y promocionar el talento femenino. Y estos vectores impulsan la innovación como una línea estratégica esencial para poder seguir siendo útiles para nuestros clientes.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

Creo que, en general, será una gran ayuda para generar eficiencia en los procedimientos y evitar tareas que no sean de especial valor añadido.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Nuestra apuesta por la inversión en tecnología es una constante desde hace años. Sin duda, los riesgos de ciberseguridad se han incrementado y exigirán inversiones constantes en el futuro

> *Nos hemos acostumbrado a vivir en un "estado crítico" permanente. Desde 2007 se han sucedido crisis y transformaciones que han supuesto, al mismo tiempo, oportunidades profesionales. La necesidad de una permanente adaptación tecnológica es una enseñanza que teníamos ya asumida, pero que se ha visto reforzada en los últimos años*

Pablo Sanz

Socio responsable de la Zona Norte EY España

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Los profesionales del Derecho, lo primero, somos seres que vivimos en sociedad. Con lo que diría que, excepto por la gestión de los problemas o retos legales y regulatorios que se han planteado a sus clientes, nada distinto del resto de personas. Sí es cierto que la excelencia técnica debe estar en el centro de nuestro desempeño y que, situaciones como las planteadas, pueden acelerar los tiempos en los que las situaciones cambian, por lo que quizás sí se hayan podido acortar los tiempos para alcanzar esa excelencia. Pero como en todas las crisis.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

De las escasas cosas buenas que la pandemia ha supuesto, una ha sido la aceleración de la adopción de determinadas tecnologías que facilitan la flexibilidad en la organización de los servicios legales. Y, en mi opinión, también nos ha enseñado que siempre no son necesarias las reuniones presenciales. Aunque no nos debemos engañar, por carácter y profesión, donde la confianza es crítica, las reuniones físicas seguirán siendo absolutamente necesarias.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Si supiésemos cuál va a ser. Pero, al menos yo, no lo sé, con lo que difícilmente puede saber qué hacer para prepararse para ella. Pero, precisamente, es eso lo que debemos hacer, saber gestionar la incertidumbre. No asumir riesgos cuyas consecuencias no sepamos controlar y ponga en peligro nuestro proyecto.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

Creo que todo el sector legal tiene un reto primordial, más que la transformación digital, y es la gestión de nuestros equipos. Los valores, las prioridades, de nuestra sociedad están cambiando, y debemos ser capaces de adaptar nuestras organizaciones a ese cambio. También, hablando de lo digital, todos aquellos servicios legales que puedan hacerse, total o parcialmente, con tecnología, cambiarán. Pero esto ya está pasando. Lo que no va a cambiar es que la confianza y la excelencia técnica seguirá en el centro de nuestra profesión.

> *Ante cualquier crisis, hay que saber gestionar la incertidumbre. No asumir riesgos cuyas consecuencias no sepamos controlar y que pongan en peligro nuestro proyecto*

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

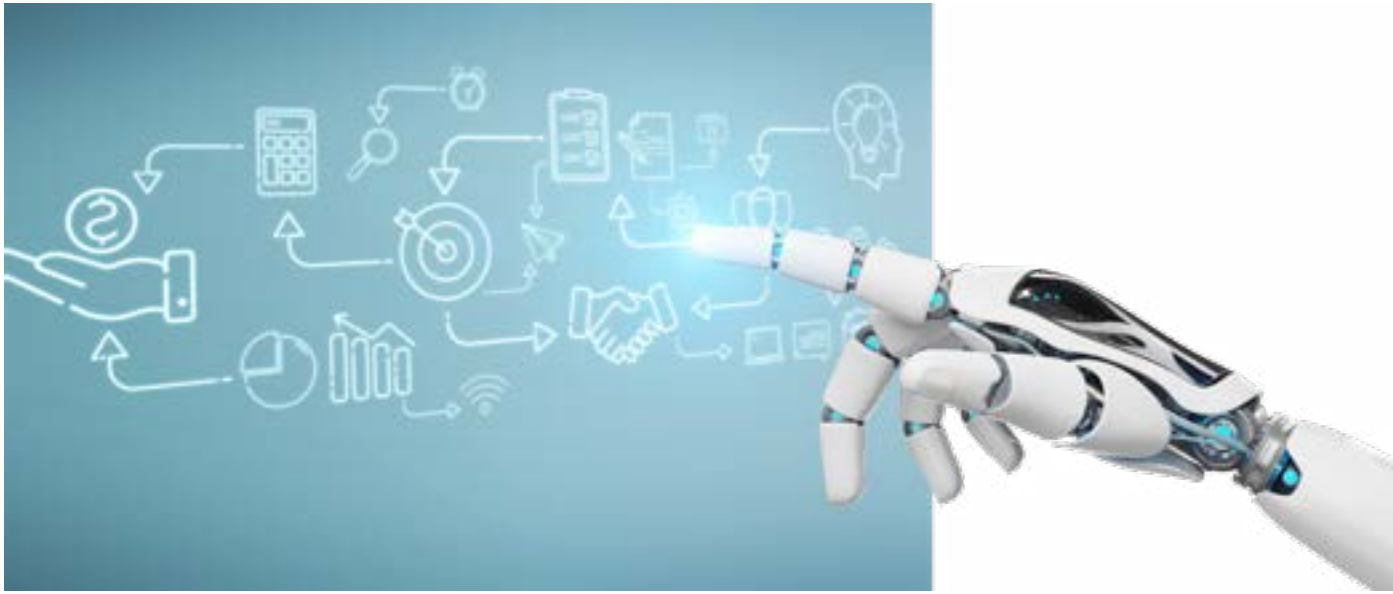
Yo creo que ha costado entender que la edad de piedra no se acabó porque se acabasen las piedras. Que la innovación debe surgir de una necesidad, muchas veces de un pequeño detalle, no de una tecnología. Creo que hubo una carrera en el sector por ser disruptivos, distintos, y hubo muchas equivocaciones. Ahora creo que el proceso está siendo mucho más exitoso, con más pausa, con procesos de inversión y de ideación mucho más trabajados, con la incorporación de perfiles no jurídicos, o jurídicos complementados.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

