

Radiografía de la transformación digital en los despachos 2023



Índice

03 · **La carta de Cardero**

05 · **Resumen ejecutivo**

06 · **Metodología**

07 · **El análisis de LOIS: 'Queda camino por recorrer'**

09 · **Visión general: estado de la madurez digital en el sector**

12 · **Primer indicador: Presencia digital**

14 · **Segundo indicador: Innovación**

16 · **Tercer indicador: Experiencia del cliente**

18 · **Cuarto indicador: Procesos**

20 · **Quinto indicador: Modelo de negocio**

22 · **Sexto indicador: Tecnología**

24 · **Séptimo indicador: Cultura y liderazgo**

26 · **Mejores prácticas en transformación digital**

Carta del director

El Confidencial y LOIS publican su segunda 'Radiografía de la transformación digital en los despachos', un informe que refleja la situación real del conjunto del sector legal en cuanto a la incorporación de tecnología a las firmas, la revisión de sus procesos y el mejor aprovechamiento de las oportunidades que ofrece Internet para mejorar su negocio y adaptarse a las necesidades de los clientes.

La irrupción del *tsunami* de la inteligencia artificial (IA) generativa ha llenado las portadas de los periódicos con noticias sobre las extraordinarias capacidades de la máquina, los empleos que reemplazará o los cambios en la forma de trabajar a los que empujará en muchos sectores, incluido el jurídico. Sin embargo, la deslumbrante IA no debe ocultarnos que la realidad de la gran mayoría de bufetes de abogados en nuestro país es otra: la de firmas que aún tienen pendiente dar pasos tan sencillos como tener una web que sea una auténtica fuente de negocio o aprovechar los canales de comunicación que brinda el entorno digital para propiciar una interacción fluida y eficaz con sus clientes. En este sentido, el segundo informe *Radiografía de la transformación digital en los despachos*, que elaboran El Confidencial y LOIS, debe servir para conocer la fotografía exacta del estado de la cuestión en el sector legal, un aliciente para que muchas firmas se animen a embarcarse en un viaje no exento de dificultades, pero apasionante y necesario, así como para conocer las mejores prácticas que ya han puesto en marcha algunos de los bufetes más relevantes del sector.



Director de El Confidencial

Este informe es un producto exclusivo para suscriptores de El Confidencial. Si aún no eres suscriptor y quieres acceder a todo el contenido de El Confidencial, incluyendo toda la información de nuestra nueva sección EC Jurídico, **escanéame para suscribirte por 39€ el primer año.**

EC-JURIDICO

Ahorra 50€ en tu suscripción escaneando este código QR:



Resumen ejecutivo

La publicación de la segunda edición del informe *Radiografía de la transformación digital en los despachos*, elaborado por LOIS y El Confidencial, coincide con el *hype* de la inteligencia artificial (IA) generativa. Una eclosión que ha devuelto la tecnología a la conversación de muchos bufetes tras dos años en los que el tema principal ha sido la crisis de talento y sus consecuencias. Frente a la deslumbrante IA, el documento refleja una realidad mucho menos sofisticada, con un sector legal a años luz de otros ámbitos de la actividad económica. De hecho, la calificación general obtenida, un 4,9, revela que no se han producido avances significativos desde 2021, cuando la puntuación fue de 5,1. Los despachos siguen instalados en el entorno del aprobado raspado.

Hay razones de fondo y forma que explican la baja calificación cosechada. En primer lugar, hay que atender que puede haber frenado una mejor puntuación de las firmas el refresco de la propia muestra con la que se ha hecho el informe, entrando en la misma organizaciones menos avanzadas de las que han salido. Pero también hay cuestiones de fondo, como que los despachos han enfocado sus esfuerzos organizativo e inversor a la atracción y retención del talento, aprobando cuantiosas revisiones de sus escalas salariales o realizando

importantes ofertas para asegurarse las contrataciones necesarias para actualizar o mejorar sus prestaciones y oferta de servicios, relegando el imprescindible impulso a la transformación digital. Sin embargo, como admiten desde no pocas firmas, el *shock* de la IA ha devuelto el interés por la digitalización y la tecnología en su conjunto, abriendo, por tanto, una nueva ventana de oportunidad para no quedarse atrás.

Las cifras generales del sector reflejan que, de nuevo, el tamaño del despacho es un factor relevante, pero no marca enormes diferencias en lo que respecta a transformación digital. Entre los siete indicadores evaluados, el que presenta una situación más precaria es el modelo de negocio, con las firmas encontrando dificultades para marcar diferencias respecto de sus competidores. En el otro extremo, la incorporación de tecnología y la presencia digital son los parámetros en los que los bufetes puntúan más alto.

Por regiones, Madrid y Barcelona se sitúan entre las provincias en las que los despachos muestran mayor desarrollo, acompañadas en las posiciones de cabeza por Bizkaia y Navarra. En el otro extremo, Málaga y Huelva ocupan las últimas posiciones.

Metodología

La recogida y el análisis de los datos que componen el segundo informe *Radiografía de la transformación digital en los despachos* ha sido realizada por LOIS. La muestra está compuesta por 240 firmas con sede en España, todas ellas de entre uno y más de cien abogados. La técnica es un cuestionario completado de forma digital. Las encuestas fueron realizadas entre mayo de 2021 y junio de 2023. El margen de error es de +/- 6%, con un margen de confianza del 95%.

El estudio analiza siete dimensiones que, a su vez, se dividen en otros 26 factores. Los indicadores claves son los siguientes: (1) **Presencia digital**, que analiza el posicionamiento en la red, los contenidos, el tráfico y la comunidad; (2) **Innovación**, que estudia la exploración, los nuevos servicios, la innovación abierta y los incentivos; (3) **Experiencia de cliente**, donde se analiza el conocimiento del cliente, la segmentación y la inteligencia de datos; (4) **Procesos**, que tiene en cuenta

digitalización, la gestión del conocimiento, la automatización y las metodologías ágiles; (5) **Modelo de negocio**, integrado por los subapartados de propuesta de valor, la escalabilidad y el uso de ALSP; (6) el indicador **Tecnología**, conformado por gestión de proyectos, la movilidad, la explotación de datos y la ciberseguridad, y, por último, (7) **Cultura y liderazgo**, apartado que examina la visión digital, las competencias digitales, el empoderamiento y la estructura organizativa de los despachos de abogados.

Además de las calificaciones obtenidas por el conjunto de los bufetes en cada uno de los mencionados apartados, el informe incluye un apartado final titulado *Mejores prácticas en transformación digital* en el que se recogen los proyectos de mayor sofisticación desarrollados e implementados por una veintena de las firmas más relevantes, a modo de referencia de hacia donde camina el sector legal.



Eva Bruch

Socia de LOIS



Jordi Estalella

Socio de LOIS



Eugenia Navarro

Socia de LOIS

LOIS | LEGAL OPERATIONS
INSTITUTE STUDIES

Aún queda camino por recorrer para transformar

La segunda radiografía de la transformación digital en los despachos, realizada por LOIS (*Legal Operations Institute Studies*) en colaboración con El Confidencial, ofrece una perspectiva actualizada sobre cómo las firmas de abogados han avanzado en digitalización desde 2021. El estudio analiza siete dimensiones fundamentales de la transformación digital, teniendo en cuenta el tamaño de cada despacho y su ubicación. En estas líneas introductorias resumimos los hallazgos más destacados en cada dimensión.

En presencia digital, los despachos pequeños y medianos han mejorado su situación, pero la mitad de ellos no aprovechan plenamente las oportunidades que ofrecen herramientas como SEO y SEM, y tienen pendiente la actualización de sus blogs. De igual modo, la mayoría de los despachos no consiguen amalgamar una comunidad de seguidores fieles en redes sociales.

En el ámbito de la innovación, muchos despachos, singularmente los más grandes, han mostrado poca actividad en el lanzamiento de nuevos productos o servicios. Además, sigue existiendo una falta generalizada de conocimiento y aplicación de metodologías como el *design thinking* y la innovación abierta.

En el plano de la experiencia del cliente, aunque se han hecho esfuerzos para mejorar la segmentación de comunicaciones y la satisfacción del cliente, todavía existe un amplio margen de mejora, especialmente en el uso de CRM y en los sistemas de medición de la experiencia del cliente (*customer journey*).

En el proceso de digitalización de documentos y la gestión del conocimiento se observa una mejora general, pero aún persisten desafíos, sobre todo, en los despachos más pequeños. La mayoría de las firmas no ha implementado la automatización de procesos ni metodologías ágiles en su totalidad.

En lo que respecta al modelo de negocio, la mayoría de los despachos, independientemente de su tamaño, no presenta propuestas de valor diferenciadas y continúa dependiendo principalmente de los ingresos generados por cuotas y honorarios por asuntos no recurrentes. El conocimiento sobre los proveedores alternativos de servicios jurídicos (ALSP) sigue siendo limitado.

En el capítulo tecnológico, se han hecho avances, especialmente, en la nube y la gestión documental. Sin embargo, todavía hay un largo camino por recorrer en aspectos como la gestión de proyectos, la explotación de datos, la ciberseguridad y la inteligencia artificial.

Por último, el estudio destaca la necesidad de mejorar en cultura y liderazgo digital. A pesar de que se ha incrementado el conocimiento de tecnologías avanzadas y la formación en competencias digitales, muchos despachos aún no han implementado sistemas efectivos de evaluación y carecen de una estructura organizativa adecuada para apoyar la transformación digital.

En resumen, si bien desde el 2021 se han producido avances en algunos aspectos de la transformación digital en las firmas legales, aún existen áreas significativas que requieren atención y mejora, particularmente en la adopción de nuevas tecnologías, la innovación, la gestión del conocimiento y el desarrollo de una cultura y liderazgo que promueva activamente la digitalización.

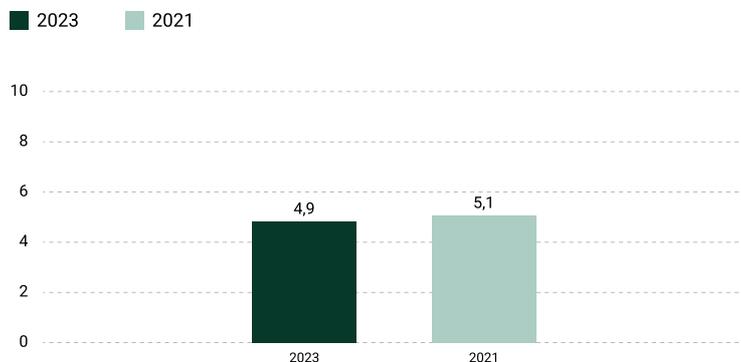
En presencia digital, los despachos han mejorado su situación, pero la mitad de ellos aún no aprovechan plenamente las oportunidades que ofrecen herramientas como SEO y SEM

Desde el 2021 se han producido avances en transformación digital, pero todavía existen áreas significativas de mejora, como la adopción de nuevas tecnología o el liderazgo

Madurez digital de los despachos

Los resultados globales del informe no permiten aseverar que los despachos de abogados hayan experimentado un gran avance en materia de transformación digital. Más bien al contrario, se percibe cierto estancamiento al que influye, también, la renovación en la muestra de las firmas, pudiendo haberse sustituido algunas con mayor desarrollo, por otras en menor progreso. Así, la nota general se ha mantenido prácticamente plana (menos dos décimas), rondando el aprobado raspado.

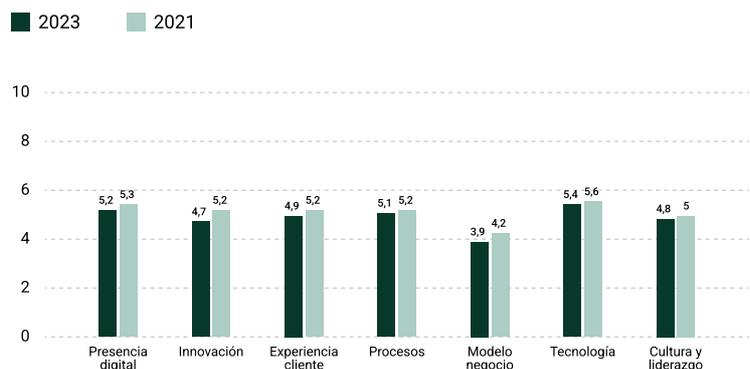
Nivel de madurez digital



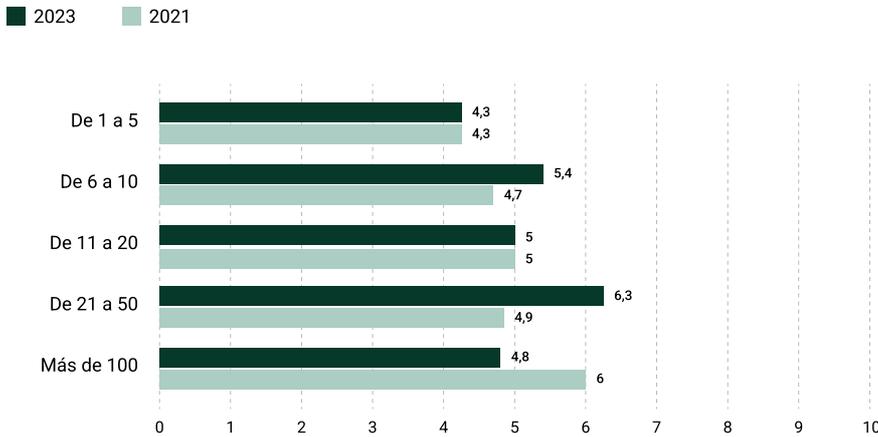
Respecto de los resultados generales del informe de 2021, no se aprecia una mejora significativa de los bufetes en su nivel de madurez digital. La nota vuelve a merodear el aprobado, manteniéndose prácticamente plana respecto de la última edición (cae dos décimas).

