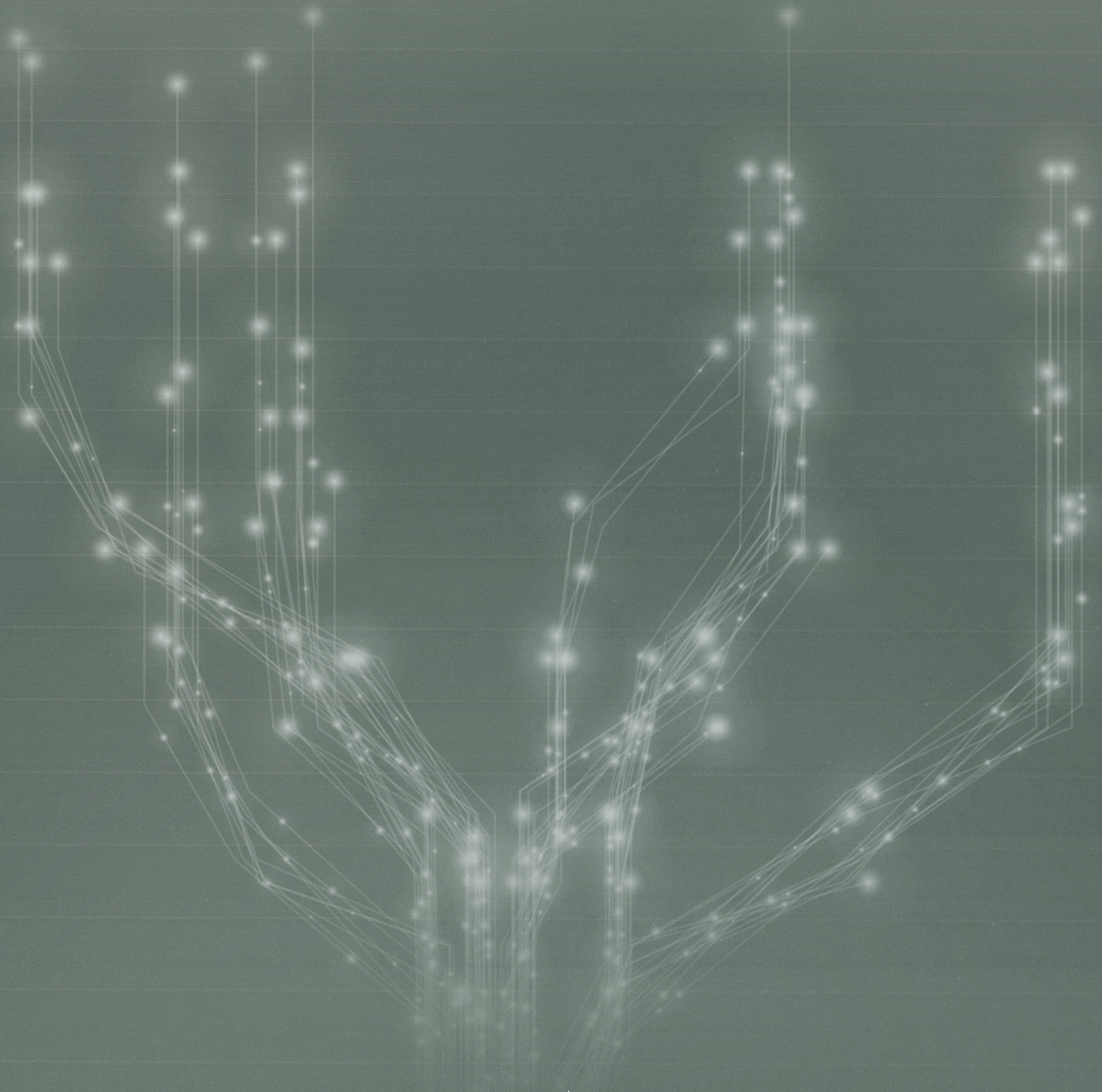


# Radiografía de la transformación digital en los despachos 2026



# Índice

---

02 ·	Carta del director
04 ·	Resumen ejecutivo
05 ·	Metodología
06 ·	El análisis de LOIS: 'Por fin, algo se mueve'
08 ·	Visión general: estado de la madurez digital en el sector
13 ·	Primer indicador: Presencia digital
16 ·	Segundo indicador: Innovación
19 ·	Tercer indicador: Experiencia del cliente
22 ·	Cuarto indicador: Procesos
24 ·	Quinto indicador: Modelo de negocio
26 ·	Sexto indicador: Tecnología
29 ·	Séptimo indicador: Cultura y liderazgo
31 ·	Mejores prácticas en transformación digital

---

## Autores

Redacción

Álvaro Zarzalejos y Alejandro Galisteo

Diseño

El Confidencial Diseño

**El Confidencial y LOIS publican la tercera edición de la 'Radiografía de la transformación digital en los despachos', un informe que retrata la situación real del conjunto del sector legal en su incorporación de tecnología, la revisión de sus procesos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno digital para mejorar su negocio y responder a las nuevas exigencias de los clientes.**

Durante los dos últimos años pocos asuntos han ocupado tantas portadas como la inteligencia artificial generativa y su poder para cambiar la forma de trabajar, también en el ámbito jurídico. La gran novedad de esta tercera edición es que esa conversación ha dejado de ser ruido para empezar a notarse en los datos. Por primera vez desde que arrancamos esta serie, la madurez digital del sector mejora, y lo hace de manera generalizada. Buena parte del mérito es de la propia IA, que ha rebajado como ninguna tecnología anterior las barreras para incorporarla, hasta el punto de que hoy resulta difícil encontrar una firma que no haya probado alguna de estas herramientas. Conviene, eso sí, no confundir probar con integrar. El verdadero reto, que pasa por rediseñar los procesos y repensar el propio modelo de negocio, sigue pendiente para la mayoría. Y a ese empujón interno se suma ahora otro que antes apenas existía, el de unos clientes que cada vez con más frecuencia piden de forma expresa que la tecnología forme parte del servicio que contratan. Esta radiografía aspira a ofrecer la fotografía precisa de ese momento de cambio y a poner en valor las mejores prácticas de las firmas que ya se han puesto en marcha.

## El Confidencial



Director de El Confidencial

Trabajos como este no serían posibles sin el apoyo de nuestros suscriptores. Si aún no lo eres, tenemos una oferta para que **te suscribas por 39 euros el primer año** empleando este código QR y así poder acceder de forma ilimitada a El Confidencial, The Wall Street Journal, Barrons y Marketplace.

**Para acceder a la oferta escanea el código QR que aparece a continuación.**



Escanea el QR para poder darte de alta y aprovecha la promoción

# Resumen ejecutivo

La tercera edición del informe Radiografía de la transformación digital en los despachos, elaborado por LOIS y El Confidencial, confirma que los bufetes han empezado a dar pasos en serio en sus procesos de transformación digital. No se trata simplemente de incorporar una nueva tecnología o un software. La transformación digital de las firmas es transversal e incluye a todas las áreas y profesionales. No basta con invertir en tecnología, también es necesario un cambio de mentalidad y de la forma de trabajar.

El informe, que analiza siete parámetros diferentes, concede una calificación global de 5,3 sobre 10. Es la nota más alta de los tres informes elaborados hasta la fecha y, por primera vez, la práctica totalidad de los parámetros logra un resultado positivo. La mejor nota la consigue la transformación del modelo de negocio, con un 5,6 que resulta especialmente meritorio habida cuenta que obtuvo un 4,2 en 2021 y un 3,9 en 2023.

La inteligencia artificial generativa, que hasta hace poco muchas firmas miraban de reojo, ha dejado de ser una opción para convertirse en una realidad para los despachos, independientemente de su tamaño: el 95% utiliza ya algún tipo de herramienta de IA y casi un tercio de los despachos encuestados admite que algún cliente les ha hecho ya consultas sobre su uso.

Los resultados evidencian cómo la IA es una realidad para el día a día de los bufetes, que ya han visto cómo su adopción no ha resultado tan complicada como muchos preveían y que les ha servido para mejorar procesos internos.

Por tamaño de despacho, el informe apunta un crecimiento de la madurez digital especialmente destacado entre las firmas más pequeñas. La mejor nota la logran los bufetes de entre 21 y 50 abogados, si bien registran un retroceso frente al resultado obtenido en 2023. Como novedad, este año el estudio incluye la categoría de firmas entre 51 y 100 abogados, que debuta con un 4,8. Las firmas de más de un centenar de abogados, donde incluiríamos a los grandes bufetes del mercado, aprueban por los pelos con un 5,1.

Por provincias, las firmas de Baleares, Ciudad Real y A Coruña lideran la tabla. Madrid y Barcelona, los dos núcleos principales de la abogacía, ceden varias posiciones con respecto al último informe.

# Metodología

La recogida y el análisis de los datos que componen el tercer informe Radiografía de la transformación digital en los despachos ha sido realizada por LOIS. La muestra está compuesta por 312 firmas en España -frente a las 240 de la última edición-, todas ellas de entre uno y más de cien abogados. La técnica es un cuestionario completado de forma digital. Las encuestas fueron realizadas entre septiembre de 2025 y abril de 2026. El margen de error es de +/- 5,55%, 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

## Por fin, algo se mueve

Llevamos tres ediciones midiendo la transformación digital en los despachos. En 2021 el diagnóstico fue de aprobado raspado. En 2023, de estancamiento. Esta vez, los datos cuentan una historia distinta: el sector legal se ha movido. Y lo ha hecho, en buena medida, porque no tenía otra opción.

La nota global de esta edición es un 5,3 sobre 10. No es un sobresaliente, ni siquiera un notable. Pero es la primera vez en la serie histórica que el indicador sube, y que la subida es generalizada en casi todas las dimensiones analizadas. Algo ha cambiado en la actitud del sector frente a la tecnología, y ese algo se llama Inteligencia Artificial Generativa.

**El 95% de los despachos encuestados ya utiliza algún tipo de herramienta de IA. Hace apenas dos años, ese porcentaje era marginal. La velocidad del cambio no tiene precedentes en la historia de la digitalización del sector legal.**

Los datos invitan tanto al optimismo como a la cautela. La adopción existe, pero es heterogénea. Algo más de un tercio de los despachos se limita al uso puntual de herramientas generalistas. ChatGPT que se abre entre asunto y asunto, sin integrarse en ningún proceso real. El salto cualitativo, el que convierte la IA en una ventaja competitiva real, todavía lo ha dado una minoría: el 24% trabaja con soluciones especializadas y automatizaciones, y apenas el 13% ha llegado a desarrollos propios.