Creo que el impacto va a ser bastante transversal. Pero menos de lo que creíamos hace unos años. Creo que el "Legal Tech" es el nombre que estamos dando a la racionalización de trabajos repetitivos, a un aprendizaje más rápido por la incorporación de la tecnología, a la reducción de errores. Todas aquellas actividades que requieran un tratamiento masivo de datos ya han transformado su forma de trabajar, como todo lo relacionado con tareas que se puedan automatizar o estandarizar.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Por supuesto que aumentaremos la inversión en tecnología, pero no por el incierto escenario, sino porque aporta una mayor calidad en el servicio, rapidez, facilita la flexibilidad en nuestro trabajo. Por eso es importante el análisis de las inversiones a realizar.



Fernando Vives

Presidente ejecutivo de Garrigues

1. ¿Qué impresión tiene del impacto que ha producido en los profesionales del derecho la pandemia, la guerra en Ucrania y la difícil situación económica actual en España?

Sin duda son todos eventos que están impactando profundamente en nuestra sociedad, generando incertidumbre e incluso cierto desconcierto. Quizás sea ese su único elemento común porque los efectos de cada uno de ellos son muy diferentes, aunque en todos los casos, disruptivos.

La situación económica se ha agravado, efectivamente, por la pandemia y la guerra, pero al menos por el momento, esto ha tenido un impacto relativo en nuestro mercado. A finales del año 2022, se ha apreciado, sin embargo, una ralentización en determinadas operaciones, sobre todo de M&A.

En Garrigues, la diversificación en las actividades y los servicios que prestamos nos ha permitido seguir creciendo en los últimos años y, hasta ahora, no vemos un descenso en la demanda de nuestros servicios.

Cuestión distinta es el impacto de la pandemia en nuestra sociedad y en la economía "de contacto" a la que tradicionalmente estábamos habituados. Este nos obliga a ser si cabe más exigentes, como lo es el mercado con nosotros, en la productividad y eficiencia, lo que implica apostar decididamente por un uso inteligente y proactivo de la tecnología. Se ha convertido en un tópico decir que en estos dos últimos ejercicios se han intensificado, como en prácticamente todos los sectores, nuestros procesos de innovación y transformación digital.

2. ¿Qué cambios realizados durante la pandemia piensa que se van a mantener y en qué otros aspectos hemos vuelto a la normalidad previa al COVID?

Creo que la presencia digital y la omnicanalidad de nuestras relaciones, se ha acelerado y convertido sobre todo en algo habitual en nuestra forma de trabajar. Pero según se ha ido avanzando en la "nueva" normalidad, hemos podido comprobar cómo se ha alcanzado un nuevo punto de equilibrio, más avanzado, entre lo digital y lo físico.

Estamos aprendiendo a sacar el máximo provecho de esta forma híbrida de desarrollar nuestra función. Probablemente la completa normalización de esta situación se produzca cuando la tengamos asumida de forma natural y no sea un punto particular de reflexión. Quizás hoy empieza a ser así. Y esta transformación de las organizaciones a algo híbrido, donde el trabajo en red, interno y con clientes se intensifica fuertemente apoyado por la tecnología, puede llevarnos a los abogados a cambios en la forma en que nos organizamos más allá del uso de algunas herramientas digitales básicas de soporte que venimos utilizando en los últimos 15 años.