Las siete dimensiones en las que se mide la transformación digital experimentan leves retrocesos. En presencia digital, procesos, tecnología y cultura y liderazgo, prácticamente, las firmas empatan respecto de 2021. En innovación, experiencia cliente y modelo de negocio hay saltos algo mayores.

Madurez digital de cada dimensión

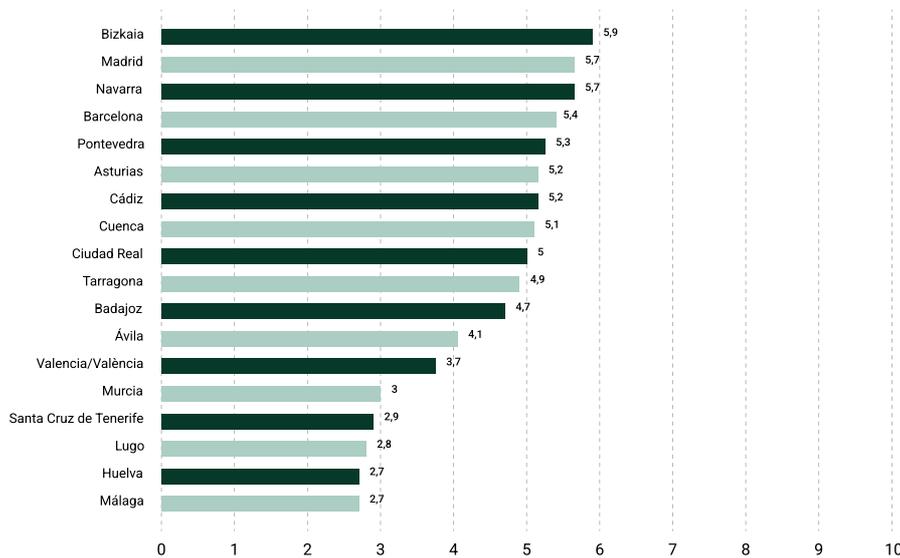


Madurez por tamaño de despacho



Al igual que en el informe de 2021, el tamaño del bufete no marca una diferencia sustancial en el nivel de transformación digital. Un cambio destacable, sin embargo, es el incremento del nivel de madurez digital en los despachos pequeños y medianos (entre 6 y 10 abogados, y entre 21 y 50). En cambio, en las firmas de más de 100 abogados el nivel ha descendido más de un punto en relación a 2021, lo cual puede venir condicionado por la muestra.

Nivel por provincia



Bizkaia, Madrid, Barcelona y Navarra ocupan los primeros puestos en la evaluación por provincias de la transformación digital en el sector legal. Otras provincias que no aparecían en 2021 y que ahora ocupan un lugar destacado son Pontevedra, Asturias, Cádiz, Cuenca y Ciudad Real.



Macarena Plaza

Head of International Corporate Development and Legal Innovation de IE Law School en IE University



La era digital y su impacto en los despachos

La transformación digital está redefiniendo el sector legal, impulsada por la demanda de los departamentos jurídicos de las grandes empresas y la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías. Según Thomson Reuters, se prevé un aumento en la inversión en innovación y tecnología legal, con un enfoque diverso entre los despachos de abogados. Gartner indica que los gastos en tecnología legal se triplicarán para 2025. Herramientas como Harvey, que utilizan inteligencia artificial generativa, están cambiando el trabajo legal hacia un enfoque más estratégico y creativo, como demuestra su adopción por firmas destacadas.

La gestión del ciclo de vida de contratos (CLM) se está convirtiendo en una herramienta esencial, integrándose en un ecosistema tecnológico más amplio que incluye soluciones para ciberseguridad, almacenamiento en la nube y automatización de procesos. Se espera que para 2025, los departamentos legales solo obtengan un 30% del beneficio potencial de sus inversiones en CLM.

Además, la experiencia del cliente está cobrando importancia, requiriendo un diseño centrado en el usuario en la entrega de servicios legales.

La formación en habilidades digitales se vuelve crucial para los abogados, quienes deben adaptarse a un enfoque legal más estratégico y creativo, con conocimientos especializados en tecnología. La digitalización de los despachos implica desafíos en el modelo de negocio, la organización de los equipos y la cultura organizativa. KPMG predice que para 2025, la mitad del equipo legal podría estar compuesta por profesionales de diferentes habilidades, no solo abogados.

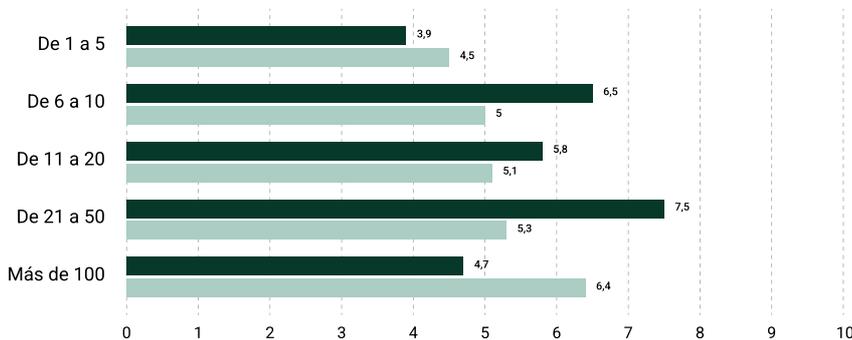
En resumen, la transformación digital en los despachos de abogados es un viaje hacia una mayor eficiencia, eficacia y valor agregado. Requiere la adopción de tecnologías avanzadas, un replanteamiento de los modelos operativos, las competencias del equipo y la cultura organizativa. Los despachos que integren con éxito la tecnología y se adapten a las nuevas realidades del mercado mejorarán su eficiencia y capacidad de servicio, enfrentando mejor los desafíos futuros.

1. Presencia digital

Los despachos obtienen en el indicador *Presencia digital* una calificación conjunta de 5,2. Este parámetro mide los siguientes factores: el tráfico que genera su web y su rentabilización; el posicionamiento en la red; los contenidos y la comunidad en redes sociales. Los resultados muestran que las firmas todavía no sacan todo el partido posible al mundo de oportunidades que les ofrece Internet.

Presencia digital

■ 2023 ■ 2021

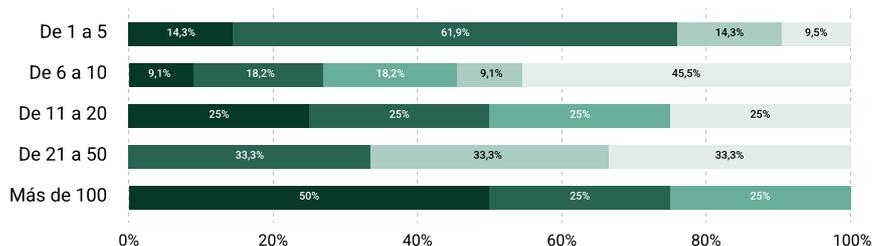


Aunque los despachos pequeños y medianos han mejorado su presencia digital, los datos revelan que la mitad de los bufetes no utiliza técnicas de SEO o SEM, no actualizan su blog y no sacan partido de su web como canal de promoción y venta

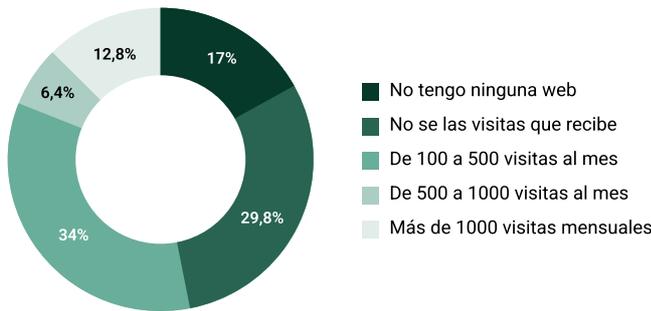
¿Has realizado campañas digitales en el último año?

En los últimos dos años, los bufetes han reducido el desconocimiento que tenían respecto a las técnicas de SEO y SEM. A su vez, se ha duplicado el número de despachos que ha realizado campañas insertando anuncios pagados (SEM).

■ No sé lo que es SEO y SEM ■ Ninguna
 ■ De SEO ■ De SEM ■ De SEO y SEM



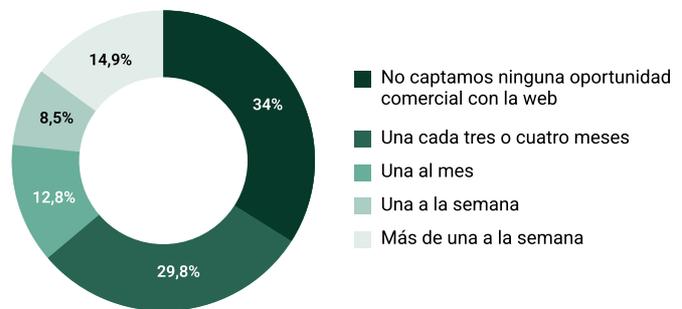
¿Cuántas visitas recibe su página web?



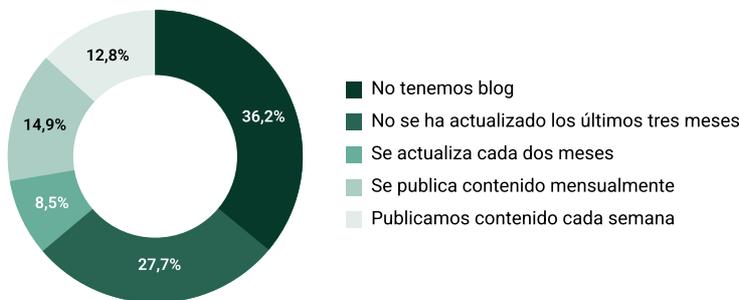
Un 17% de los despachos no tiene web, uno de cada tres no mide el tráfico y solo un 12% supera las 1.000 visitas mensuales. Unos datos muy similares a los de 2021.

¿Cuántas oportunidades comerciales genera su despacho?

Una de cada tres firmas (34%) reconoce que no capta oportunidades comerciales a través de la web, proporción que mejora el 25% del informe anterior. La frecuencia de leads generados gracias a la página web también ha aumentado en todos los casos.



Contenidos del blog

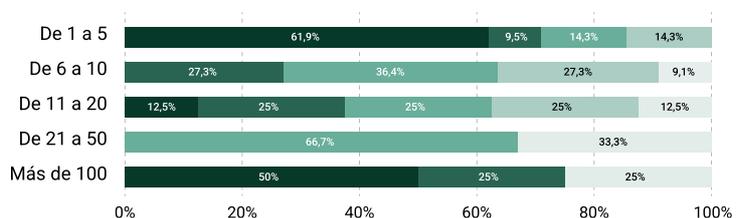


Uno de cada tres despachos no tiene blog y casi el 30% no lo ha actualizado en los últimos tres meses. En 2023, solo un 12% lo actualiza semanalmente, frente a 19% que lo hacía en 2020

La comunidad de seguidores del despacho en redes sociales cuenta con...

Las firmas de uno a cinco abogados han incrementado un 30% su presencia en redes. En los despachos de entre seis a 10 abogados han aumentado un 18% aquellos que tienen entre 1.000 y 5.000 seguidores. Se mantienen en un 25% los despachos de más de 100 abogados que tienen más de 5.000 seguidores.

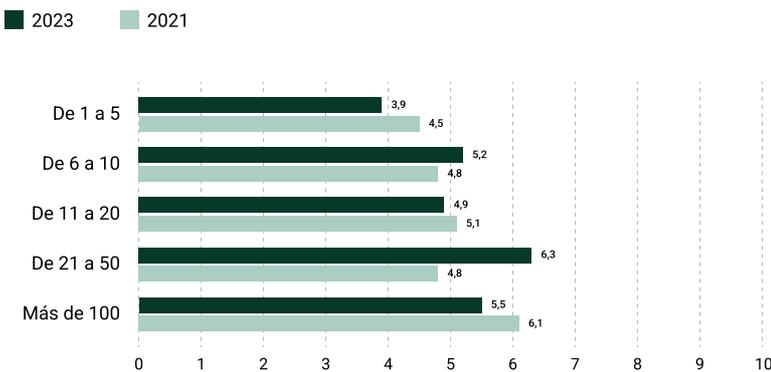
- No tenemos perfiles en redes sociales
- Menos de 100 seguidores en una red social
- Entre 100 y 1000 seguidores en una red social
- Entre 1000 y 5000 seguidores en una red social
- Más de 5000 seguidores en una red social



2. Innovación

La innovación sigue siendo un campo en el que los despachos de abogados tienen margen de mejora. En los dos últimos años, la nota en el indicador *Innovación* ha caído de un 5,2 a un 4,7, siendo el descenso más relevante. Este parámetro mide los nuevos servicios ofrecidos por el bufete; la implementación de un plan de transformación digital; y la existencia de incentivos a la digitalización. Por tamaños, las firmas medianas son las que mejor progresan desde el anterior informe.