Dicho de otro modo: el sector ha pasado de ignorar la IA a probarla. Falta el tercer paso, que es el más difícil y el más importante: integrarla de verdad.

En presencia digital la nota se mantiene en 5,4, prácticamente idéntica a 2021. No es un mal dato, pero tampoco es el que cabría esperar de un sector que lleva cinco años oyendo hablar de marketing de contenidos, SEO y comunidad digital. La web existe. El blog, en muchos casos, también. El problema es lo que pasa después: el 70% de los despachos sigue sin medir si su presencia digital genera negocio real. Publicar no es lo mismo que comunicar con estrategia.

En innovación la mejora es leve, de 4,7 a 4,8. El dato que más nos preocupa sigue siendo el mismo que en ediciones anteriores: siete de cada diez despachos no han lanzado ningún servicio nuevo en los últimos tres años. En un momento en que la IA está abriendo posibilidades inéditas para crear nuevos productos legales, desde herramientas de autodiagnóstico para clientes hasta servicios de monitorización automatizada, la falta de innovación en la oferta empieza a ser un riesgo estratégico, no solo una oportunidad perdida.

La experiencia de cliente registra la subida más significativa del informe, de 4,9 a 5,4. Por primera vez, más de la mitad de los despachos mide la satisfacción de sus clientes con herramientas digitales y gestiona las oportunidades comerciales con CRM. Es una buena noticia. Y es también el reflejo de algo que llevamos años señalando: el cliente ha cambiado, sus expectativas han cambiado, y los despachos que lo han entendido han dejado de tratar la relación con el cliente como algo que se gestiona de forma intuitiva.

En procesos la nota se mantiene estable en 5,2. Lo más relevante de esta edición es que el 52% de los despachos ya ha mejorado algún proceso con IA, ya sea con herramientas generalistas o con agentes más sofisticados. Es un punto de partida. Pero conviene no confundir automatizar una tarea con rediseñar un proceso. La IA aplicada de forma puntual ahorra tiempo. La IA integrada en el flujo de trabajo transforma la capacidad productiva del despacho. La mayoría está todavía en la primera fase.

El modelo de negocio sigue siendo la asignatura que más nos interpela como sector. La nota sube, pero el fondo no ha cambiado: el 78% de los despachos sigue dependiendo exclusivamente de cuotas y honorarios por asuntos. En un contexto en que la IA reduce drásticamente el tiempo necesario para ejecutar tareas legales de alto volumen, el modelo de tarificación por horas, o su equivalente por asunto, se enfrenta a una presión creciente. Los despachos que no estén pensando ya en cómo escalar su conocimiento más allá del trabajo hora a hora están aplazando una conversación que el mercado va a forzar antes de lo que muchos creen.

### **La IA reduce el tiempo de ejecución de las tareas. Si el modelo de negocio sigue siendo cobrar por el tiempo, el problema no es tecnológico: es estratégico.**

En tecnología la nota es de 5,5, con una distribución que revela una brecha interna importante. Un 24% trabaja ya con IA especializada con automatizaciones. En el extremo opuesto, el 30% sigue gestionando sus proyectos sin ninguna herramienta. La tecnología disponible nunca ha sido tan accesible ni tan barata.

La brecha ya no es de recursos: es de criterio y de liderazgo.

En cultura y liderazgo la mejora es apreciable, de 4,8 a 5,3. El dato más alentador: el 37% de los encuestados valora las competencias digitales de su plantilla entre 7 y 8 sobre 10, un salto notable respecto a ediciones anteriores. El dato que más nos preocupa: el 48% sigue sin vincular la retribución de sus profesionales a objetivos de innovación o transformación digital. El mensaje que eso lanza dentro de los despachos es inequívoco: la digitalización importa, pero no tanto como para que afecte a tu carrera ni a tu bolsillo. Mientras eso no cambie, el techo de la transformación seguirá siendo más bajo de lo que debería.

Hay un dato en esta edición que no estaba en las anteriores y que merece atención: el 28% de los despachos ya ha recibido de algún cliente una petición explícita de uso de IA en la prestación del servicio. No es una tendencia futura. Es una realidad presente. Y es la señal más clara de que la transformación digital del sector legal ya no depende solo de la voluntad interna de los despachos.

La IA ha reducido las barreras de adopción de forma radical. Más de la mitad de quienes la usan perciben que han tardado menos en incorporarla que con cualquier tecnología anterior. Eso elimina uno de los argumentos más repetidos para justificar la inacción: que el sector es lento por naturaleza. No lo es. Cuando la herramienta es lo suficientemente intuitiva y el resultado lo suficientemente evidente, el sector se mueve. Lo hemos visto este año.

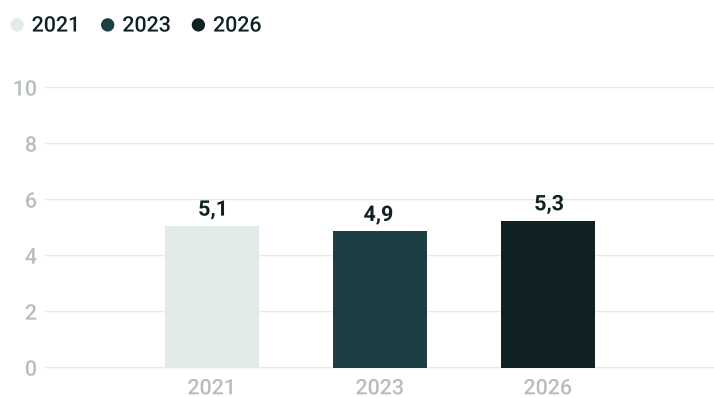
Lo que esta edición del informe deja claro es que el vector de cambio es distinto. Hasta ahora, la transformación digital se promovía desde dentro, con consultores, formadores, informes como este... hacia un sector que escuchaba con interés y actuaba con lentitud. Ahora la presión viene también de fuera: de los clientes que exigen IA, de los competidores que ya la usan, de un mercado que empieza a diferenciar entre despachos que han dado el paso y despachos que todavía lo están valorando.

El 5,3 de esta edición es una buena noticia. Pero sería un error leerlo como el final del camino. Es, en todo caso, el comienzo de la parte más exigente: la que ya no trata de adoptar herramientas, sino de repensar el negocio.

# Madurez digital de los despachos

Los resultados globales del informe permiten confirmar que la abogacía se empieza a mover en materia de transformación digital. Y lo que ha hecho moverse a las firmas se llama inteligencia artificial generativa. La comparativa de los resultados del primer informe con esta tercera edición permiten afirmar sin lugar a dudas que los despachos han cambiado su actitud hacia la tecnología.

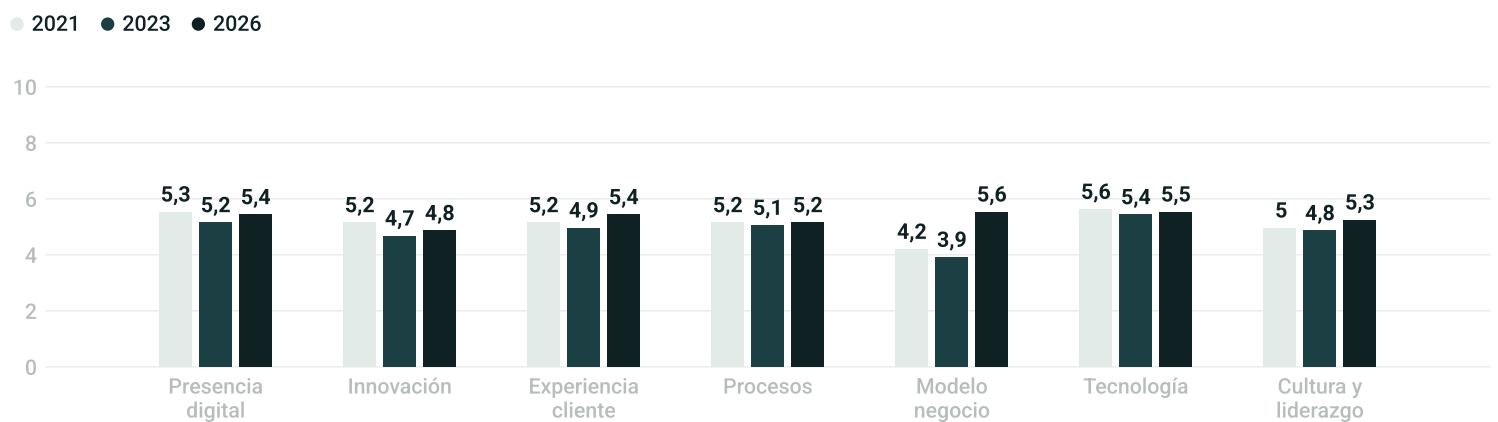
## Nivel de madurez digital



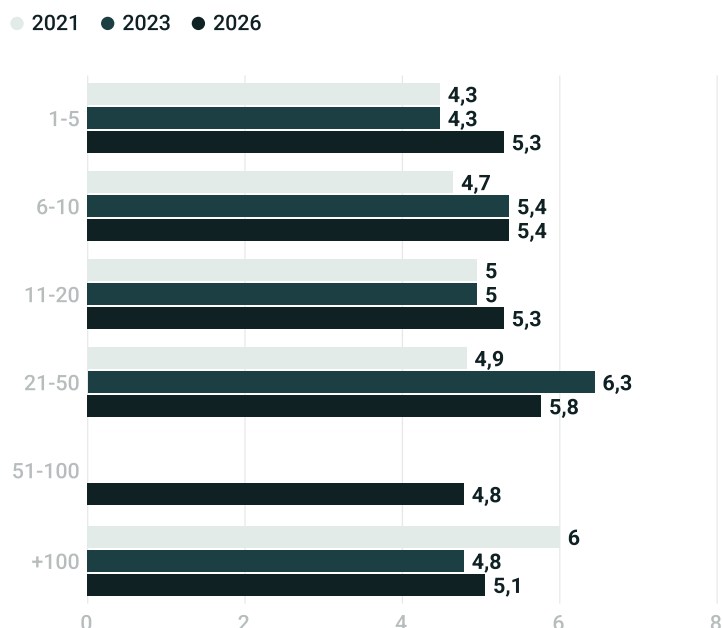
Por primera vez, la nota general de esta edición alcanza el 5,3, la más alta de los tres informes elaborados hasta la fecha. El indicador global crece por primera vez y también lo hacen la práctica totalidad de las dimensiones analizadas.