3. ¿Qué cree que podrían hacer las organizaciones a corto plazo para prepararse para la próxima crisis?

Las organizaciones pueden prepararse para la próxima crisis a corto plazo mediante medidas que permitan mejorar la eficiencia y la productividad. Y desde luego, en este sentido, la estrategia de innovación afecta a toda la organización, también al negocio, incluso al más tradicional. En la práctica resulta también obligado asegurarse de estar al tanto de los cambios en el entorno para anticipar y prepararse.

Los planes y visiones para 2025 y la década de 2030 basados en las principales macrotendencias que nos afectan son más que nunca críticos y deben estar considerados en las planificaciones a corto y medio plazo de nuestras operaciones, pues implican decidir en qué tecnologías invertimos y adoptamos. Todo ello, con la intención de orientar nuestro día a día más que de acertar en las predicciones.

4. ¿Qué áreas del sector legal cree que se enfrentarán a una mayor disrupción en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

La actividad más automatizable y sistematizable de los operadores jurídicos va a sufrir una importante transformación por la enorme oportunidad que representa su completa digitalización en términos de eficiencia y calidad de servicio.

La conversión en "autoservcio" de algunas actividades y la transformación de clientes en usuarios de soluciones legales para necesidades básicas puede acelerarse de manera relevante con algunas de las tecnologías que empiezan a consolidarse en el mercado.

Los servicios que son más difíciles de automatizar son los genuinamente one to one, que conforman la mayor parte de nuestra actividad. En las tareas relativas a estos servicios la tecnología seguirá jugando un papel secundario, de soporte.

Sin embargo, en las tareas a las que antes me refería como de "autoservicio" del usuario, será más fácil que la inteligencia artificial sustituya a la humana, por su carácter repetitivo.

5. ¿Cuáles son las barreras que dificultan la innovación en el sector legal?

Son varias, y al enumerarlas nos estamos dejando seguramente alguna. Entre las relevantes, figuran:

- Actitud digital del profesional legal. Los abogados como colectivo somos especialmente reactivos a la tecnología. Para nuestro trabajo ésta es una herramienta fundamental, pero generalmente en un rol secundario y de apoyo. Por tanto, el reto es adquirir la capacitación digital para desarrollar la actitud necesaria hacia los cambios y la adopción de la tecnología. Probablemente ésta sea incluso una cuestión "existencial" para aquellos que tengan una carrera profesional más allá de los próximos diez años.
- Solidez e inercia de las actividades del negocio tradicional. En el caso de los abogados, las peticiones de nuestros clientes siguen requiriendo un soporte one to one. Para muchos de nosotros estas han representado la práctica totalidad de nuestra actividad. En este sentido, podemos sistematizar y mejorar la productividad de algunos servicios, creando incluso aplicaciones, pero en nuestros volúmenes de actividad se tardará en observar la pérdida de peso específico de estas actividades.
- Capacidad de inversión. El sector legal retribuye el capital humano atribuyendo la práctica totalidad de los ingresos que se

generan, por lo que es complejo "ahorrar" para invertir en su transformación.

La tecnología, sobre todo la que tiene vocación transformadora del negocio, no es precisamente una inversión menor. En otros mercados es en relación con ellas donde estamos viendo aparecer inversores financieros para dar soporte a la digitalización de algunos servicios legales, de momento los más estándar.

6. ¿En qué área de actividad de la profesión jurídica cree que va a tener mayor valor/ impacto el Legal Tech en el futuro?

Si entendemos el Legal Tech como concepto que se refiere a la tecnología que se utiliza en los servicios legales, las actividades profesionales más afectadas serán aquellas caracterizadas por la repetición y la normalización.

7. ¿Aumentará su inversión en tecnología a la vista del incierto futuro que plantea el escenario actual?

Estamos ya aumentando nuestra inversión en tecnología para hacer frente al futuro "híbrido" al que nos hemos referido, en el que algunas de nuestras actividades pueden digitalizarse y en el que probablemente ampliemos nuestra propuesta de servicios a la sociedad incorporando soluciones de negocio digital.

> *Las organizaciones pueden prepararse para la próxima crisis a corto plazo con medidas que permitan mejorar la eficiencia y la productividad. Y desde luego, en este sentido, la estrategia de innovación afecta a toda la organización, también al negocio, incluso al más tradicional*

Mas información sobre el informe

Break the limits 2023 LEGAL INNOVATION REPORT

disponible en: www.aranzadilaley.es

FUNDACIÓN
ARANZADI LA LEY

© Fundación **ARANZADI LA LEY**. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública o transformación sin autorizacón de sus titulares

www.aranzadilaley.es

Siguenos en in