Innovación



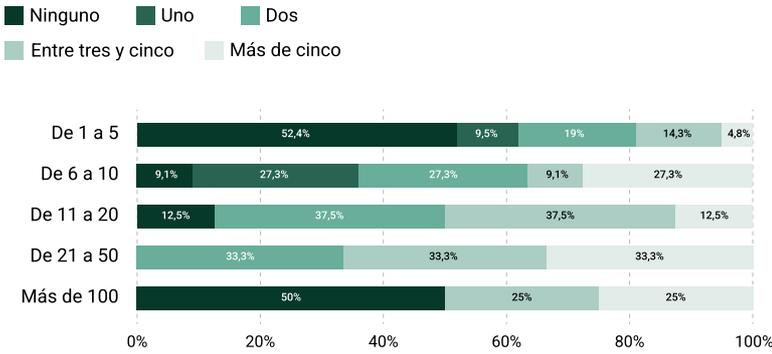
La actividad de innovación en los despachos pequeños y medianos ha descendido o permanece casi igual que en 2021. La excepción son los bufetes de entre 21 y 50 abogados, que han mejorado sensiblemente. En las grandes firmas se aprecia cierto estancamiento, sin que hayan lanzado ningún producto o servicio novedoso.

Más del 40% de los despachos no sabe que es el *design thinking* y casi otro 40% lo conoce, pero nunca ha utilizado esta metodología. Solo algo más del 10% la ha aplicado una o más veces en los últimos tres años.

He utilizado la metodología *design thinking*...



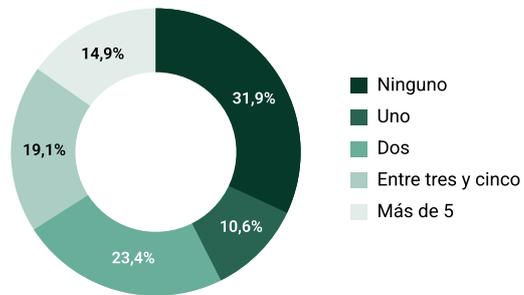
¿Cuántos servicios o productos nuevos ha lanzado tu firma en los tres últimos años?



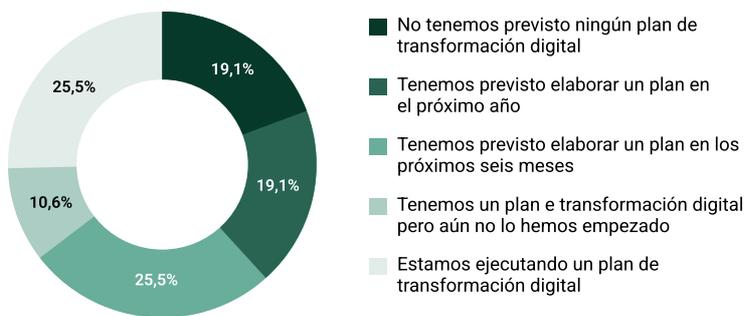
Los bufetes se muestran más activos en el lanzamiento de productos. La excepción son los más pequeños, en donde el 50% no crea ningún producto ni servicio. Las firmas de más de 100 profesionales han reducido su frecuencia de lanzamiento porque han seguido una estrategia de penetración de mercado con servicios existentes, más que una basada en la creación de otros nuevos.

Un tercio de los despachos de abogados no ha lanzado nuevos servicios o productos en los últimos tres años. La nota positiva es que la mayoría ha innovado diseñando y comercializando, y el 15% ha lanzado más de cinco desde entonces, cantidad que supera ampliamente el 9% obtenido en 2021

¿Cuántos servicios o productos nuevos ha lanzado tu firma en los tres últimos años?



Plan de transformación digital...



Un avance importante en este apartado es que ha aumentado un 11% el porcentaje de despachos que tienen previsto elaborar un plan de transformación digital.

Siete de cada diez firmas no vincula la retribución al cumplimiento de objetivos de innovación, lo que trasluce que, si bien las firmas apuestan sobre el papel por la transformación digital, ello no se traduce en incentivos a quienes deben ejecutar y consolidar una cultura digital en la firma.

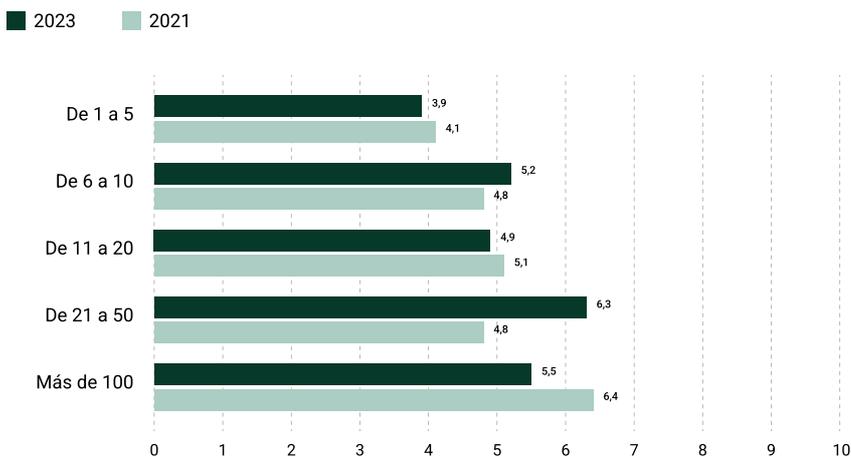
Los incentivos de los profesionales en mi firma...



3. Experiencia de cliente

Todos los despachos defienden seguir una estrategia que pone al cliente en el centro, sin embargo, el indicador *Experiencia de cliente* sugiere que aún se trata de una materia en la que no deben darse por satisfechos. La nota conjunta en este parámetro es de 4,9, frente al 5,2 del anterior estudio. Aquí se evalúa el conocimiento del cliente, la segmentación y la inteligencia de datos.

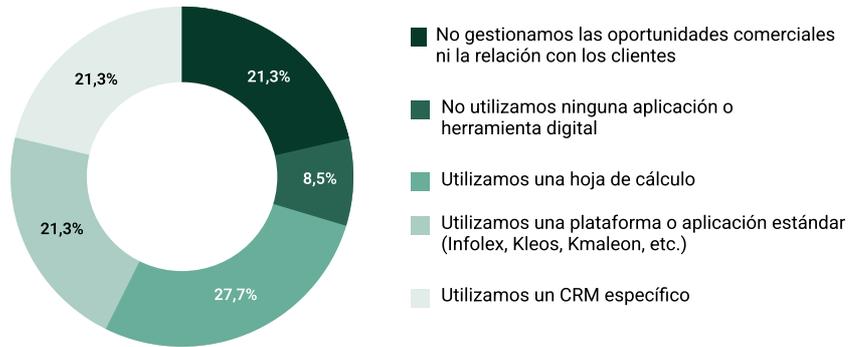
Experiencia cliente



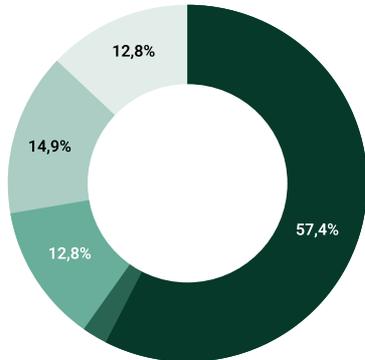
La principal nota distintiva respecto del informe de 2021 se encuentra en los despachos medianos-grandes, de entre 21 y 50 abogados, que han introducido medidas como la segmentación de las comunicaciones y el envío sistemático de encuestas de satisfacción.

Para gestionar las oportunidades comerciales y la relación con los clientes...

El porcentaje de despachos que utiliza un software para gestionar la relación con los clientes ha aumentado un 13% respecto de 2021. No obstante, todavía dos de cada diez firmas no gestionan las relaciones con los clientes o lo hacen de forma manual, y solo un 20% emplea un CRM.



Para medir la experiencia de los clientes utilizamos...



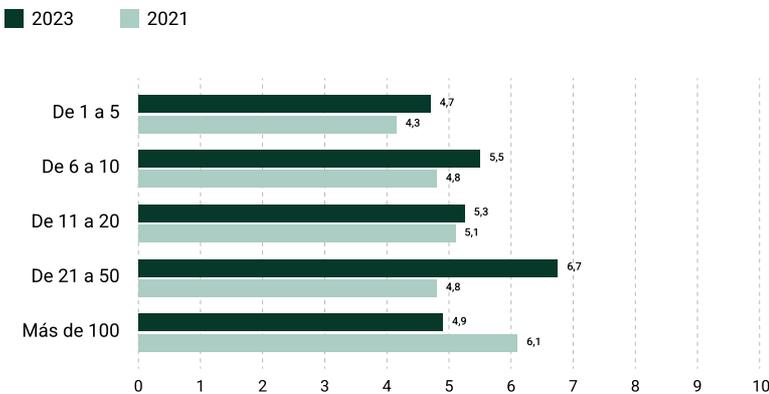
- No medimos la experiencia del cliente
- Encuestas de satisfacción en papel y las escaneamos
- Encuestas en PDF o Word enviadas por mail
- Encuestas de satisfacción digital gestionadas con una aplicación específica
- Encuestas y datos recopilados mediante canales online (web, redes...)

Seis de cada diez firmas no miden la experiencia de cliente, y muy pocos (12%), han digitalizado el proceso de recopilación de datos para ese fin mediante herramientas específicas. En términos comparativos, no ha habido ninguna variación importante desde el 2020-2021.

4. Procesos

La adquisición o desarrollo de potentes herramientas tecnológicas puede quedar frustrada si el despacho no revisa sus procesos e implementa unos flujos de trabajo optimizados. La nota global del indicador *Procesos*, que evalúa parámetros como la digitalización, la gestión del conocimiento, la automatización y el uso de metodologías ágiles, es de 5,1. Las grandes tareas pendientes siguen siendo la eliminación de papel y la automatización del trabajo estandarizable.

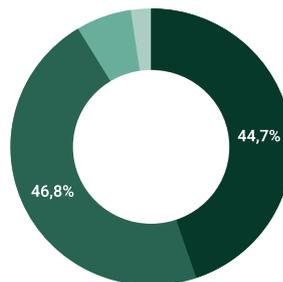
Procesos



Las firmas de menos de 20 abogados aún deben acelerar en la eliminación del papel y los procesos de gestión del conocimiento. Las medianas han realizado un esfuerzo notable en el rediseño de procesos de producción y prestación del servicio. Sin embargo, los grandes bufetes evaluados empeoran la nota del informe anterior y muestran que tienen trabajo en materia de estandarización y automatización de procesos en las áreas de práctica.

Los escritos, informes y documentos que se producen en el despacho...

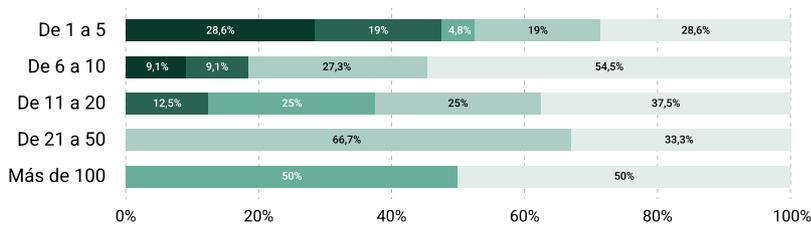
Casi el 45% de los bufetes no gestiona ni comparte el conocimiento; el 47% utiliza plantillas compartidas, y apenas un 8% lo gestiona con un software específico. Dentro de este último porcentaje, solo el 2% tiene automatizada la elaboración de documentos.



- Cada profesional los elabora a partir de otros escritos suyos que guarda en su ordenador
- Cada profesional los elabora a partir de plantillas compartidas en un servidor de la firma
- Se elaboran en una plataforma SaaS a partir de plantillas
- Se elaboran colaborativamente mediante una plataforma SaaS

Digitalización de documentos y gestión el conocimiento por tamaño.

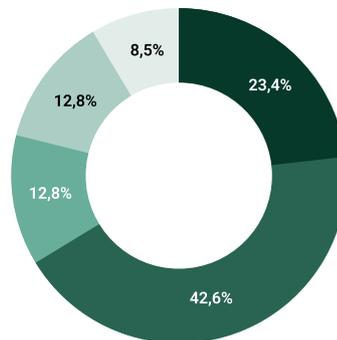
- En la firma no digitalizamos documentos
- Digitalizamos el 25% de los documentos
- Digitalizamos ntre el 25 y el 50% de los documentos
- Digitalizamos entre el 50 y el 75% de los documentos
- Tenemos toda la documentación digitalizada



Respecto a 2021, los bufetes de todos los tamaños muestran una mejoría en la digitalización de documentos, siendo este progreso especialmente importante en los despachos pequeños. Es relevante destacar que la mitad de las grandes firmas tiene toda su documentación digitalizada.

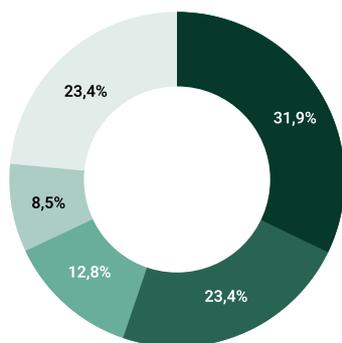
Automatización de procesos y metodologías ágiles en los últimos 3 años

En términos generales, los resultados aquí son los mismos que los del informe de 2021. La única diferencia destacable es que los despachos que declaran haber mejorado más de 10 procesos han aumentado un 2,5%.