## Madurez digital de cada dimensión

Las siete dimensiones en las que se mide la transformación digital experimentan, en líneas generales, un avance. En presencia digital, experiencia del cliente, modelo de negocio, tecnología y cultura y liderazgo los resultados son los más positivos de la serie. Por el contrario, innovación y tecnología se estancan.



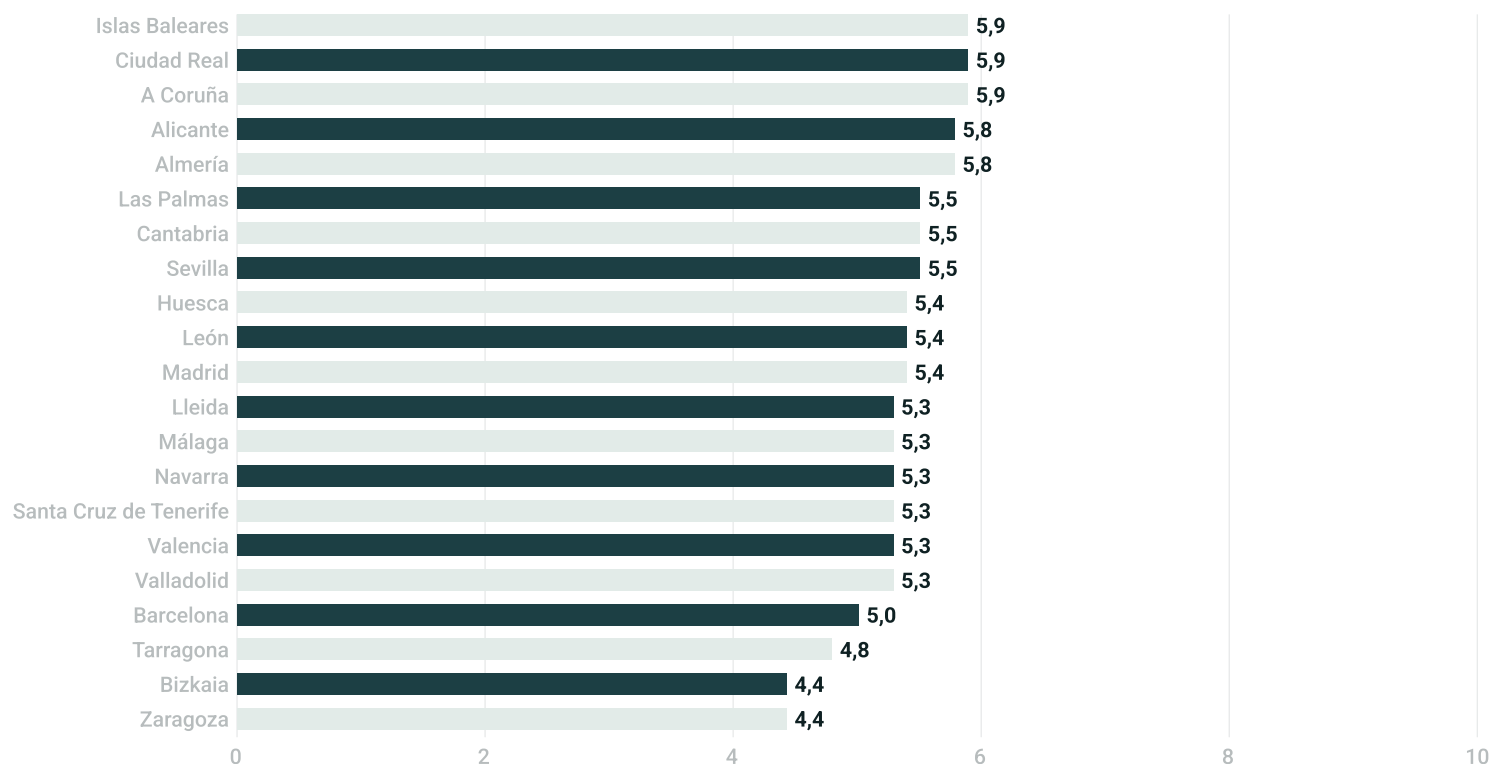
### Madurez por tamaño de despacho



El informe apunta un crecimiento de la madurez digital especialmente destacado entre las firmas más pequeñas. La mejor nota la logran los bufetes de entre 21 y 50 abogados, si bien registran un retroceso frente al resultado obtenido en 2023. Como novedad, este año el estudio incluye la categoría de firmas entre 51 y 100 abogados, que debuta con un 4,8. Las firmas de más de un centenar de abogados, donde incluiríamos a los grandes bufetes del mercado, aprueban por los pelos con un 5,1.

### Nivel por provincia

Islas Baleares, Ciudad Real y A Coruña se anotan los mejores resultados por provincias con un triple empate a la cabeza de la clasificación. Les sigue Alicante y Almería. Madrid y Barcelona, que en 2023 estaban en la parte alta de la tabla, ceden varias posiciones en el informe de este año.





José Ángel Sandin  
CEO de Lefebvre

# La IA jurídica no tiene valor si no genera confianza

La pregunta que más escucho en los despachos y departamentos jurídicos no es si la inteligencia artificial va a transformar el sector. Eso ya nadie lo discute. La cuestión principal es cuándo van a poder confiar plenamente en ella. Y esa duda, totalmente razonable, encierra el problema central al que nos enfrentamos quienes trabajamos en la intersección entre tecnología y derecho: sin certeza jurídica no hay eficiencia.

Llevamos años escuchando que la tecnología va a revolucionar la práctica legal. Es cierto, pero la revolución no se mide en herramientas desplegadas ni en licencias contratadas. La vara de medir es si un abogado puede tomar una decisión relevante apoyándose en un sistema de inteligencia artificial con la misma seguridad con la que consulta un repertorio de jurisprudencia consolidada. Cuando en 2023 desarrollamos GenIA-L, la primera herramienta europea de IA generativa especializada en contenido jurídico, la pregunta que nos movilizó no fue si era técnicamente posible, sino si era jurídicamente fiable. Conectar la inteligencia artificial generativa a bases de datos jurídicas verificadas, incluidos nuestros Mementos, fue el primer paso. El segundo fue contrastar con los propios profesionales qué casos de uso aportaban eficiencia real en su trabajo diario. Aplicamos la tecnología para buscar la solución.

Encontramos el concepto de certeza jurídica en los orígenes del Derecho, en la capacidad de prever las consecuencias legales de los propios actos. La novedad en el escenario actual es que ese principio debe aplicarse también a los sistemas que asisten en la interpretación y aplicación del derecho.

Las alucinaciones de una IA generan información verosímil pero falsa, un problema que en el sector jurídico suponen un riesgo inaceptable. Por eso la respuesta debe proceder de sistemas especializados, construidos sobre fuentes verificables, actualizados de forma constante y diseñados con un control estricto de la calidad técnica de sus resultados. Nunca debe proceder de modelos generalistas entrenados sobre el conjunto indiscriminado de datos. La diferencia entre una IA que informa y una IA en la que se puede confiar no es una cuestión de marketing, es una cuestión de compromiso con el usuario, con el jurista.

Si una empresa decide automatizar decisiones jurídicas, el estándar de fiabilidad exigible no puede ser inferior al que se aplicaría a un profesional humano. La gobernanza de la inteligencia artificial en entornos legales no es opcional, es condición de viabilidad. Las organizaciones que integren la IA sin garantías de trazabilidad, transparencia y supervisión humana no estarán ahorrando costes, estarán acumulando riesgos que tarde o temprano se materializarán. El reciente GLTH Index 2026 desarrollado por el Global Legaltech Hub confirma algo que ya percibíamos. La adopción tecnológica en el ámbito jurídico no fracasa por falta de herramientas, sino por falta de madurez organizativa para integrarlas. Los despachos y departamentos jurídicos necesitan liderazgo que entienda que digitalizar no es sustituir profesionales por algoritmos, sino dotar a esos profesionales de instrumentos que amplíen su capacidad de análisis, reduzcan el tiempo dedicado a tareas repetitivas y les permitan concentrarse en lo que realmente aporta valor. Estamos hablando de potenciar el criterio jurídico, la argumentación, y la responsabilidad sobre la decisión.

Hay una última dimensión, la confianza como ventaja competitiva, que, en mi opinión, es la más estratégica. Para nosotros, proporcionar certeza jurídica no es una propuesta de valor que hayamos construido en torno a la IA, es un activo diferencial. Es el principio que ha regido nuestra actividad desde el primer día. La tecnología ha evolucionado, el compromiso de Lefebvre, no. El futuro del Derecho no pertenece a quienes adopten más tecnología, sino a quienes lo hagan con más rigor.



## Alejandro Castellano

Fundador de Maite.ai, adquirida por el grupo europeo Doctrine



# Uno de cada cuatro despachos vive su último año sin saberlo

Hace dos años, cuando hablábamos de inteligencia artificial generativa en despachos de abogados, la conversación era teórica. Hoy es operativa. Dentro de dos, será excluyente. En Maite.ai hemos visto con datos propios cómo abogados que llevaban una década gestionando un volumen estable de casos pasan a asumir el doble sin ampliar el equipo. No es un claim de marketing: varios de nuestros clientes lo han contado en público — han duplicado los casos que llevan sin contratar a nadie nuevo. No por sobreesfuerzo: por delegación inteligente. Cláusulas que les ocupaban una mañana se redactan en quince minutos. Demandas que se aplazaban semanas se cierran en días. Y el dato que más nos sorprende internamente: el 95% de nuestros usuarios utiliza la herramienta más cada semana que la anterior. No porque se enamoren del juguete, sino porque descubren tareas que antes ni se planteaban delegar.

Esto no es productividad incremental. Es un salto a la ultraproductividad. El abogado que en 2024 facturaba 40 horas semanales de trabajo cualificado, hoy factura el doble desde la misma silla. Crece en rentabilidad sin crecer en personal. Y ahí está la grieta: su despacho vecino, el que sigue confundiendo rigor con resistencia al cambio, factura lo mismo que hace tres años. Misma estructura, mismas horas, mismo techo.

Aquí aparece el verdadero protagonista de este artículo: el "abogado tradicional". No el mayor — conozco socios de 65 años usando IA con destreza. Me refiero al que considera que adoptar tecnología es una concesión, una rebaja del oficio.