- No hemos mejorado ningún proceso
- Hemos mejorado entre 1 y 3 procesos
- Hemos mejorado entre 3 y 5 procesos
- Hemos mejorado entre 5 y 10 procesos
- Hemos mejorado más de 10 procesos

Hemos aplicado metodologías ágiles de trabajo...



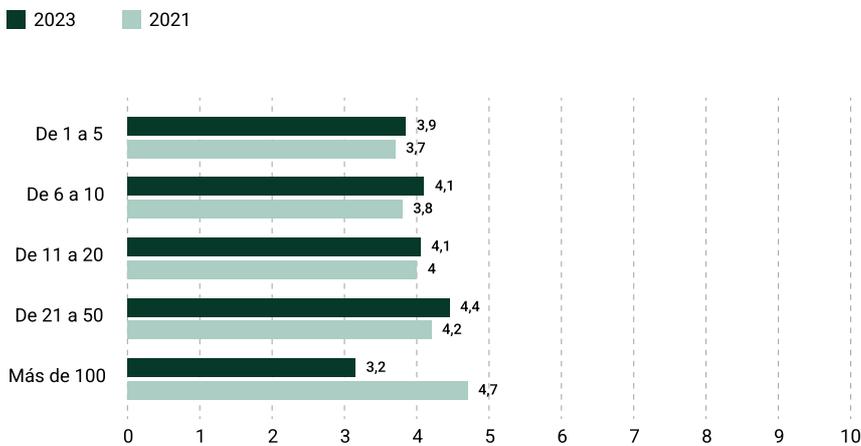
- No sé que son las metodologías ágiles
- No las hemos utilizado nunca
- Una vez en los últimos tres años
- Entre dos y tres veces los últimos años
- Las utilizamos a menudo

Uno de cada tres despachos no sabe lo que son las metodologías ágiles; dos de cada diez no las han utilizado nunca para mejorar la eficiencia de los procesos, y un 23% expone que las utiliza a menudo, cifra que ha aumentado en cinco puntos respecto a hace dos años.

5. Modelo de negocio

La transformación del parámetro *Modelo de negocio* es, de nuevo, el indicador que peor calificación obtiene en el informe (3,9). Para medir esta variable, se examinan tres factores: la propuesta de valor que ofrecen; el nivel de escalabilidad de sus servicios, y la relación con los ALSP. Este suspenso es llamativo en las grandes firmas, las cuales parecen hallar dificultades a la hora de diferenciarse con sus competidores.

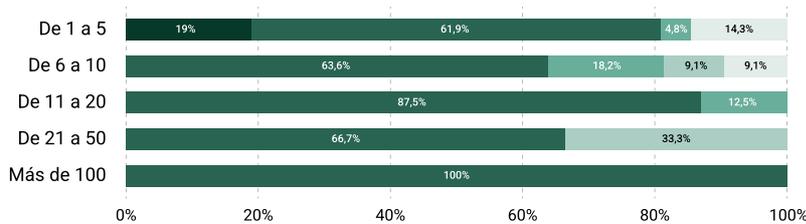
Modelo de negocio por tamaño de despacho



El modelo de negocio es una dimensión en la que todos los despachos vuelven a suspender con independencia de su tamaño. Los grandes despachos evaluados para el estudio de 2023 parecen hallar dificultades a la hora de diferenciar su propuesta de valor de otras firmas competidoras y de generar ingresos adicionales que no provengan de la prestación directa de servicios jurídicos.

¿Qué diferencia tu despacho del de tus competidores?

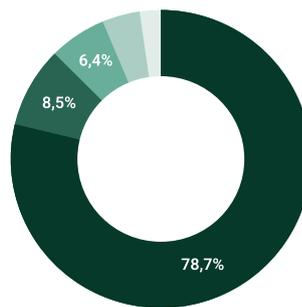
- No sé exactamente cuáles son las diferencias
- Un servicio personalizado, cercano y de confianza
- Los procesos, que nos permiten ofrecer servicios a precios competitivos
- La capacidad de lanzar servicios nuevos para nuestros clientes
- La utilización de los datos para conocer a nuestros clientes actuales y potenciales



Casi todos los despachos, independientemente de su tamaño, resaltan que frente a sus competidores se destacan por un servicio personalizado, cercano y de confianza, algo que también se afirmaba de forma mayoritaria en 2021. La conclusión vuelve a ser que las firmas no parecen encontrar la fórmula para presentar una propuesta de valor diferenciada.

Los ingresos del despacho provienen...

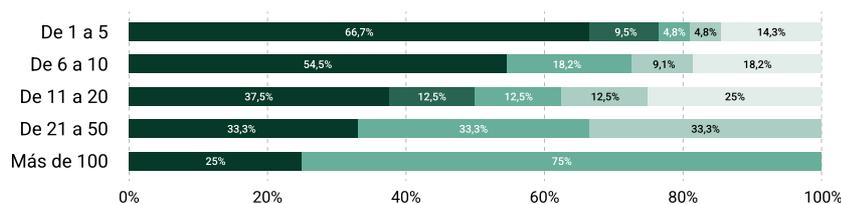
Ocho de cada diez despachos perciben sus ingresos de cuotas y honorarios por asuntos no recurrentes, mientras que solo el 13% consiguen escalar el negocio y obtener ingresos de origen digital. La situación es muy similar a la de 2021.



- Exclusivamente de cuotas (iguales) o facturas (por asuntos) que pagan los clientes
- El 75% de iguales y facturas, y el 25% por informes o herramientas digitales que se descargan desde la web
- El 50% de iguales y facturas, y el 50% por informes o herramientas digitales que se descargan desde la web
- Menos del 50% de iguales y facturas y resto por informes o herramientas digitales descargables desde la web
- Más del 75% de los ingresos provienen de una plataforma digital autogestionada por el cliente

Los proveedores alternativos de servicios jurídicos (ALSP)

- No conozco estas empresas alternativas de servicios profesionales
- Se habla mucho de ellos pero en el fondo hacen lo mismo que el resto de firmas legales
- He oído hablar de ellos pero no tengo muy claro cómo funcionan
- Estamos incorporando algunas de sus prácticas
- Son modelos de los que hay que aprender

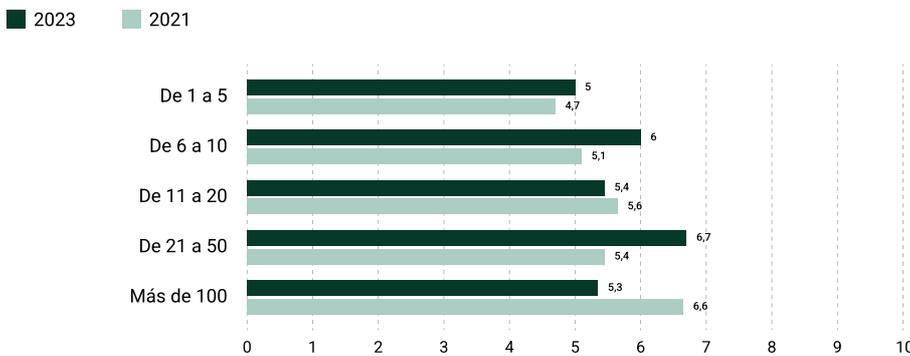


El conocimiento de los ALSP es proporcional al tamaño del despacho. Cuanto mayor es el tamaño, más familiarización con estos nuevos modelos. Desde 2021, el conocimiento de estos proveedores alternativos por parte de las firmas medianas y grandes ha aumentado notablemente, llegando incluso algunas a incorporar prácticas de esos modelos flexibles de trabajo.

6. Tecnología

El parámetro *Tecnología* es en el que los bufetes logran una mejor puntuación, con un 5,4. Este indicador evalúa la implementación y uso de herramientas y soluciones tecnológicas, dividido en los siguientes apartados: la gestión de los proyectos, la movilidad, la explotación de datos y la ciberseguridad.

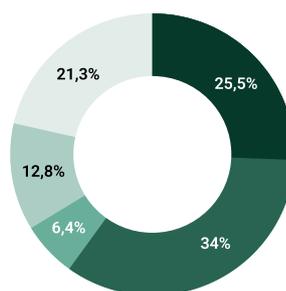
Tecnología



En este apartado no ha habido grandes cambios respecto al período anterior. Los bufetes pequeños y medianos son los que más han progresado, principalmente porque han implementado herramientas de gestión documental y han consolidado el trabajo en la nube.

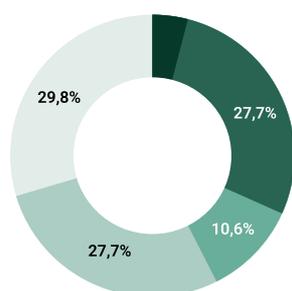
Para la gestión de los casos o proyectos...

Uno de cada cuatro bufetes no gestionan los proyectos y uno de cada tres los gestiona con una hoja de cálculo. Los que usan tecnología específica para esta tarea son el 21%. Apenas se detectan variaciones respecto de 2021.



- No utilizamos metodologías ni herramientas de gestión de proyectos
- Utilizamos una hoja de cálculo
- Tenemos una herramienta específica pero la utilizamos poco o nada
- Aplicamos metodologías de gestión de proyectos, pero no usamos ninguna herramienta
- Utilizamos un software específico de gestión de proyectos

Las herramientas o aplicaciones de trabajo en tu despacho...

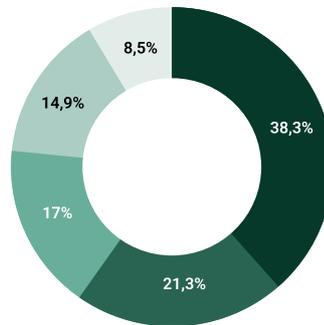


- No tenemos herramientas en la nube ni tenemos previsto implementarlas a corto plazo
- No tenemos herramientas de trabajo en la nube pero estamos ya estudiando esa opción
- Tenemos alguna herramienta en la nube pero no puede accederse ni usarse desde el móvil
- Una parte importante de las herramientas de trabajo están en la nube y son accesibles desde cualquier lugar y dispositivo
- Todas están en la nube y son accesibles desde cualquier lugar y dispositivo

Los despachos que ofrecen plena accesibilidad a las herramientas de trabajo y gestión desde cualquier dispositivo y lugar no llegan al 30%.

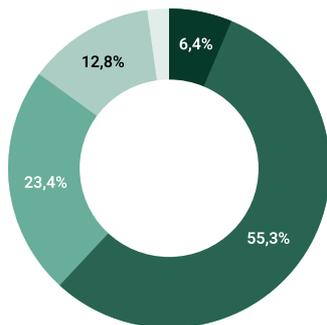
Los datos que se generan en mi despacho...

Cuatro de cada diez despachos no analizan los datos que tienen almacenados y un 20% utiliza un Excel. Tan solo un 8,5% se sirve de herramientas avanzadas para el análisis. El número de firmas que las utilizan o que han implementado un ERP, ha crecido sensiblemente con respecto de 2021.



- No hacemos analítica de datos
- Tenemos un excel con los asuntos y la facturación y analizamos la evolución anualmente
- Revisamos todos los datos que nos proporciona el software de gestión de expedientes o proyectos
- Tenemos un ERP que proporciona datos analíticos avanzados
- Utilizamos tecnologías de aprendizaje automatizado para descubrir tendencias, patrones, desviaciones y otra información de interés sobre el despacho y el comportamiento de los clientes

¿Utilizáis email marketing?



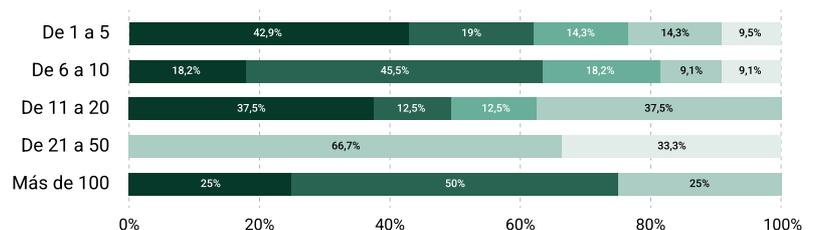
- No sé lo que es el email marketing
- No lo estamos utilizando pero sé qué es
- Si, lo usamos para enviar newsletter a clientes actuales y potenciales
- Si, enviamos newsletters y materiales descargables (ebook, guías, etc.)
- Si, tenemos embudos de venta segmentados por servicio y campañas comerciales con medios pagados

Más de un 55% sabe qué es el email marketing, pero no utiliza ninguna tecnología de este tipo. Un 23% lo usa para enviar newsletters a clientes, pero solo un 2% lo emplea como herramienta de venta de forma sistemática.

Los bufetes de menor tamaño son quienes menos medidas han implementado en materia de ciberseguridad, mientras que los que destacan en alertas y niveles de permiso son las firmas de entre 21 y 50 abogados.

En temas de ciberseguridad...

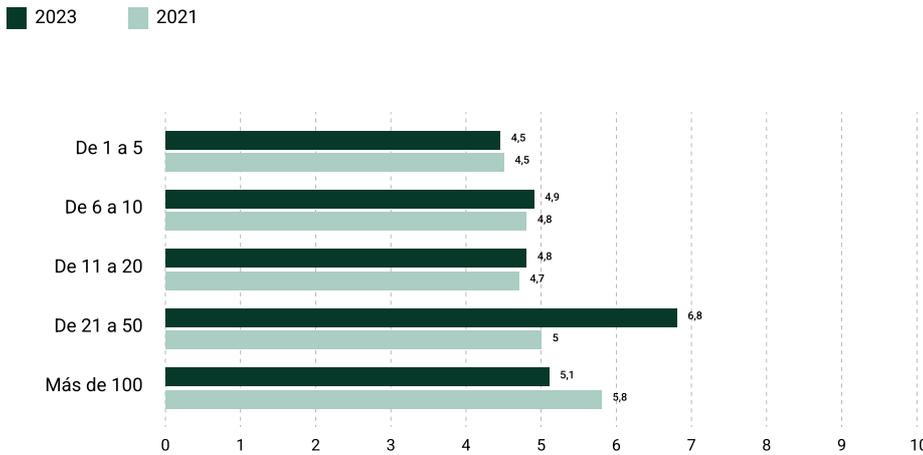
- No hemos implementado ninguna medida de las anteriores
- Disponemos de niveles de permisos de accesos
- Disponemos de sistemas de alerta y niveles de permisos de acceso
- Disponemos de sistemas de alerta, niveles de permisos de acceso y datos anonimizados en la nube y se ha formado a los empleados
- Disponemos de sistemas de alerta, niveles de permisos de acceso y datos anonimizados en la nube



7. Cultura y liderazgo

El indicador de *Cultura y liderazgo*, en el que el conjunto de los despachos obtiene un 4,8, evalúa el impulso que desde la dirección se realiza del proceso de transformación digital. En esta categoría se mide la visión digital de los despachos y la formación en competencias digitales de sus profesionales.

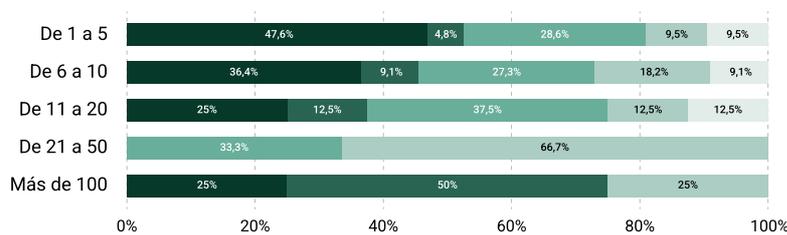
Cultura y liderazgo por tamaño de despacho



Las firmas con menos de 20 letrados suspenden en competencias digitales y su gestión está poco o nada profesionalizada, en línea con los resultados de 2021. El salto lo han dado los despachos de entre 20 y 50 abogados, estableciendo planes sistemáticos de formación en operaciones legales y planes de carrera basados en criterios objetivos, entre otras mejoras organizativas.

Las tecnologías avanzadas...

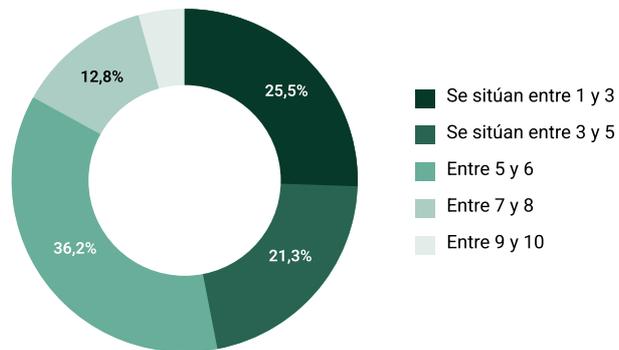
- No sé lo que estas tecnologías hacen ni qué pueden aportar
- Nada en absoluto, se habla mucho pero no es aplicable ahora ni en el corto/medio plazo
- Creo que sí, pero no tenemos muy claro el cómo ni el cuándo. Aún hay tiempo para ir viendo cómo se desarrolla
- Sí, y estamos estudiando la forma de incorporarlas en la firma
- Totalmente. De hecho ya las estamos utilizando para prestar algunos servicios



Cinco de cada 10 despachos pequeños no sabe lo que son las tecnologías avanzadas, mientras que el 66% de los bufetes de 21 a 50 abogados saben lo que es y están viendo la forma de incorporarlas a la empresa. Una cuarta parte de las firmas de más de 100 abogados las emplean para prestar algunos servicios. Es destacable que, desde 2021, han aumentado en casi el 50% los despachos de entre 21 a 50 profesionales que están explorando su uso.

Puntúa las competencias digitales de tus profesionales de 1 a 10

La formación en competencias digitales sigue siendo otra asignatura pendiente, si bien se ha incrementado un 7% los profesionales que obtienen un aprobado respecto al informe de 2021. La proporción de suspensos es del 47%.



Mejores prácticas en transformación digital





Eduardo Abad

Socio responsable del Comité de Innovación y Digitalización de Garrigues

GARRIGUES

Un modelo propio de IA generativa

En Garrigues consideramos que la innovación es fundamental en el desarrollo de nuestro negocio. Esto nos ha llevado a apostar no solo por tecnologías y herramientas que ya son habituales en el sector (de las que apenas hemos hablado, evitando el *digital washing*), sino también por nuevos negocios digitales poco habituales en el ámbito legal.

La clave de nuestra transformación digital, que hoy es una realidad, está en nuestra estrategia; en una visión propia que ha supuesto la involucración de todo el despacho. La incorporación de nuevos perfiles tecnológicos, la identificación de los profesionales dispuestos a trabajar para lograr que la digitalización de la firma sea una realidad, y las alianzas con jugadores externos están dando frutos cada vez más interesantes.

Por ejemplo, en torno a la inteligencia artificial generativa (IAG), un elemento relevante de la industria de los servicios legales. Garrigues está desarrollando, con la participación de un equipo de más de 150 profesionales de diversos departamentos, una arquitectura integrada por modelos propios para tareas específicas que supone un adelanto significativo sobre la práctica seguida hasta ahora en el sector legal en España, y que en poco tiempo se podría ofrecer también a clientes para tareas concretas.

Además, estamos realizando un importante esfuerzo en la formación digital de nuestros profesionales, conscientes del salto cualitativo en la eficacia y eficiencia que la IAG va a suponer.

Pero, probablemente, el elemento más disruptivo y diferenciador sea nuestra factoría, un entorno tecnológico que permite el lanzamiento de servicios y productos *legaltech* relacionados con la confianza digital, el creciente proceso de digitalización de los contratos y el ecosistema en desarrollo alrededor de los activos digitales. Un gran laboratorio desde el que Garrigues se posiciona en los nuevos negocios digitales.

Un ejemplo es la toma de una participación de control el pasado mayo en *EADTrust*, Prestador Cualificado de Servicios Electrónicos de Confianza registrado en el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, que permite al despacho abordar las tecnologías dedicadas a la confianza digital, críticas para la seguridad jurídica y habilitadas por el marco europeo eIDAS. De este contexto nace el primero de estos productos, *GoCertius*, una aplicación que permite *certificar* videos, fotos y cualquier archivo, generando un sello de tiempo cualificado que crea una prueba con la máxima eficacia legal permitida por la regulación vigente. Con este y los productos que lo seguirán, Garrigues pretende dar un paso más en su contribución a la seguridad jurídica de las empresas y ciudadanos en una sociedad cada vez más digitalizada.



Francesc Muñoz

CIO de Cuatrecasas



CELIA, innovación y automatización

En el marco de su plan estratégico trienal, Cuatrecasas está ejecutando un plan director de tecnologías, innovación y procesos, cuyos objetivos son: liderar la transformación digital; anticipar sus necesidades a través de la innovación y del conocimiento de los procesos de negocio, e impulsar las nuevas formas de trabajo y capacidades de los colaboradores. De dicho plan se desprende un conjunto de iniciativas y proyectos para seguir progresando en la transformación del despacho y en la optimización del uso de la tecnología que se pone a disposición de los colaboradores.

Bajo este paraguas, se engloban los principales vectores que agrupan al conjunto de iniciativas y proyectos, de los que destacan cuatro.

IA y automatización

Esta línea reúne diversos proyectos en el ámbito de la inteligencia artificial que están vinculados con la extracción automatizada de entidades de documentos como, por ejemplo, las notas simples del registro de la propiedad en procesos de compraventa de activos inmobiliarios. Pero, sin duda, bajo este epígrafe, y tras la eclosión de la IA generativa, Cuatrecasas está llevando a cabo varias iniciativas vinculadas a este tipo de IA agrupadas bajo el nombre de CELIA. El acuerdo estratégico sellado con la compañía californiana Harvey

permitirá al abogado, sobre todo, utilizar su solución tipo *co-counsel* para, entre otras posibilidades, poder revisar un contrato o, ante un caso, identificar estrategias en un tiempo menor.

Agilidad y LPM

Este vector apuesta por desarrollar la cultura de la colaboración y la gestión personal y autónoma de los equipos mediante metodologías ágiles que permitan dotar de mayor transparencia y visibilidad acerca de quién está haciendo qué y del grado de avance de las tareas y asuntos. Dicho método permite anticipar posibles cuellos de botella y facilita a los *staffers* la asignación de trabajo. Nuestros programas de acompañamiento, con *agile coaches*, resultan fundamentales para conseguir dicha implantación.

Destreza digital

La gestión del cambio es clave en todo proyecto de transformación y la implantación de soluciones digitales puede no aportar nada si no se consigue la adopción final por parte de los usuarios. También resulta clave la capacitación de los colaboradores, con apoyos continuados para adoptar herramientas digitales que permitan consolidar las nuevas formas de trabajo. Así, proyectos de formación como el *Digital Skills For Lawyers*, programas formativos permanentes de los *Floor Walkers*, con una campaña semanal, son ejemplos de cómo estamos mejorando la destreza digital.

Innovación Abierta

Esta línea aboga por asegurar la observación e incorporación de nuevas tecnologías en colaboración con el ecosistema *legaltech*. Los programas Cuatrecasas Acelera y *Fast Track*, con pruebas de concepto de nuevas tecnologías, nos permiten disponer de una atalaya desde la que nutrimos para incorporar nuevas soluciones que añadan valor a Cuatrecasas.



Eva García Morales

Directora de Innovación Legal
de Uría Menéndez



José Pérez García

Director de Tecnología e
Innovación de Uría Menéndez

URÍA
MENÉNDEZ

MomentUM para asuntos procesales

Son muchos los objetivos que buscamos en Uría Menéndez con los proyectos que estamos impulsando en materia de digitalización e innovación. Podríamos hablar, por ejemplo, de búsqueda de eficiencia, facilitar el trabajo de nuestros profesionales, reducir el margen de error humano en tareas repetitivas o, simplemente, adaptarnos a la evidente nueva forma en la que abogados y clientes se relacionan e interactúan. Sin embargo, si tuviéramos que elegir un objetivo único, sería, sin duda, dar un mejor servicio a nuestros clientes, con todo lo que ello conlleva.

Con el cliente y sus necesidades como guía, estamos trabajando en varios proyectos. Uno de ellos —integrado ya en el día a día del despacho— es MomentUM, una herramienta que agiliza y facilita la gestión de asuntos procesales complejos y que, además, permite a los clientes tener una visión transparente y en tiempo real de su estado. MomentUM funciona como un control de mandos adaptado al rol que cada uno tiene en el asunto. De esta forma, por un lado, ofrece información relevante del proyecto en función del interés del usuario, incluyendo a los clientes, y, por otro lado, otorga las herramientas necesarias para que estos usuarios puedan desempeñar mejor las labores que tienen asignadas.

La implementación de MomentUM se ha realizado mediante un trabajo conjunto entre abogados, equipo de tecnología e innovación y cliente. Así hemos conseguido una herramienta diseñada internamente en el despacho, que se adapta como un guante a la forma de trabajar del usuario, limitando los habituales problemas de gestión del cambio cuando hablamos de adopción de nuevas herramientas de trabajo. Dando prioridad, además, a la puesta a disposición rápida de esta solución, utilizamos como base una tecnología que ya conocíamos y que nos permite adaptarla a otros escenarios y áreas de práctica en un plazo de tiempo relativamente corto, lo que se ha demostrado esencial para el éxito de la herramienta.

MomentUM ofrece otra ventaja adicional, y es que nos permite evolucionar y ampliar sus funcionalidades. En este sentido, la hemos integrado en nuestro sistema de automatización documental. Así, los abogados pueden generar documentos de trámite procesal a golpe de clic. La información necesaria se obtiene directamente desde MomentUM y la labor del abogado se centra en dar valor añadido —en el aspecto puramente jurídico— a esos documentos automáticamente generados, lo que evita tener que hacer otro tipo de tareas, como formatear o crear tablas de contenido. Además, seguimos explorando la posibilidad de mejorar la herramienta con la ayuda, por ejemplo, de inteligencia artificial que permita facilitar el volcado inicial de información de cada asunto a partir de los documentos del procedimiento recibidos del cliente. En cualquier caso, la evolución de MomentUM dependerá de lo mismo que su creación, esto es, de las necesidades de nuestros clientes y de nuestra vocación por cubrirlas de la mejor manera posible.