El que dice "yo prefiero leerme la sentencia entera porque solo así la entiendo de verdad". El que asocia rigor con tiempo invertido, no con calidad del resultado. El que sigue marcando el reloj como medida del esfuerzo cuando hace tiempo que el cliente solo le mide por el outcome.

Ese profesional tiene un problema serio. No hoy. Pero en 30 meses, sí. Mi predicción, con nombre y apellidos: en 2028 habrá cerrado el 25% de los despachos por no haber incorporado IA con éxito en su operativa diaria. No por crisis económica ni por competencia desleal. Por incapacidad de competir. Porque su despacho vecino habrá pasado a facturar el doble con el mismo equipo, y atraerá a sus mejores juniors, a sus mejores clientes y a sus mejores casos. La frase que más resume esta nueva realidad la escuché de un cliente: te da alas y te quita el techo. Es exacta en dos sentidos. La IA le da alas en velocidad: lo libera del trabajo repetitivo para que se dedique a lo que solo él puede hacer — pensar, decidir, negociar, defender. Y le quita el techo en otro plano: muchos clientes nos cuentan que ahora se atreven a asumir tipologías de casos que antes les superaban. El abogado deja de elegir entre lo que puede hacer y lo que quería hacer. Se convierte, sencillamente, en un SuperAbogado.

Esto va más allá del derecho. Lo mismo está pasando en consultoría, banca, auditoría, arquitectura, medicina. La IA generativa y los agentes están redefiniendo qué significa ser productivo en cualquier profesión cualificada. La pregunta no es si usarlos. Es cuánto tardarás en hacerlo. Quien hoy se resiste, mañana competirá contra colegas que tienen un superpoder y él no.

Hay quien argumenta que la tecnología falla, que "alucina". Cierto: falla, todavía. Pero el ratio de error es lo que más rápido cae. En Maite.ai hemos pasado de un 86 sobre 100 en el test de acceso a la judicatura a un 99 sobre 100, y cada mes nos acercamos más al 100. Aún así, nuestros clientes ya operan con seguridad jurídica plena. Como pasó con Word en los 90 o con Google a inicios de los 2000: quien esperó a la perfección se quedó por el camino. La diferencia es que esta vez la curva es exponencial, no lineal.

Quedan 30 meses. Que cada uno haga sus cuentas.



## Ferran Sala

General Manager vLex part of Clio

**vLex**  
part of Clio

# La abogacía a escala: cómo la IA está reescribiendo el negocio del Derecho

Hace apenas tres años, hablar de inteligencia artificial en un despacho español era casi un ejercicio de prospectiva. Hoy, según múltiples estudios como la décima edición del Legal Trends Report de Clio, el 79% de los profesionales jurídicos ya utiliza IA en alguna medida, y los despachos con una adopción alta tienen casi tres veces más probabilidades de crecer que los que aún no la han incorporado. La adopción de la IA ha dejado de ser una opción estratégica diferencial para convertirse en una condición de competitividad.

La IA generativa ha demostrado su valor en lo más visible: investigación jurídica, redacción de documentos, análisis masivo de documentación y resolución de dudas legales. Ha marcado un antes y un después en la profesión. Lo que hasta hace poco requería horas de trabajo minucioso — revisar contratos, buscar jurisprudencia, construir argumentos— hoy puede resolverse en minutos con precisión y seguridad jurídica. El impacto no es incremental; es estructural.

Pero el verdadero salto no es solo generativo, es agéntico. La IA agéntica no se limita a responder preguntas; planifica y ejecuta flujos de trabajo completos

— desde la extracción de plazos procesales hasta la generación y enrutamiento de facturas — integrando en un mismo sistema la práctica jurídica y las operaciones del negocio. Es, en esencia, la convergencia que el sector llevaba décadas buscando sin encontrar la tecnología que la hiciera posible.

Es exactamente sobre ese cruce donde Clio ha construido su apuesta más ambiciosa. Con la adquisición de vLex, la mayor adquisición de una compañía tecnológica en España hasta la fecha, se hace realidad esta visión. La combinación de la plataforma de gestión de Clio con la biblioteca jurídica global de vLex —más de mil millones de documentos en 110 jurisdicciones— a través del asistente de IA jurídica Vincent AI, hace posible que la práctica profesional y las operaciones del despacho funcionen como un sistema integrado y no como compartimentos separados.

La consecuencia estratégica es directa: escalar sin escalar en estructura. El Legal Trends Report 2025 documenta que el 77% de las firmas que mejoraron sus resultados gracias a la IA lo hicieron a través de mejoras operativas. La era del "más horas, más abogados, más facturación" cede el paso a una lógica de productividad, valor añadido y legal operations.

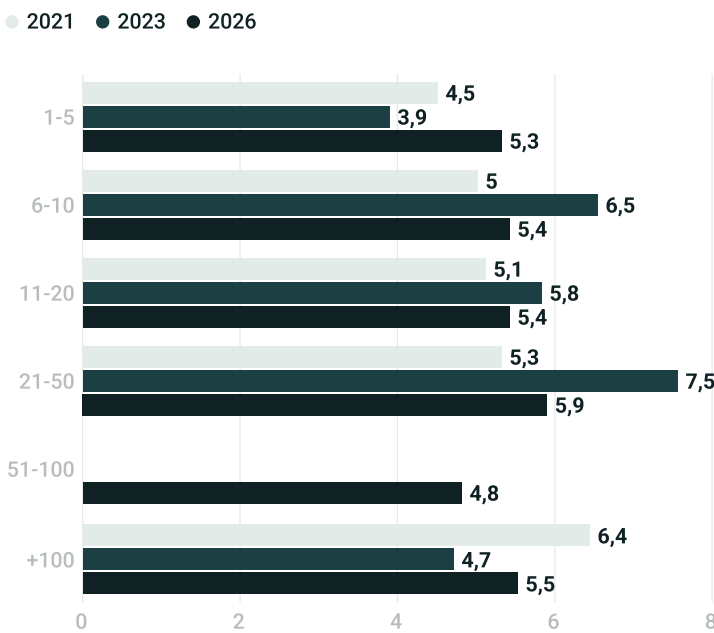
Como afirma Jack Newton, CEO de Clio, los despachos anclados en los hábitos del pasado se estancarán, mientras quienes apuesten por la IA y la innovación centrada en el cliente definirán la próxima era. La conclusión es optimista y exigente a la vez: la IA no sustituye al jurista, lo amplifica. El abogado del futuro inmediato será aquel que combine criterio jurídico, fluidez tecnológica y obsesión por el cliente.

Son buenos tiempos, quizá los mejores, para quienes quieran ejercer una de las profesiones más bonitas y necesarias en nuestra sociedad. En España, esa historia ya ha empezado a escribirse de la mano de Clio y vLex.

# 1. Presencia digital

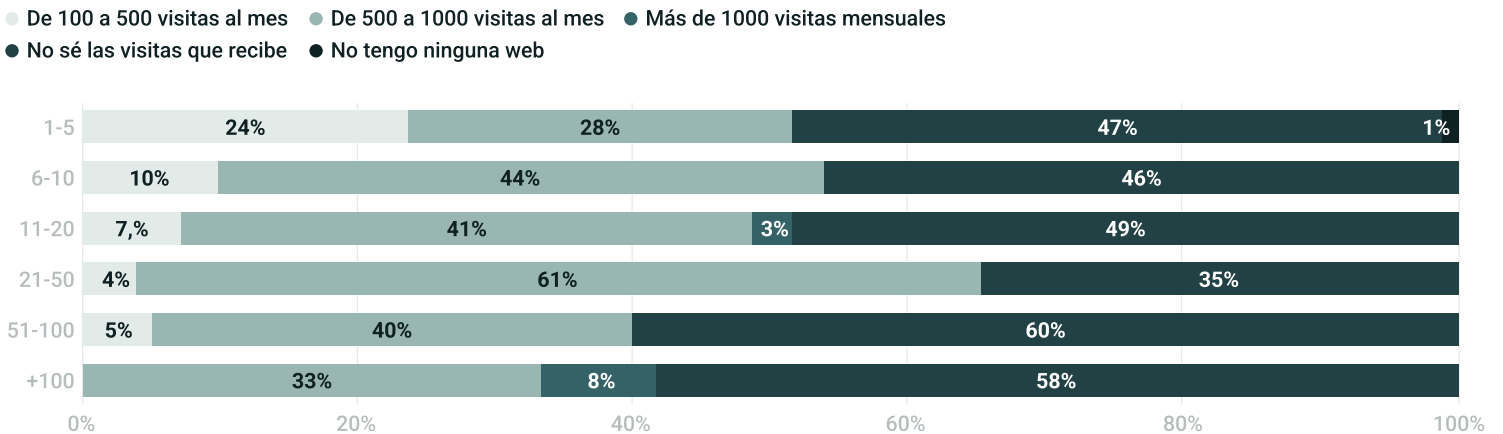
Los despachos obtienen en el indicador Presencia digital una calificación conjunta de 5,4, prácticamente idéntica a 2021. Este parámetro mide los siguientes factores: el tráfico que genera su web y su rentabilización; el posicionamiento en la red; los contenidos y la comunidad en redes sociales. Los resultados muestran que el 70% de los despachos sigue sin medir si su presencia digital genera negocio real.

## Por tamaño



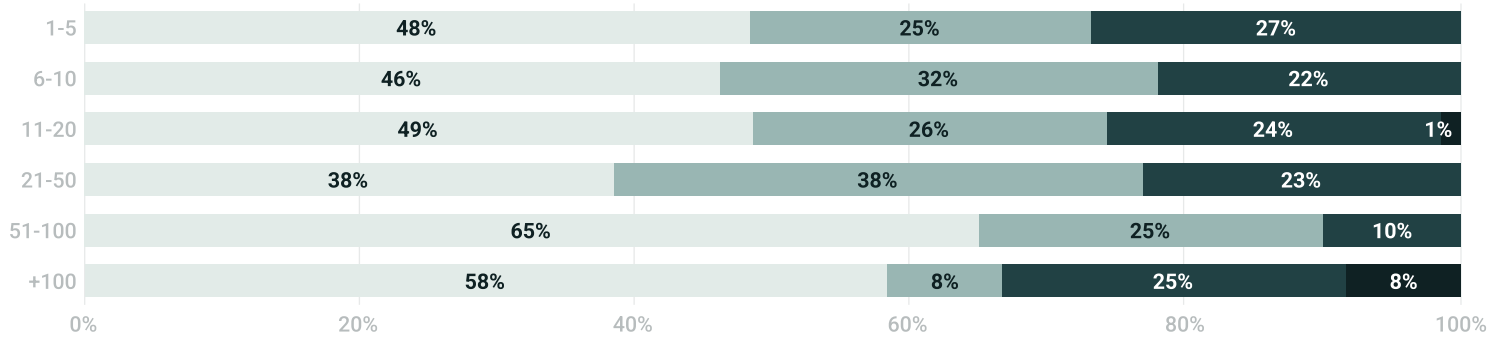
Aunque los despachos pequeños y medianos han mejorado su presencia digital, los datos revelan que la mitad de los bufetes no utiliza técnicas de SEO o SEM, no actualizan su blog y no sacan partido de su web como canal de promoción y venta **PENDIENTE**

## La web de mi despacho recibe...



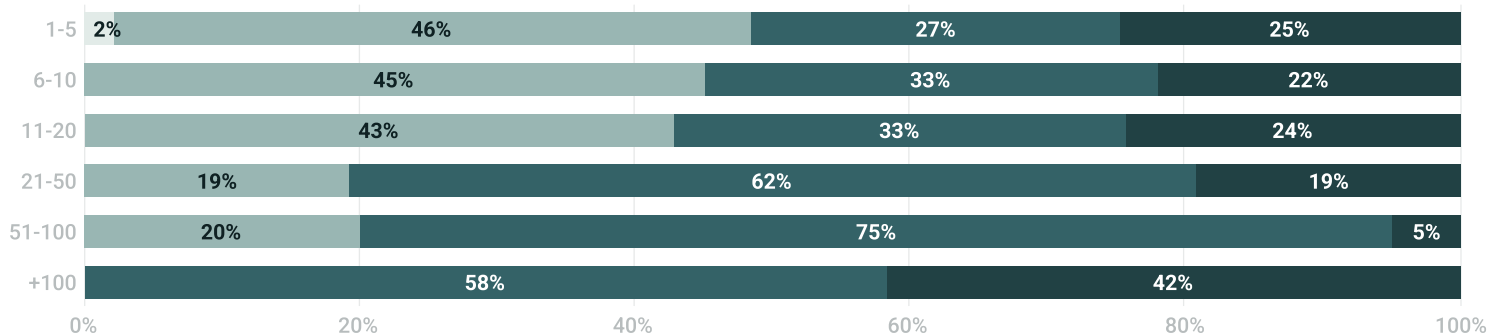
Desde la introducción de la IA ¿recibes más leads de calidad a través de tus canales digitales?

- No lo sé. No lo medimos
- Lo estamos intentando
- No hemos notado incremento alguno
- Si, varios al mes
- Si, varios a la semana

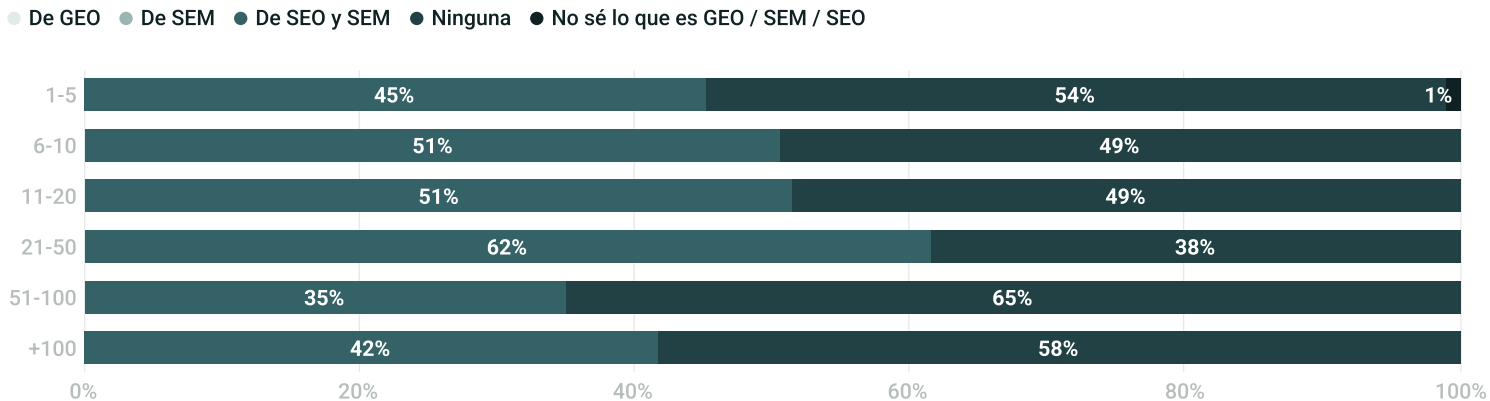


¿Qué comunidad de seguidores tiene tu despacho (o tú, si estás solo) en redes sociales?

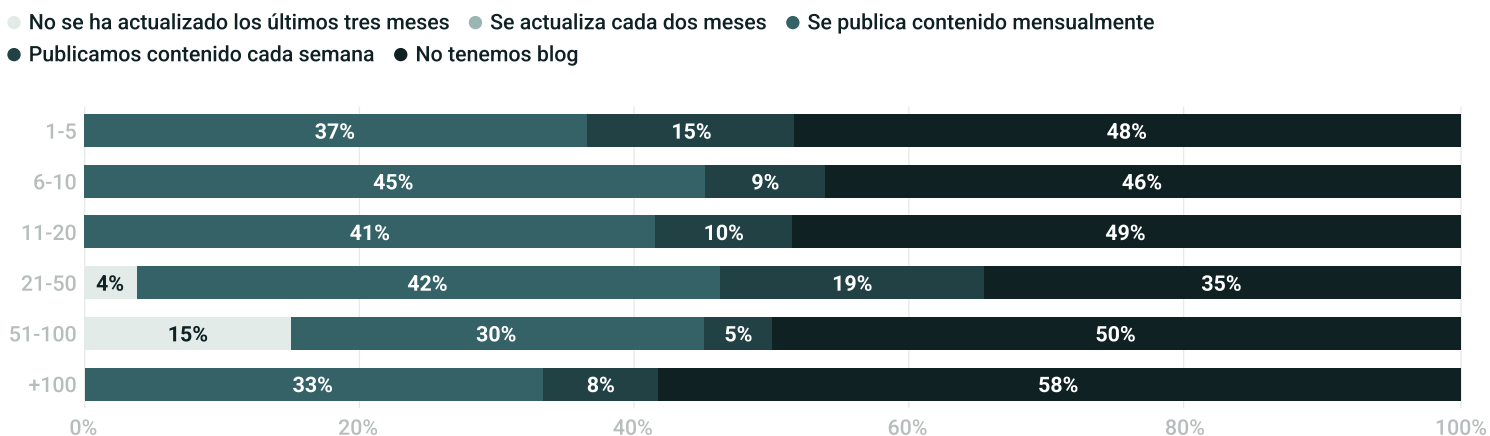
- No tenemos perfiles en redes sociales
- Menos de 100 seguidores en una red social
- Entre 100 y 1000 seguidores en una red social
- Entre 1000 y 5000 seguidores en una red social
- Más de 5000 seguidores en una red social



En el último año hemos realizado campañas digitales...



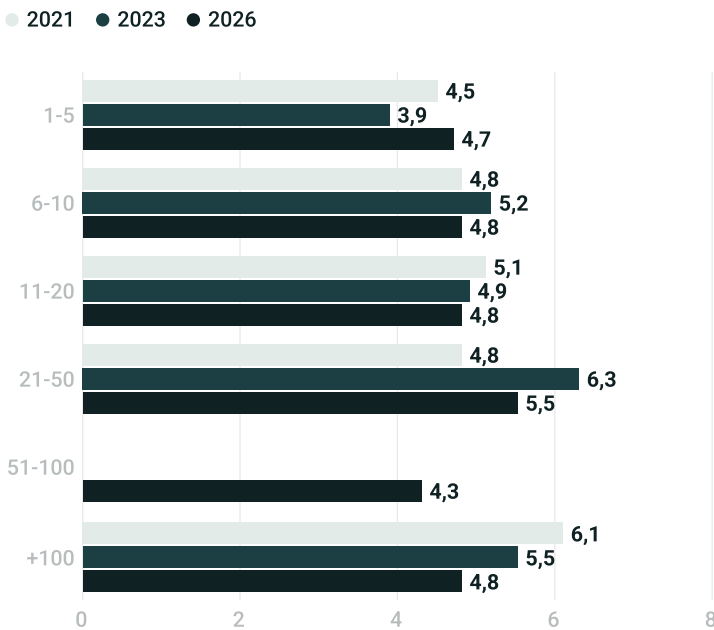
El blog de mi despacho...



## 2. Innovación

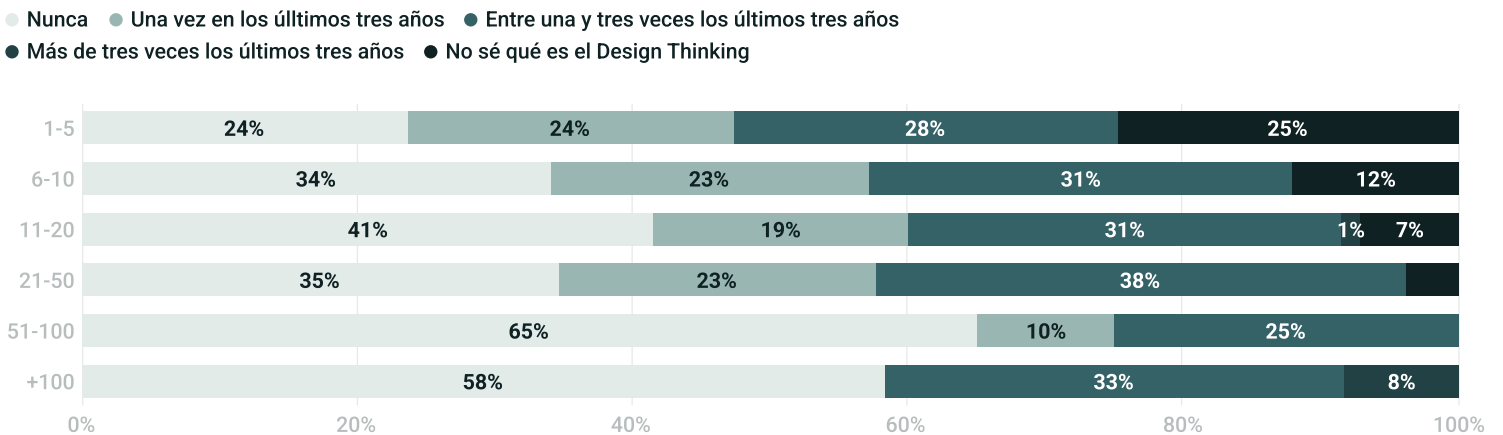
La innovación sigue siendo una asignatura pendiente para los bufetes. La tercera edición del informe registra una nota global de 4,8 frente al 4,7 de 2023, lo que evidencia el estancamiento de las firmas. Este parámetro mide los nuevos servicios ofrecidos por el bufete; la implementación de un plan de transformación digital; y la existencia de incentivos a la digitalización.