Patricia Manca

Socia responsable de NewLaw
de PwC Tax & Legal



Carrefour, pionera en el uso de la IA

En PwC Tax & Legal nos hemos posicionado desde 2020 como un referente en el ámbito de *NewLaw*, una nueva forma de ofrecer servicios y soluciones jurídicas con un alto componente digital, que combina el análisis técnico jurídico con las herramientas tecnológicas más avanzadas. Así lo demuestra el proyecto *LookUp*, desarrollado para Carrefour España, que combina la inteligencia artificial y el análisis de datos para optimizar la gestión de sus contratos inmobiliarios.

El proyecto se enmarca en el proyecto *Next* de transformación del área jurídica de Carrefour España, para el que ha contado con la colaboración de PwC Tax & Legal en el diseño y puesta en marcha de *LookUp*: su cuadro de mando de gestión de activos inmobiliarios. Carrefour cuenta con 200 hipermercados y más de 1.500 supermercados en nuestro país, lo que implica una gran complejidad no sólo operativa sino también jurídica, que obliga a negociar, gestionar y mantener un gran volumen y diversidad de contratos que regulan dichos establecimientos. Estos contratos son clave para el negocio y contienen información y datos críticos sobre aspectos financieros, operativos y comerciales.

El reto consistía en diseñar y desarrollar un cuadro de mando que permitiera al equipo legal de Carrefour acceder, analizar y consultar la información contractual de forma ágil y eficiente, y compartirla con otras áreas

de la organización para que puedan analizarse riesgos y oportunidades y adoptarse las correspondientes decisiones. Para ello, nuestros abogados expertos en tecnología, en colaboración con el equipo jurídico inmobiliario de Carrefour, desarrollaron una solución 360º que analiza, extrae, trata, conecta y visualiza información jurídica mediante la inteligencia artificial y las herramientas de análisis de datos.

El resultado es el proyecto *LookUp*, un ejemplo de cómo la tecnología transforma la manera de pensar en los contratos: de simples documentos a activos clave para la gestión del negocio. *LookUp* proporciona al equipo de Carrefour un Cuadro de Indicadores de Gestión de Activos Inmobiliarios visual y dinámico, que facilita la toma de decisiones y el control de legal de los activos. En definitiva, un puente entre las áreas comercial y legal del negocio que refleja nuestra apuesta decidida por el *NewLaw* y nuestra capacidad de aportar soluciones innovadoras a los problemas de las empresas.

Con este proyecto, PwC Tax & Legal y Carrefour España han demostrado que *NewLaw* es una realidad que aporta valor añadido al sector jurídico y al empresarial, al combinar el conocimiento técnico con la tecnología más puntera. *LookUp* es una solución pionera en el mercado español que sitúa a Carrefour a la vanguardia de la gestión de sus activos inmobiliarios y que refuerza la relación de confianza y colaboración entre ambas entidades.



Ramón Palacín

Socio director de
EY Abogados



BPM Colaborativo

La adaptación a un entorno en constante evolución es fundamental para proporcionar un servicio de asesoramiento legal de calidad a nuestros clientes. La aparición de nuevos *stakeholders* y regulaciones nacionales e internacionales ha añadido un plus de complejidad, por lo que resultaba imperativo mejorar la gestión de nuestros procesos internos. Esta necesidad, bajo la premisa de que innovar y evolucionar hace tiempo que dejó de ser una opción, nos llevó a embarcarnos en un proyecto que involucra a todas las líneas de servicios de EY Abogados, el desarrollo e implementación del primer BPM transversal de la firma.

Es obvio que la tecnología desempeña un papel crucial en este proyecto, puesto que el BPM se ha diseñado en una plataforma tecnológica de vanguardia que permite a nuestros profesionales acceder a los datos de los clientes de manera ordenada y ágil. Si las administraciones exigen cada vez más información y aún más detallada, tiene sentido que nuestra gestión de esa información sea impecable para poder atender a esa demanda con la máxima seguridad, transparencia y rapidez.

La implementación del BPM ha transformado la forma en que trabajamos. Está diseñado para ayudar a nuestros profesionales en sus funciones diarias, en lugar de agregar más procedimientos que dificulten su labor.

Ha permitido a nuestros abogados reducir tareas repetitivas y de bajo valor, lo que les da la capacidad de concentrarse en asuntos críticos y mejorar la calidad de su desempeño. Además, promueve una comunicación más eficiente entre departamentos y con nuestros clientes, que ahora pueden disfrutar de un servicio más cercano y una respuesta más rápida.

Pero, curiosamente, en este proceso de digitalización, y para mi particular orgullo, la piedra angular del éxito es la colaboración entre todos nuestros profesionales implicados, tanto abogados como desarrolladores. Todos se sienten parte activa en el proceso de transformación de la firma, ya que ven reflejadas sus ideas y necesidades en nuestro BPM. Hemos establecido una estructura interna de responsables por departamento que recopila y dirige los comentarios de los equipos hacia los desarrolladores, lo que nos permite implementar mejoras en un tiempo récord. Además, este proyecto está en constante evolución, ya que la plataforma BPM ofrece posibilidades de interoperabilidad con otros sistemas y herramientas, lo que se traduce en una mejora continua en la gestión de procesos y conocimientos.

En definitiva, la implementación del BPM en EY Abogados es una prueba de nuestra determinación para ofrecer un servicio diferencial, cumplir con los más altos estándares de calidad y mantenernos a la vanguardia en el sector legal. Como muestra del potencial y la calidad de la herramienta, varios comités internacionales de EY confirmaron su viabilidad para ser reproducida en otras oficinas de la firma en todo el mundo.



Alberto Galán

Director de Tecnología
de Deloitte Legal

Deloitte.
Legal

Control de cambios regulatorios con IA

Desde hace años, la tecnología es una palanca fundamental en los despachos de abogados. Gracias a ella, podemos revisar la ingente normativa que se aprueba por parte de las diferentes Administraciones para detectar si son relevantes para nuestros clientes, se descargan y categorizan esos documentos e, incluso, se identifican términos capitales que ayudan a nuestros profesionales a enfocar sus esfuerzos en tareas de mayor valor añadido.

Con la explosión de los modelos de procesamiento de lenguaje natural, desde Deloitte Legal trabajamos para implantar de manera efectiva estas nuevas herramientas en nuestros procesos de trabajo y en los de nuestros clientes. Gracias a la capacidad de comprensión del lenguaje humano, las máquinas no solo están capacitadas para contestar preguntas o redactar informes únicamente. Por primera vez, son capaces de comprender lo que un abogado necesita en cada momento, traducirlo en secuencias de código y ejecutar complejas operaciones relacionadas con el procesamiento de información para dar una respuesta cerrada y concisa.

Por eso, desde nuestro despacho hemos considerado primordial comenzar por el principio, por lo que entendemos la base de la prestación de un servicio jurídico de alta calidad: la gestión del conocimiento.

De un tiempo a esta parte venimos trabajando en la digitalización de este área introduciendo metabuscadores, equipados con OCR (software de reconocimiento de texto) y diferentes sistemas expertos. Revisamos y actualizamos nuestras herramientas para que las bases de datos sobre las que se construyen sean capaces de dar respuestas a las demandas de procesamiento que están por venir, trabajamos en el formato de los *deliveries* con visualizaciones dinámicas y entregables más alineados con las nuevas necesidades de nuestros clientes y, sobre todo, formamos y capacitamos a nuestros abogados para entender lo que las nuevas tecnologías les pueden aportar.

Y, en este proceso que estamos recorriendo desde hace años, ha irrumpido con fuerza la inteligencia artificial generativa. En un entorno regulatorio cada vez más complejo, esta tecnología nos ha permitido evolucionar nuestro servicio de radar normativo, generando una mejora a la hora de localizar y procesar documentos, creando una base de conocimiento muchísimo más amplia y dando respuesta a los nuevos retos regulatorios que afectan a las compañías como puede ser en materia de sostenibilidad. En ese sentido, contamos con un sistema de detección de cambios normativos y monitorización de su impacto en cualquier ámbito sectorial. Esta herramienta es capaz de detectar cualquier cambio regulatorio sobre un activo concreto del cliente, emitiendo un informe sobre la contingencia correspondiente en menos de 24 horas desde la publicación del citado cambio gracias además a una ventaja adicional: su integración en los sistemas del cliente, con lo que los costes de transacción correspondientes (en términos de tiempo y dinero) se reducen significativamente.



Rafael Madero

CIO de Pérez-Llorca



Roberto Vicente

Responsable de Innovación
de Pérez-Llorca

Pérez-Llorca

IA generativa, más que una tecnología

En Pérez-Llorca trabajamos por llevar la transformación digital al siguiente nivel. Evolucionar en los modelos operativos e incorporar las optimizaciones que brindan las nuevas tecnologías resulta clave para ser más eficientes, de manera que nuestros profesionales puedan centrarse en tareas de mayor valor añadido.

Para alcanzar esa madurez digital y continuar adoptando las tecnologías más punteras, debemos comprender las necesidades de nuestros equipos y de nuestros clientes, así como prestar especial atención a las tendencias del mercado que marcarán y condicionarán su aplicación en todos los niveles del despacho. Se trata de un proceso continuo que requiere adaptación a medida que evoluciona la tecnología e identificar nuevas necesidades.

En este aspecto, en Pérez-Llorca llevamos desde hace ya más de cinco años trabajando con herramientas de inteligencia artificial y, desde 2020, aplicándolas al asesoramiento que prestamos a nuestros clientes. Hoy, la inteligencia artificial generativa (IAG) ya está integrada en aplicaciones internas del despacho, como es el caso de *Pérez-Llorca Insight*, nuestra herramienta de analítica documental codiseñada con nuestros profesionales. En este punto, la firma está reforzando la formación de sus abogados para que estén preparados para el uso de la IAG, ya que no se trata solo de tener tecnología, sino de saber sacarle el mayor partido posible.

La seguridad en IA resulta un elemento crítico para garantizar su correcta praxis dado el creciente uso de esta tecnología en múltiples aplicaciones. La seguridad es nuestro principal foco y, por ello, somos inflexibles en la implementación de las medidas necesarias para proteger los datos y el conocimiento del despacho. Sin duda, abordar la seguridad desde el principio del desarrollo y mantener una postura vigilante y en constante alerta es fundamental para hacer frente con éxito a nuevas amenazas y desafíos emergentes en este campo.

Tenemos claro que la IA y la automatización son herramientas valiosas que pueden optimizar el desempeño de nuestros equipos. Por ello, el despacho lleva años analizando los procesos potencialmente automatizables y haciendo reingeniería de los mismos. En el marco de la estrategia de innovación del despacho, en 2023 ya se ha llevado a cabo la automatización de numerosos procesos que nos permitirán optimizar nuestros recursos y mejorar significativamente la calidad de nuestro trabajo. La automatización robótica de procesos (RPA) y la gestión de procesos de negocio (BPM) son las herramientas que nos están ayudando a llegar más lejos en esta carrera por ser más eficientes y eficaces para nuestros clientes.

Asimismo, en Pérez-Llorca contamos con un *Innovation Hub* que nos permite comprender las necesidades de nuestros clientes y de nuestros profesionales y poner en marcha aquellas soluciones tecnológicas mejor alineadas con los objetivos marcados por el despacho.



Miguel Arias

Socio responsable de Innovación y Tecnología de KPMG Abogados



Colaboración entre Fiscal y Legal

KPMG Digital Gateway es una plataforma única, construido sobre Microsoft Azure, que brinda acceso al porfolio completo de tecnologías legales y fiscales de KPMG a nivel global. Reúne en un solo lugar todas nuestras inversiones en la visualización y análisis de datos, así como en tecnologías de inteligencia artificial (IA). Con un enfoque centrado en maximizar la calidad y la seguridad de los datos, ofrece una plataforma que combina la experiencia de la red global de KPMG, nuestras alianzas estratégicas y nuestras soluciones tecnológicas para formar un entorno integrado, diseñado para fortalecer a la función jurídica y tributaria.

En lo que respecta al departamento legal, la plataforma ofrece módulos concretos para optimizar la gestión de las obligaciones societaria-mercantiles de entidades, la reorganización o reestructuración de organizaciones, los litigios masivos y el ciclo de vida de los contratos, entre otros procesos, generando la máxima eficiencia y seguridad en la ejecución de tareas y obligaciones bajo la responsabilidad de la función legal.

Por otra parte, el departamento fiscal cuenta con una gama de soluciones para hacer frente a los desafíos propios de dicha función que incluyen la automatización y analítica avanzada de los impuestos directos e indirectos, las obligaciones de precios de transferencia, los derechos arancelarios y las formalidades aduaneras, entre otras. Con una amplia oferta de soluciones de KPMG y herramientas de terceros accesibles desde el

mismo entorno, nuestros clientes obtienen la capacidad de adaptarse a cambios regulatorios con seguridad y agilidad, homogeneizar y optimizar procesos, y experimentar con la planificación de escenarios.

KPMG Digital Gateway promueve la colaboración efectiva entre el departamento legal y fiscal, además de otras funciones de la organización, permitiendo una comunicación fluida y una toma de decisiones más estratégicas, informadas y holísticas, esencial en un entorno en el que la coordinación e integración de personas, datos y procesos transversales son críticos para el éxito global.

La integración de *Azure OpenAI Service* y Microsoft Fabric es un ejemplo notable de cómo estamos aprovechando tecnologías vanguardistas para ofrecer un valor aún mayor a nuestros clientes, proporcionando tanto una visión más integrada y transparente sobre sus datos, como una experiencia más familiar e intuitiva al interactuar con los mismos.