### Por tamaño

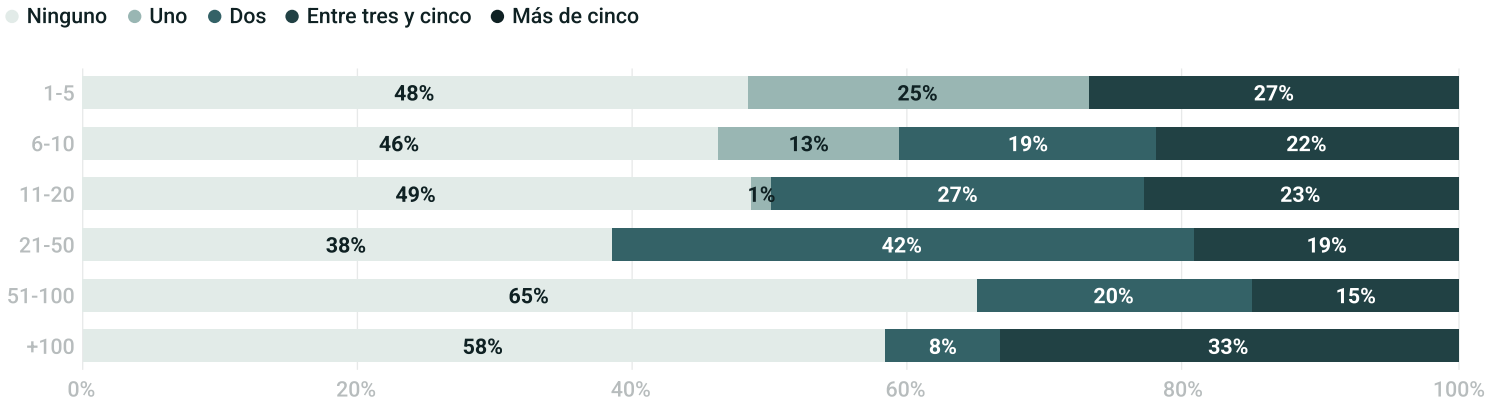


La innovación de las grandes firmas vuelve a tocar suelo con un 4,8 frente al 6,1 registrado en el primer informe de 2021. En el resto de firmas, la evolución es más irregular, pero los datos de este año son negativos para todos los tipos de despacho excepto para las firmas de entre 1 y 5 abogados, que mejoran su resultado respecto a 2023.

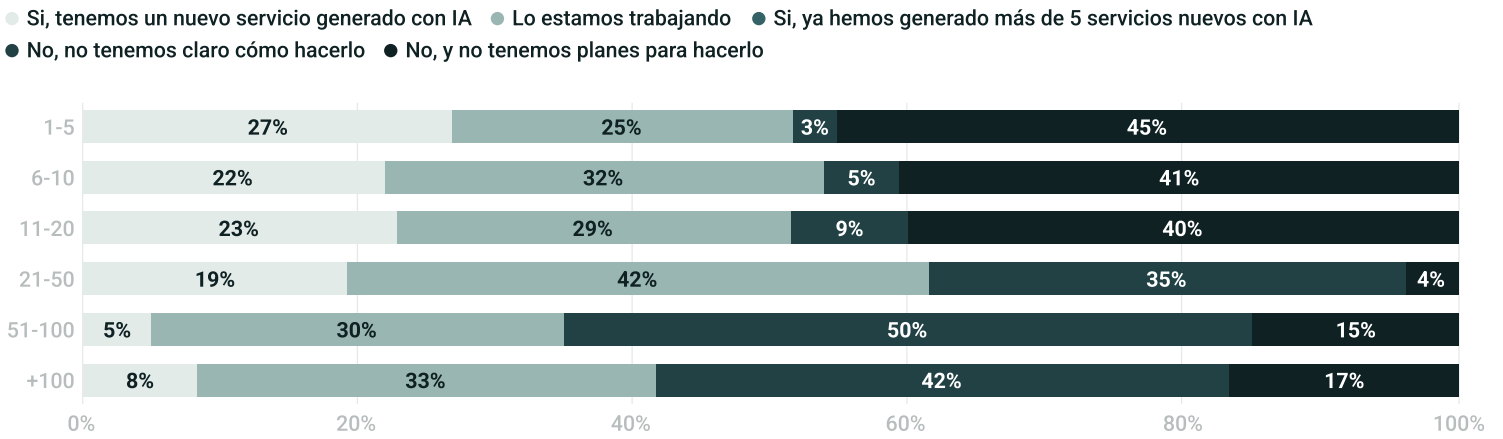
### He utilizado la metodología Design Thinking...



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

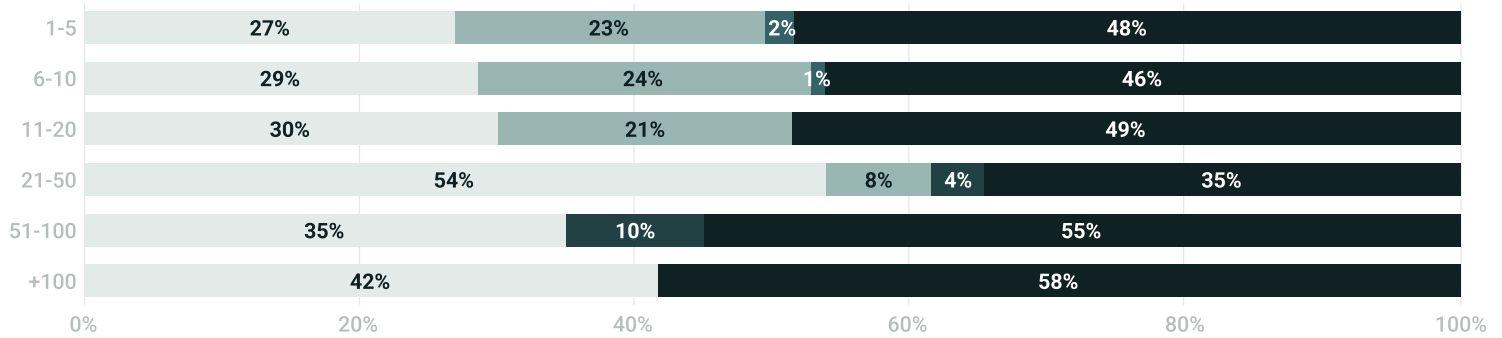


¿Usas la IA para generar nuevos servicios?



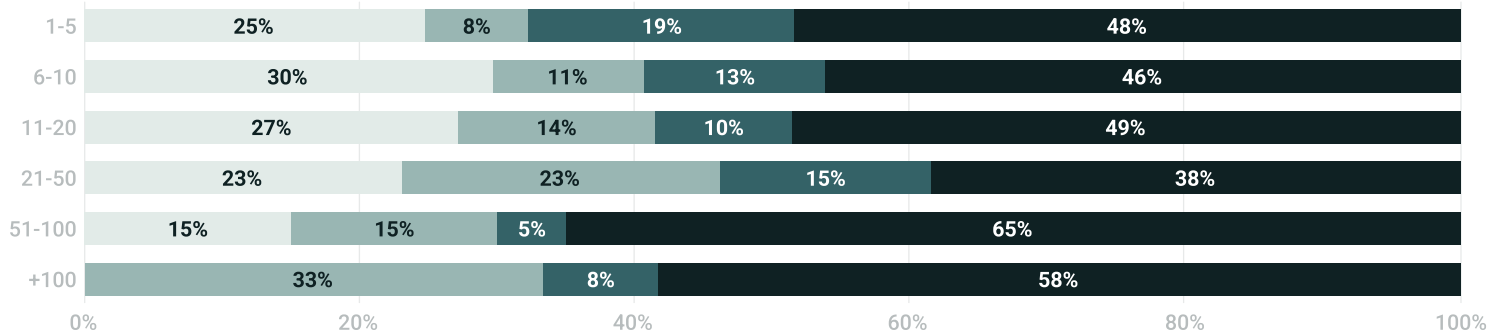
En mi despacho...

- Estamos ejecutando un plan de transformación digital
- Tenemos un plan de transformación digital pero aún no lo hemos empezado a implementar
- Tenemos previsto elaborar un plan en los próximos seis meses
- Tenemos previsto elaborar un plan en el próximo año
- No tenemos previsto ningún plan de transformación digital



Los incentivos de los profesionales en mi firma...

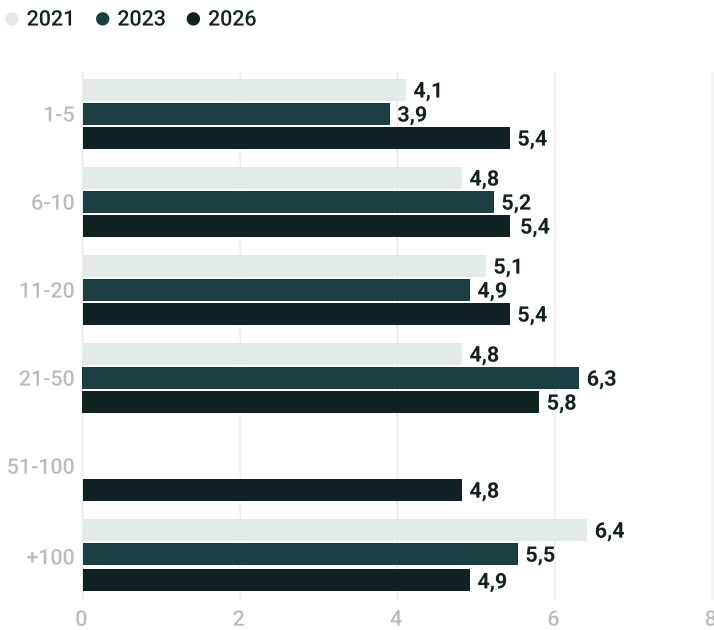
- Menos de 1% de la retribución está vinculada a objetivos de innovación y/o transformación digital
- Entre el 1 y 3% de la retribución está vinculada a objetivos de innovación y/o transformación digital
- Entre el 3 y 5% de la retribución está vinculada a objetivos de innovación y/o transformación digital
- Más del 5% está vinculada a objetivos de innovación y/o transformación digital
- No hay incentivos vinculados a la innovación y/o transformación digital



# 3. Experiencia de cliente

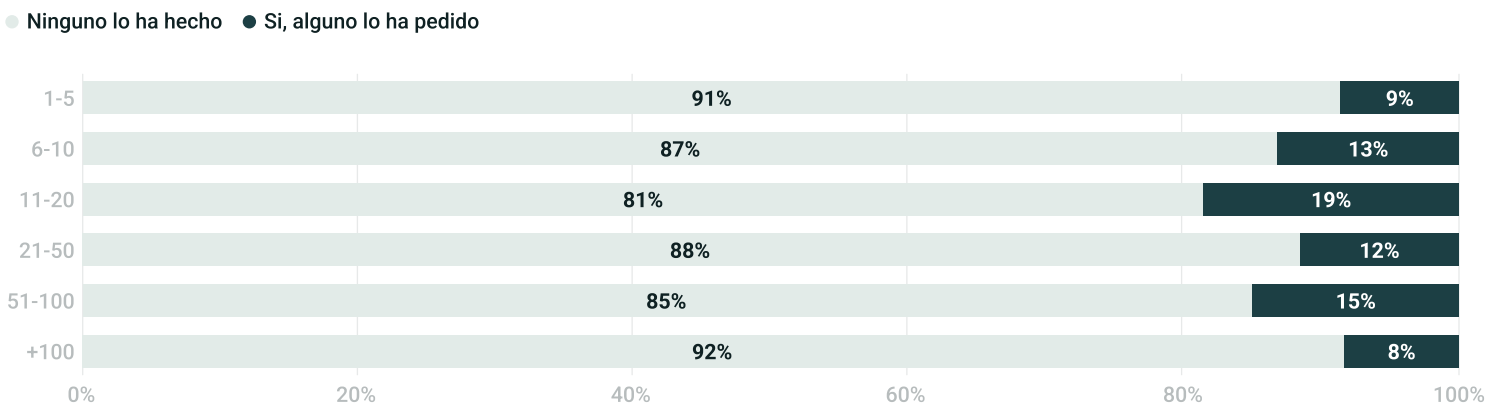
La experiencia de cliente es la gran noticia positiva del informe, que pasa del 4,9 al 5,4 de nota global. En este parámetro se mide el uso de tecnología para gestionar la relación con los clientes y para medir la experiencia de los clientes. Por primera vez, más de la mitad de las firmas mide la satisfacción de sus clientes con herramientas digitales y gestiona las oportunidades comerciales con CRM.

## Por tamaño



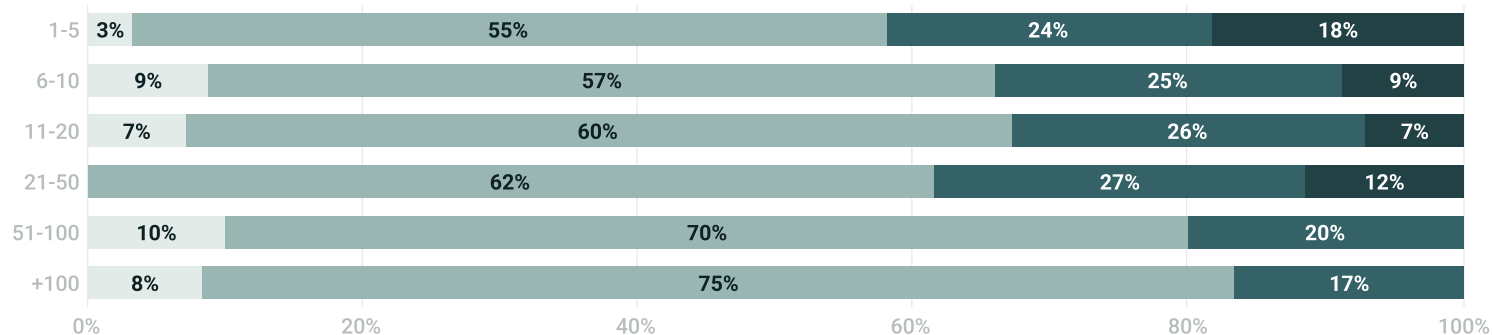
Los despachos de abogados más pequeños son los que se anotan un mejor resultado, con un aprobado generalizado en su estrategia digital para mejorar la experiencia de los clientes. La nota más llamativa es la que se anotan los grandes bufetes, que por primera vez suspenden en esta categoría con un 4,9.

## ¿Te exige el cliente el uso de IA?



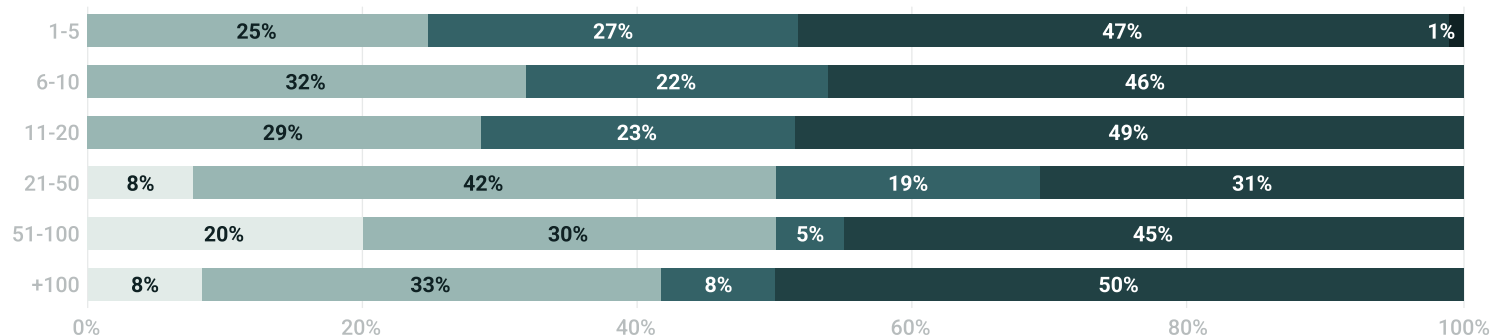
¿En qué crees que repercute el uso de la IA?

- No lo tengo claro / impacto limitado
- Ahorro de tiempo en tareas puntuales
- Mejora de eficiencia en procesos clave
- Transformación de servicios y propuesta de valor
- Rediseño del modelo de negocio y ventaja competitiva



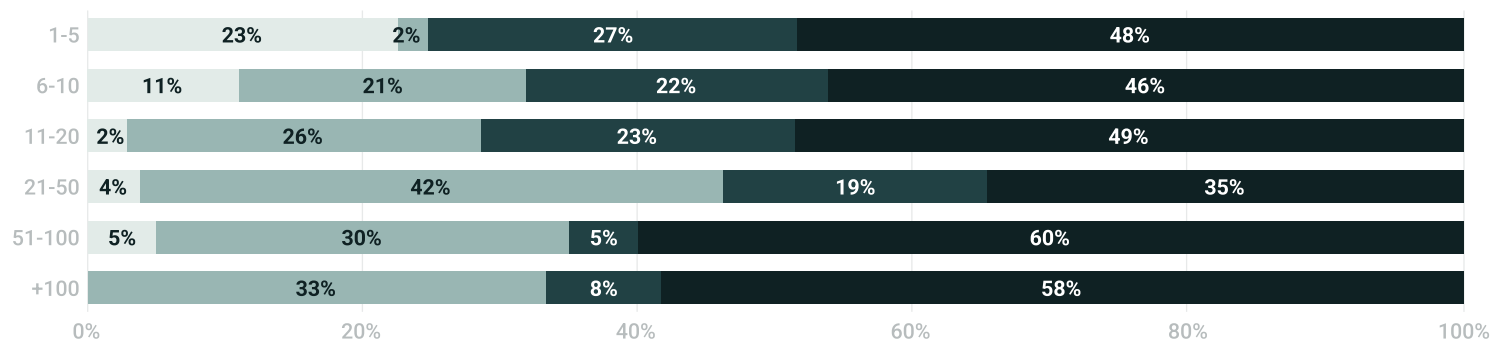
Para gestionar las oportunidades comerciales y la relación con los clientes...

- Utilizamos una hoja de cálculo
- Utilizamos una plataforma o aplicación estándar (Infoflex, Kleos, Kmaleon, etc.)
- Utilizamos un CRM específico
- No utilizamos ninguna aplicación o herramienta digital
- No gestionamos las oportunidades comerciales ni la relación con los clientes



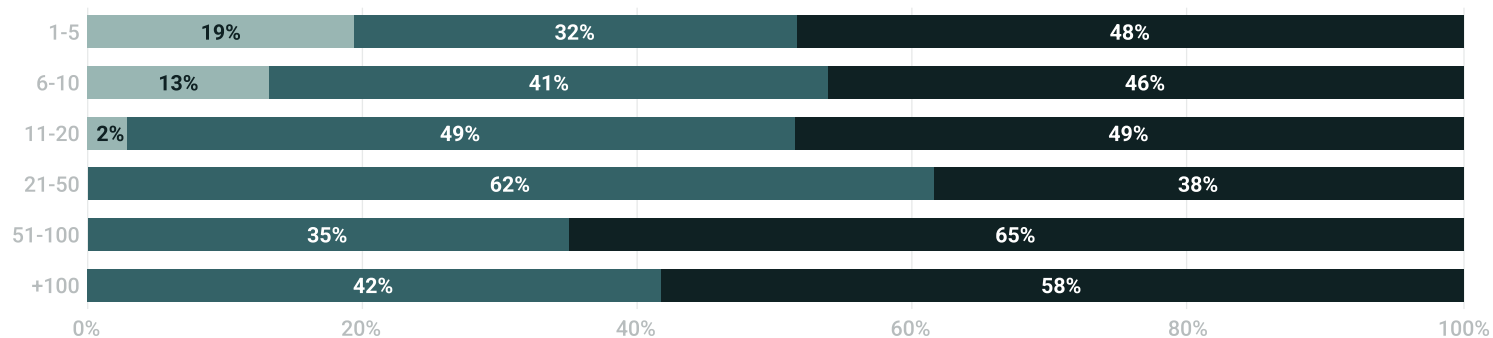
### El envío de newsletters...