La plataforma ofrece un *modeling suite* que permite a nuestros equipos y clientes desarrollar nuevos modelos sobre sus datos financieros, fiscales y legales, facilitando a sus usuarios una experiencia fluida y unificada, un recorrido transparente de inicio a fin desde la recopilación y transformación de datos hasta la generación de informes y análisis en tiempo real, todo dentro de la misma plataforma.

Otro caso de uso que ilustra el valor de esta integración es la implementación de un asistente virtual basado en la IA generativa que tiene el potencial de revolucionar la forma en la que colaboramos con nuestros clientes. No solo simplificará la ejecución de tareas cotidianas, sino que tendrá la capacidad crear nuevos modelos de servicio, mejorando la experiencia global de nuestros clientes.



Carlos de la Torre

Socio de Laboral de
Gómez-Acebo & Pombo

GA_P
Gómez-Acebo & Pombo

Una 'app' de gestión de riesgos laborales

A principios de 2022, España aprobó una reforma laboral con nuevas obligaciones para las empresas y cambios significativos en contratos. Esto pone una gran presión sobre las empresas para cumplir con las nuevas obligaciones laborales. Para abordar este desafío, se diseñó la plataforma GA_P Laboral, una innovación que permite a las empresas identificar y gestionar sus riesgos de incumplimiento laboral.

En España, las empresas enfrentan riesgos de infracciones laborales que pueden resultar en sanciones económicas considerables, llegando hasta un millón de euros en casos graves, e incluso infracciones penales. La plataforma GA_P Laboral se presenta como una solución innovadora en un momento en que España está a punto de adoptar la norma UNE 19604 de *compliance* laboral.

Gómez-Acebo & Pombo ofrece a través de esta plataforma un autodiagnóstico, que aborda siete dimensiones de riesgo laboral, que incluyen contratos de trabajo, convenios colectivos, derechos fundamentales, seguridad social, prevención de riesgos laborales, derechos digitales y nivel de conflictividad y litigiosidad laboral. Las respuestas a un cuestionario de 75 preguntas ayudan a visibilizar el cumplimiento o incumplimiento laboral, lo que puede ser crucial en caso de intervención de la inspección de trabajo, la fiscalía laboral o los tribunales laborales.

La plataforma evalúa los impactos de incumplimientos desde una perspectiva económica y de probabilidad, proporcionando una matriz que ayuda a determinar la prioridad de los riesgos y produce un informe automatizado y personalizado para cada compañía con acciones para el control y mitigación de los riesgos legales. Además, ofrece servicios legales para mitigar o eliminar riesgos legales y contingencias económicas.

El equipo de GA_P ha colaborado con importantes empresas españolas en el desarrollo de la solución, adaptándola a sus necesidades. La interacción con los clientes es digital, lo que garantiza la escalabilidad para servir a una gran cantidad de empresas. Cada informe es personalizado y puede incluir servicios legales complementarios en cada una de las siete dimensiones. La hoja de ruta de GA_P incluye una fase II para expandirse a diferentes países y áreas de práctica, lo que aumenta su versatilidad. Se espera que la plataforma sea utilizada por más de 100 empresas, abarcando hasta 500.000 empleados, y que genere ahorros significativos en la mitigación de contingencias económicas, superando los 100 millones de euros.

En última instancia, la plataforma GA_P es un activo importante en la estrategia ESG de los consejos de administración, beneficiando a accionistas, inversores y otras partes interesadas. Esta innovación proporciona a las empresas una herramienta esencial para gestionar sus riesgos laborales y garantizar el cumplimiento normativo en un entorno legal en constante cambio.



Raquel García

Best Delivery Advisor
de Clifford Chance

C L I F F O R D
C H A N C E

‘Connect’: implicar a todos en el proceso

Como ya compartimos en la edición anterior del informe, la estrategia de Innovación & Best Delivery de Clifford Chance consiste en una combinación de metodologías de *Continuous Improvement*, plataformas de tecnología legal, *legal project management*, servicios de gestión de recursos y herramientas de ciencia de datos. Estos elementos se entrelazan para crear un enfoque que mejora la eficiencia en la prestación de nuestros servicios legales, permitiéndonos ofrecer a nuestros clientes soluciones de alta calidad y adaptadas a sus necesidades.

De manera práctica, implementamos de manera efectiva todos o varios de los elementos en proyectos como los que destacamos a continuación.

Hace algunos años, una gran multinacional nos encargó la gestión de su portafolio de procedimientos arbitrales. Al mismo tiempo, dicho cliente tenía procedimientos de jurisdicción ordinaria e investigaciones internas abiertas en varias jurisdicciones, por lo que tenía una preocupación especial por una coordinación eficiente. Nuestros abogados, en colaboración con el incipiente equipo de *Best Delivery*, sugerimos la adopción de ciertas metodologías de análisis de procesos y la implementación de nuestra plataforma tecnológica de gestión de proyectos (*Clifford Chance Connect*) para compartir información e hitos relevantes, no solo con todos los miembros de ambos equipos, sino con todas las partes involucradas en todos los procedimientos.

Este enfoque nos permitió fidelizar al cliente, quien agradeció nuestra proactividad y destacó la tranquilidad que nuestra gestión le había transmitido, tan necesaria en asuntos de tal magnitud. Asimismo, mantuvimos este enfoque en todos los asuntos con dicho cliente, lo que contribuyó a que nuestros equipos fueran ganando experiencia y se fueran implementando nuevas herramientas y servicios. Como añadido, comenzamos a destacar en el mercado, que en ese momento estaba en sus primeras fases de transformación.

Más recientemente, como parte de conversaciones con dos destacados actores globales en el ámbito de la gestión de inversiones privadas, pudimos ver cómo nuestra estrategia de Innovación & Best Delivery comenzaba a ser reconocida en el mercado, puesto que fueron ellos quienes sugirieron implementar nuestros recursos para gestionar de manera más eficiente varios de sus proyectos.

Aplicamos igualmente una combinación de mejora de procesos, *legal project management* y tecnología legal, añadiendo esta vez la ciencia de datos, resultando en una gran satisfacción del cliente.

Estos proyectos no solo demuestran el compromiso de Clifford Chance con la adopción de enfoques y metodologías innovadoras para garantizar que siempre ofrecemos el mejor servicio posible a nuestros clientes, sino que también ilustran cómo la innovación está avanzando en todos los sectores, no solo en el legal, generando un verdadero ecosistema de transformación en el negocio.

Estamos orgullosos de los resultados que hemos logrado hasta ahora y estamos emocionados ante futuras oportunidades de colaboración con nuestros clientes.



Mercedes Ágreda

Head of Knowledge & Learning
de Linklaters en España

Linklaters

ReportiQ para *due diligence*

La digitalización de los despachos de abogados hace tiempo que ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una realidad. En Linklaters tenemos una larga historia de inversión en desarrollo y adopción de nuevas tecnologías, con las que buscamos mejorar la eficiencia y la calidad de nuestro servicio en beneficio de nuestros clientes, nuestra firma y nuestra gente.

Somos un despacho que fomenta la innovación: organizamos periódicamente campañas de *Ideas Hub* sobre temáticas específicas, en las que se anima a los profesionales de la firma a plantear cuestiones en las que considere que se puede mejorar o innovar. El objetivo de estas campañas es generar nuevas soluciones mediante mejoras en los procesos, herramientas de *legal tech* o inteligencia artificial (IA) generativa. Como ejemplo reciente a resaltar, tras una campaña lanzada en marzo de 2023, hemos creado un *chatbot* propio a través del cual los profesionales pueden explorar, en un entorno seguro, cómo funciona la IA generativa y cómo aplicarla en su día a día.

Otra herramienta que hemos lanzado en los últimos meses es *ReportiQ*, una novedosa plataforma *online* pensada para gestionar de forma segura, eficiente y colaborativa todos los aspectos relacionados con el

proceso de *due diligence* (DD). La herramienta permite a nuestros abogados administrar y supervisar todas las etapas del proceso de DD en una misma plataforma, incluyendo asignación de documentos para revisión, recopilación de preguntas y gestión del Q&A, redacción de posibles contingencias, así como la emisión del informe final.

ReportiQ aglutina toda la información sobre la operación en un mismo lugar y permite que todo el equipo involucrado realice cambios en los documentos al mismo tiempo. Desde el punto de vista de los clientes, que la herramienta sea colaborativa permite que puedan personalizar los informes de DD en función de las necesidades individuales de las distintas áreas de su organización.

Tras un exitoso programa piloto, *ReportiQ* está ya operativa en varias jurisdicciones. La plataforma es diferenciadora ya que mejora la experiencia del abogado y del cliente, automatizando tareas que requieren mucho tiempo pero aportan poco valor.

En definitiva, para Linklaters la digitalización es una cuestión estratégica que hay que abordar con responsabilidad. Bajo esa premisa, trabajamos con todos los medios disponibles para implementar soluciones que optimicen la experiencia tanto del cliente como del abogado.



Mónica Represa

Directora de Gestión del
Conocimiento de Allen & Overy

ALLEN & OVERY

Uso responsable de la IA

La vocación por la innovación ha formado parte siempre del ADN de Allen & Overy. El último ejemplo ha sido la integración de forma global de la inteligencia artificial (IA) generativa en el trabajo diario de nuestros abogados. Hemos sido la primera firma en el mundo en usar una plataforma de IA generativa, en nuestro caso Harvey, basada en una versión de Chat GPT-4, para mejorar el trabajo legal y ser más eficientes y rápidos a la hora de prestar servicio a nuestros clientes y, a la vez, que este sea de mayor valor añadido, superior al que veníamos ofreciendo. Es un modelo LLM especialmente creado y adaptado para el trabajo legal, sobre el que hemos trabajado en Allen & Overy dándole un entrenamiento específico y que ahora integramos con nuestro propio *knowhow* y nuestros sistemas internos de conocimiento.

El poner a disposición de los 3.500 abogados del despacho una IA generativa así transforma radicalmente la manera en la que hacemos las cosas. Harvey puede usarse para redactar un primer borrador de una cláusula de cambio de control, para resumir una cuestión jurídica y preparar un análisis comparado de cómo se regula en diferentes jurisdicciones, para *interrogar* un documento y analizar sus principales aspectos, y todo ello a partir de todo el conocimiento que la firma tiene sistematizado.

Harvey es una herramienta que nos permite potenciar nuestro trabajo, pero que no sustituye a los abogados y por eso es importante entender los retos y riesgos específicos de la IA generativa. Es esencial que los

abogados, cuando usamos IA generativa, comprendamos su funcionamiento, tengamos presentes los mejores casos de uso, podamos identificar y neutralizar el riesgo de alucinaciones, y sepamos cómo interactuar mejor con el modelo LLM. Familiarizarse con las herramientas de IA es importante para la preparación de cualquier abogado y hay que comprender también que la manera en la que los abogados más jóvenes aprenden ahora va a cambiar también. Por otro lado, los sistemas de IA son herramientas que potencian, pero necesitan el trabajo de abogados expertos, especialistas, de manera que el conocimiento interno de Allen & Overy y el juicio crítico es esencial, y es una combinación insuperable, para lograr la excelencia que nos caracteriza.

Los últimos avances en torno a la IA generativa que hemos hecho, a través de nuestro equipo *Markets Innovation Group* (MIG), se centran en el desarrollo de herramientas como ContractMatrix, que es la plataforma propia de A&O de análisis y negociación de contratos ampliada con IA generativa. ContractMatrix es una solución integral para la digitalización escalable de documentos, que incluye revisión impulsada por IA, generación automática de nuevas versiones, digitalización de procesos de redacción manuales y gestión del flujo de trabajo. Uno de sus módulos nos permite automatizar y mejora las etapas del ciclo de vida del contrato. Con ContractMatrix podemos avanzar en el proceso de redacción y revisión de documentos contractual, ya que la plataforma sugiere una redacción, ediciones y cambios basadas en las indicaciones del abogado (por ejemplo: “transforma esta cláusula para que resulte favorable a la compañía financiada”) para luego mostrar los cambios propuestos, comparándolos con otras cláusulas de grupos de documentos seleccionados representativos del *knowhow* del despacho o nuestros documentos estándar. Es una herramienta que, además de agilizar el trabajo de nuestros equipos transaccionales, se centra incrementar nuestra excelencia obteniendo el mejor resultado posible.



Ángel Bascones

CIO de Ontier



WIN: procesos y personas

Desde Ontier somos conscientes de la profunda transformación que está sufriendo el sector debido a la digitalización de la labor legal y el uso previsiblemente intensivo de nuevas tecnologías basadas en inteligencia artificial, especialmente, la IA generativa que va a marcar un antes y un después en el sector legal. Por este motivo, llevamos construyendo en Ontier un ecosistema tecnológico, con procesos operativos eficientes que nos permita ser capaces de absorber e integrar en nuestra organización de una manera más rápida y eficiente las nuevas herramientas. Nuestro gran proyecto tecnológico, al que llamamos WIN, incluye dos aspectos muy importantes para conseguir la transformación digital: procesos y personas. Es un proyecto transversal en el que llevamos invertidos más de dos años y que sigue vivo porque contempla diferentes aspectos, pero también está muy focalizado al cambio cultural de nuestros abogados.

WIN es una nueva forma de trabajar para mejorar la propuesta de valor de nuestros clientes a través de la innovación en la gestión. Para lograrlo, hemos colaborado con compañías líderes en sus respectivos sectores, como SAP, Salesforce, IManage. Para ello hemos creado una plataforma de gestión única en la nube, e-SOUL, que nos permitirá acceder a todas nuestras recursos e información desde cualquier lugar y dispositivo, para garantizar una mayor eficiencia y coherencia a nivel global.

El proyecto WIN se articula en torno a tres ejes: (1) Eje Estratégico, orientado a una mejora empresarial, consistente en una adaptación a las nuevas necesidades de nuestros clientes y de nuestro talento, estableciendo dinámicas de trabajo colaborativas y cocreativas con nuestros equipos y nuestros socios tecnológicos, con un aumento del control interno (*compliance*) pero homogeneizando criterios y datos (lenguaje común). Incluye además una profunda renovación de nuestra plataforma de gestión integral, de los sistemas de información económico-financiera, de gestión documental y de relación con clientes, así como la actualización de herramientas y dispositivos, con el objetivo de posicionar la tecnología más cerca del negocio y del usuario.

(2) Eje Operativo, que pretende aumentar la eficiencia de procesos y sistemas, fomentando en algunos aspectos la especialización y, sobre todo, implantando las *best practices* en cuanto a gestión, estableciendo una medición y mejora continua a través de la visión de proceso y su responsable, lo cual ha implicado una transformación cultural: las personas. Los proyectos tecnológicos están formados por personas. Para Ontier era vital generar un enfoque de cambio cultural a través de la comunicación y la implicación de toda la organización, incluyendo programas de formación y una potente comunicación para garantizar la máxima transparencia y conocimiento del proyecto. En este punto estamos probando constantemente nueva tecnología, incluida la IAG.

(3) Eje Financiero, fundamentado en la generación de sinergias por centralización y optimización de procesos y actividades, mejorando por tanto la productividad además de la reducción de costes gracias al potencial de los sistemas de información.



Jorge Velázquez

CTO de Legálitas

LEGÁLITAS

Gestión de consultas con IA

La transformación digital es un concepto inherente a Legálitas. Desde nuestro nacimiento, hace casi veinticinco años, hemos venido innovando y siendo pioneros en lo que al uso de la tecnología se refiere para la prestación de asistencia jurídica a distancia, y seguimos siéndolo, incorporando elementos disruptivos en nuestros procesos de negocio y en la forma en la que prestamos nuestros servicios a los clientes.

El último hito ha venido marcado por la incorporación de inteligencia artificial (IA) en tareas de gran impacto en nuestro modelo de negocio como, por ejemplo, la recepción de las llamadas que recibimos.

Después de un exhaustivo entrenamiento con un sistema de IA, alimentado por miles de consultas que recibimos cada día por parte de nuestros clientes, hemos logrado que el proceso de *triaje automático* por el que clasificamos cada consulta que nos llega, se pueda realizar de manera automática y que, a su vez, se genere una tarea para que un abogado o abogada, expertos en una determinada materia (consumo, laboral, inmueble...), puedan atender la llamada del cliente en el menor tiempo posible y con toda la información necesaria disponible.

Cuando un cliente llama a Legálitas, el primer paso es identificar cuál es el motivo de su consulta, qué

problema tiene, a qué especialidad jurídica corresponde la solución del mismo, una tarea que antes realizaba una persona de manera manual, escuchando al cliente y realizando todos los trámites necesarios para ponerle en contacto con el abogado más apropiado. Ahora, el sistema de inteligencia artificial es capaz de escuchar a su interlocutor, identificar con un 90% de éxito la consulta planteada y redirigirla al abogado más idóneo para su resolución.

Emplear este tipo de herramientas nos ha permitido lograr sistemas más eficientes y disminuir los costes derivados de tareas que perfectamente pueden hacer ordenadores, reorganizando así nuestros recursos y permitiendo que los profesionales que antes las realizaban, pueda ahora llevar a cabo otras tareas más complejas que aporten un mayor valor a la compañía.

Además de una mayor eficiencia, la inteligencia artificial también tiene un impacto directo en la calidad del servicio, puesto que es evidente que se produce una disminución en el tiempo que antes se necesitaba para atender al cliente en su llamada, agilizando el proceso en este punto.

Nuestro objetivo es muy ambicioso y este es solo el principio. Hemos comenzado por el uso de este tipo de IA basada en el entrenamiento que nosotros mismos hemos realizado, pero estamos estudiando posibilidades que nos permitan incorporar otros sistemas, apoyados ya en IA generativa, que nos permitirán seguir creciendo para mejorar aún más el servicio que prestamos a los clientes cada día.



Carlos Alberto Saiz Peña

Vicepresidente de Ecix Group



Definir un modelo de TPC

El proyecto se ha convertido en un caso de éxito porque ayudamos a una gran entidad a automatizar su procedimiento de gestión de riesgos de terceros, ayudándole a cumplir con sus obligaciones de diligencia debida en la cadena de suministro. ¿Cuál era la dificultad? Nuestro cliente es un gran grupo empresarial que trabaja con miles de proveedores. Desde el área de compras y *procurement* ya existía un procedimiento de homologación de proveedores, pero únicamente se fijaba en aspectos generales mercantiles y de solvencia económica, y apenas se realizaba un proceso de diligencia debida en aspectos como privacidad, *compliance* o ciberseguridad; tan solo se enviaba a algunos proveedores cuestionarios en un Excel por correo electrónico, cuyas respuestas muchas veces ni siquiera eran consideradas por falta de tiempo o recursos. ¿Cuál era la necesidad y el objetivo?

La empresa era consciente de las obligaciones legales que le aplican y nos contrató con el objetivo de: (1) definir un modelo de TPC (*third party compliance*) que aglutine sus diferentes responsabilidades en materia de diligencia debida en la cadena de suministro; y (2) operar ese proceso de TPC posteriormente de una manera automatizada y eficiente, consciente del gran número de proveedores anuales que tiene la organización.

Durante el proyecto definimos todo el proceso del llamado *gobierno del TPC* donde se definían: (1) las

tipología de proveedores y los diferentes controles que se iban a llevar a cabo: cuestionarios, fuentes internas, fuentes externas, etc.; (2) cuál es el rol que desempeñarían las áreas de compras, asesoría jurídica, *compliance*, ciberseguridad (CISO) y privacidad (DPO); y (3) modelos de informe de valoración de proveedores, definición de los umbrales de riesgo aceptados y los niveles de exigencia asociados a la tipología de proveedores.

Con el modelo definido pusimos en marcha la operación del sistema TPC a través de dos herramientas de Ecix conectadas (eTPC y MIA) que permitieron habilitar ese proceso con cuatro características importantes:

- (a) Adaptabilidad a las necesidades de cada línea de negocio y la relación con cada tipo de proveedor, permitiendo que el screening sea más severo o más flexible en base al impacto del servicio a prestar.
- (b) Automatización, donde gran parte del trabajo de revisión de la información solicitada al proveedor lo hace el sistema de IA con una mínima supervisión de un equipo de profesionales expertos.
- (c) Trazabilidad, donde queda registrada la relación con cada proveedor firmada con *blockchain*, así como el resultado de la valoración de cada proveedor y sus modificaciones.
- (d) Escalabilidad, el sistema está preparado para escalar a otras áreas o controles que la entidad sabe que tendrá que acometer en el futuro en materia de diligencia debida como prevención de blanqueo de capitales y aspectos de sostenibilidad y ESG.



Rosa Espín

Co-CEO de Ambar



Manuel Deó

Co-CEO de Ambar

AMBAR•PARTNERS

Estructura flexible y sin jerarquías

Ambar ha transformado por completo la forma en que entendemos la práctica legal innovando, no solo en sus procesos internos, sino también en la forma de prestar servicios legales a sus clientes y en la forma de colaborar con los abogados. Ambar es la primera firma desmaterializada y descentralizada que ofrece a los clientes servicios legales de primerísimo nivel de una forma más eficiente y, a su vez, ofrece a los abogados la posibilidad de tener total flexibilidad a la hora de elegir los proyectos en los que colaboran y desde donde hacerlo. Esta libertad no solo beneficia a los profesionales, sino que también se traduce en un servicio más personalizado y comprometido para los clientes.

Se caracteriza por su estructura flexible, sin jerarquías, que permite adaptarse a las nuevas necesidades y donde los procesos de toma de decisiones pueden ser rápidos y eficaces. Una estructura no apalancada en juniors, donde todos los abogados actúan como *partners* de Ambar en cada proyecto. Esta desmaterialización y descentralización tienen un impacto significativo en la eficiencia operativa de la firma. Al eliminar los costes asociados con una estructura de oficina física tradicional, Ambar puede ofrecer servicios legales de alta calidad con unos *fees* más competitivos para sus clientes.

Esta estructura ha permitido crear la primera comunidad en Europa formada por los mejores abogados independientes de primer nivel dedicados al derecho de los negocios. La esencia de Ambar radica en la creación

de una comunidad dinámica que facilita el intercambio de conocimientos y experiencias, tanto profesionales como personales. Un espacio exclusivo donde las mentes y los conocimientos de sus miembros se unen, fomentando la colaboración y el aprendizaje continuo.

Además, para conseguir la excelencia en los procesos internos y en la operativa de la empresa, Ambar desarrolla tecnología interna de vanguardia. Esta tecnología no solo permite detectar ineficiencias en los procesos operativos, sino que también permite la configuración de equipos a medidas perfectas según las exigencias de los clientes, además de realizar un análisis profundo basado en métricas y datos.

En la toma de decisiones, la firma se basa en indicadores precisos y métricas específicas eliminando cualquier margen de improvisación. Cada decisión se basa en datos concretos, asegurando no solo la eficiencia operativa, sino también proporcionando una base sólida para la mejora continua. Un ejemplo concreto de este enfoque es la estructuración y adaptación de sus servicios en función del *feedback* de los clientes. Este proceso de retroalimentación constante asegura que Ambar se adapte de manera ágil a las necesidades cambiantes de sus clientes, ofreciendo soluciones que son verdaderamente relevantes y efectivas.

Ambar es un testimonio del poder de la innovación y la adaptabilidad en el mundo empresarial moderno. Al eliminar las jerarquías y la rigidez de los modelos tradicionales, adoptando un enfoque colaborativo y creando una comunidad formada por los mejores profesionales independientes del sector, y centrado la experiencia del cliente en datos y en hechos tangibles, ha conseguido redefinir las normas de juego en el sector legal.



David Fernández

CEO de Eskariam

III
E S K A R I A M

‘Data Warehouse’, un lago de datos

Eskariam es una empresa de servicios jurídicos especializada en litigios complejos y demandas colectivas de alto valor que ha transformado el modelo tradicional de prestar servicios legales. Uno de los proyectos más relevantes dentro del área tecnológica y que más impacto está teniendo en nuestra organización es el desarrollo a nivel interno de un *data Warehouse* (DWH).

De forma generalista un DWH es un lugar (lago de datos) donde se almacenan los datos para procesarlos, transformarlos, analizarlos y darles seguimiento. Hoy en día, hay una gran variedad de modelos de *data warehouse* y cada uno está enfocado y creado con un propósito específico.

En el caso de Eskariam, hemos optado por un modelo analítico que nos permite, de un lado, el control de gestión a través del dato sobre nuestros casos masivos y complejos, y, de otro, ayudar a la toma de decisiones estratégicas.

Nuestro DWH se alimenta de datos de fuentes muy heterogéneas, entre otros: CRM, ERP propio, ERP de colaboradores externos y software de gestión de los procedimientos judiciales de nuestros miles de clientes.

Llegados a este punto me imagino que muchos profesionales que lean este artículo se preguntarán “pero

¿qué ofrece o para qué sirve un DWH a un despacho de abogados?

En Eskariam, el DWH nos ofrece soluciones en tiempo real y automatizadas a la multitud de requerimientos que desde las distintas áreas de la empresa se exigen de nuestros grandes casos.

Así, a modo de ejemplo y sin ser exhaustivo, en un único cuadro de mando, el área de negocio tiene visión del estado de todos los casos que gestiona el despacho, estado de los expedientes, última y próxima actuación, valoración del caso y del porfolio de casos en tiempo real, visión de los distintos juzgados donde se están celebrando los juicios y resultado de las resoluciones, tipología de cliente, etc., lo que permite ajustar la estrategia de litigación al detalle.

En el mismo sentido, el área financiera tiene acceso en tiempo real y automatizada a los diferentes reportes sobre el porfolio de productos que le van a solicitar inversores, fondos de litigios y otros colaboradores con los que trabaja Eskariam.

Estos dos ejemplos son un reflejo claro de la multitud de capacidades que en materia de datos ofrece esta solución tecnológica a una empresa de servicios jurídicos, que eleva a otro nivel la gestión del dato para todas las áreas de la empresa.

En Eskariam, seguimos creciendo sobre una base sólida, ofreciendo soluciones a las dificultades que la masividad de nuestros casos plantea a nuestro equipo, y siempre bajo el lema “tecnología útil”. Nos gusta trabajar sobre tecnología ya testada en otros sectores.

UN INFORME DE EL CONFIDENCIAL Y LOIS

El Confidencial

LÖIS | LEGAL OPERATIONS
INSTITUTE STUDIES