- Enviamos entre 1 y 5 newsletter anuales a todos los clientes
- Enviamos entre 5 y 12 newsletter anuales a todos los clientes
- Enviamos más de 12 newsletter anuales a todos los clientes
- Enviamos entre 5 y 12 newsletter segmentadas (diferentes según los clientes)
- No enviamos newsletters a los clientes



### Para medir la experiencia de los clientes utilizamos...

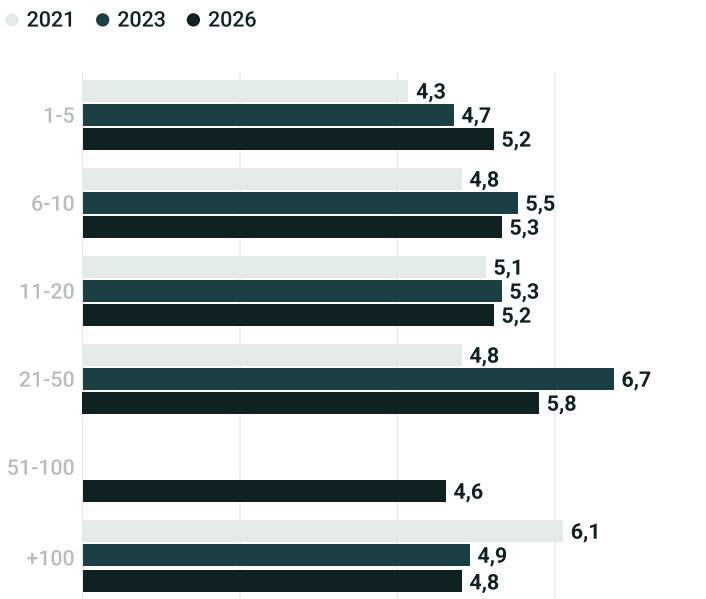
- Encuestas de satisfacción en papel y las escaneamos
- Encuestas en PDF o Word enviadas por email
- Encuestas de satisfacción digital gestionadas con una aplicación específica
- Encuestas y datos recopilados mediante canales online (web, redes sociales, etc.)
- No medimos la experiencia del cliente



# 4. Procesos

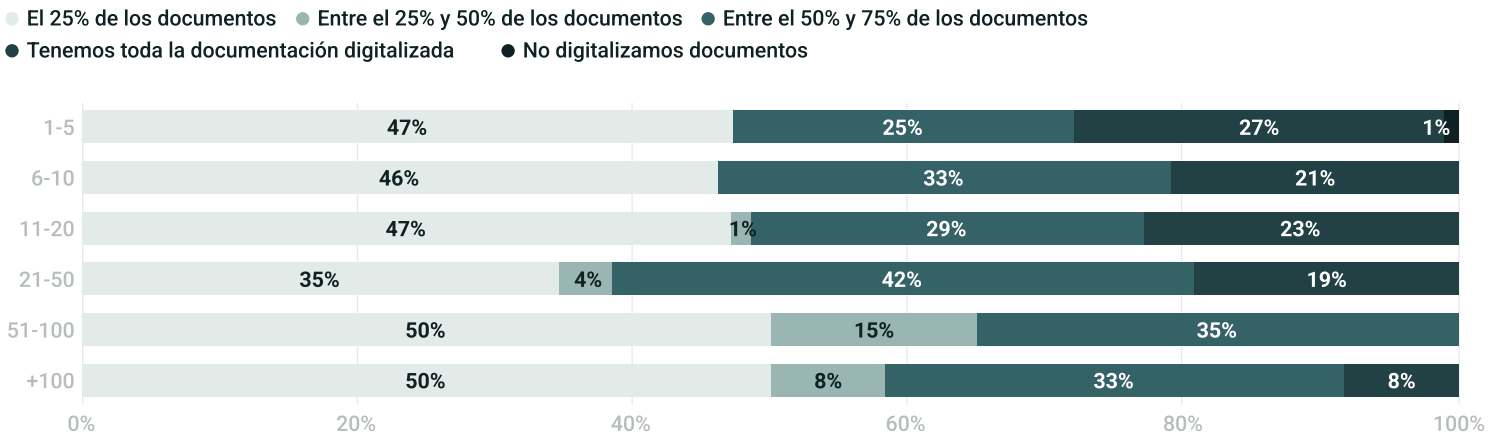
Los despachos mantienen un 5,2 de nota global en sus procesos internos. El dato más interesante de esta edición es que el 52% de los despachos ya ha mejorado algún proceso con IA, bien con herramientas más genéricas o con otras más sofisticadas.

## Por tamaño



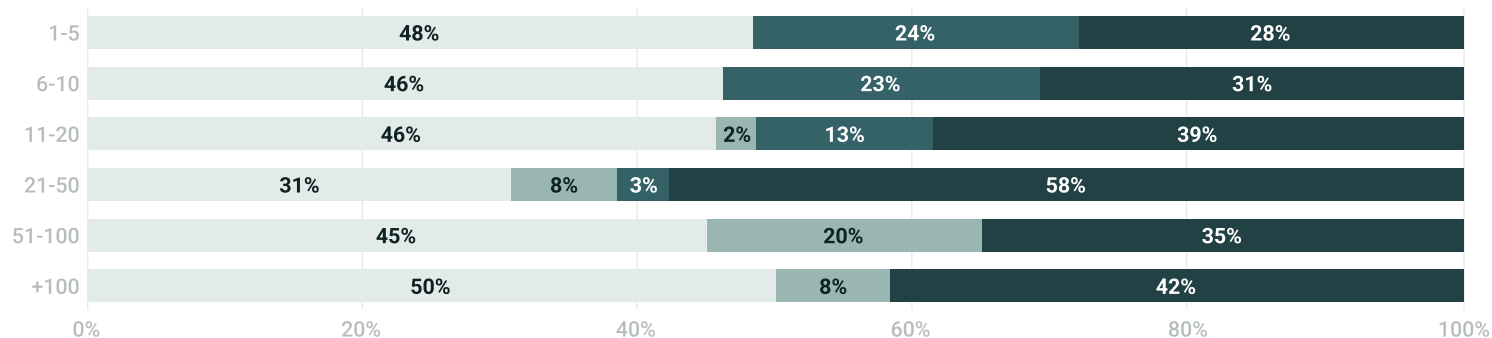
En línea con otros parámetros del informe, el resultado de los despachos más pequeños es mejor que el de los despachos más grandes, que todavía tienen que profundizar en el rediseño de sus procesos. Integrar la inteligencia artificial en los flujos de trabajo puede transformar la productividad de la firma, pero la mayoría de bufetes todavía está arrancando.

## En mi firma digitalizamos...



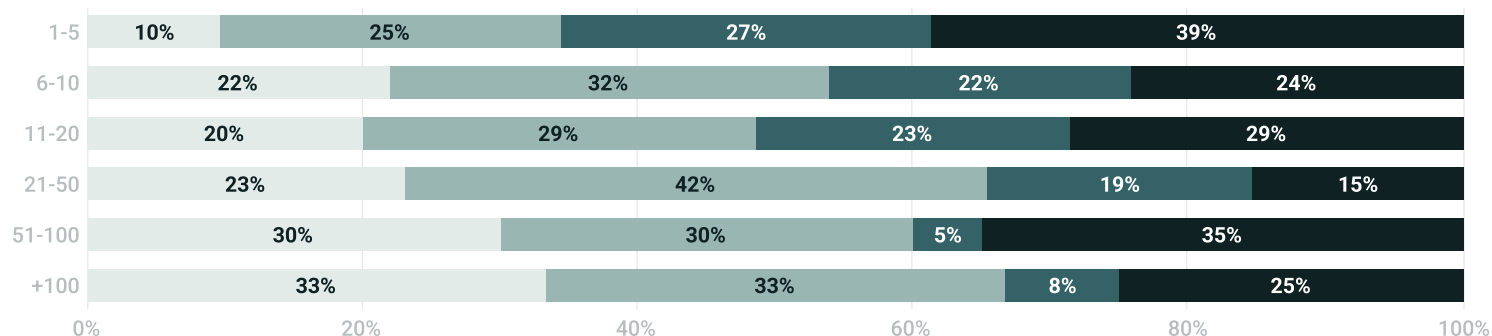
### Los escritos, informes y documentos que se producen en el despacho...

- 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
- Muchos se elaboran asistidos de tecnología RPA (Robotic Process Automation)



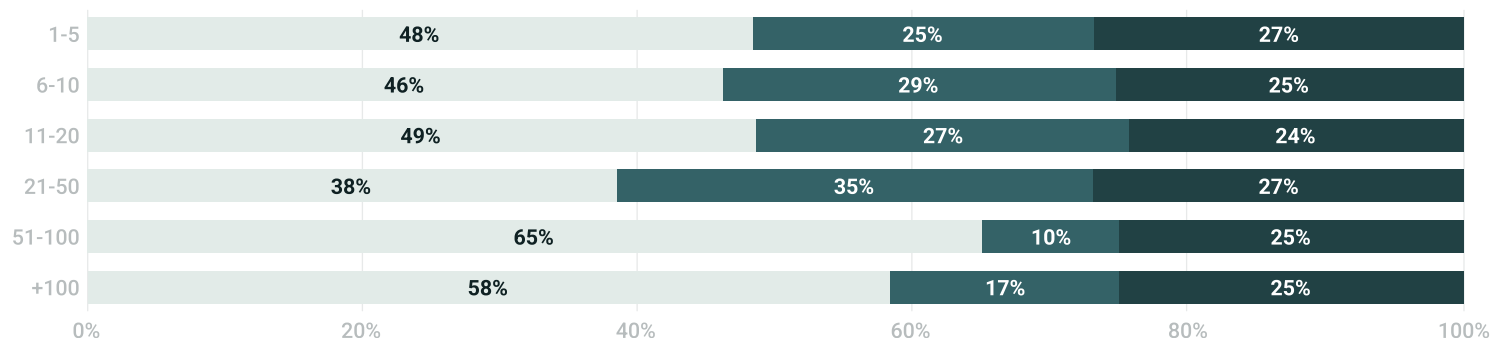
### En los últimos tres años...

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



### ¿Habéis mejorado algún proceso con IA?

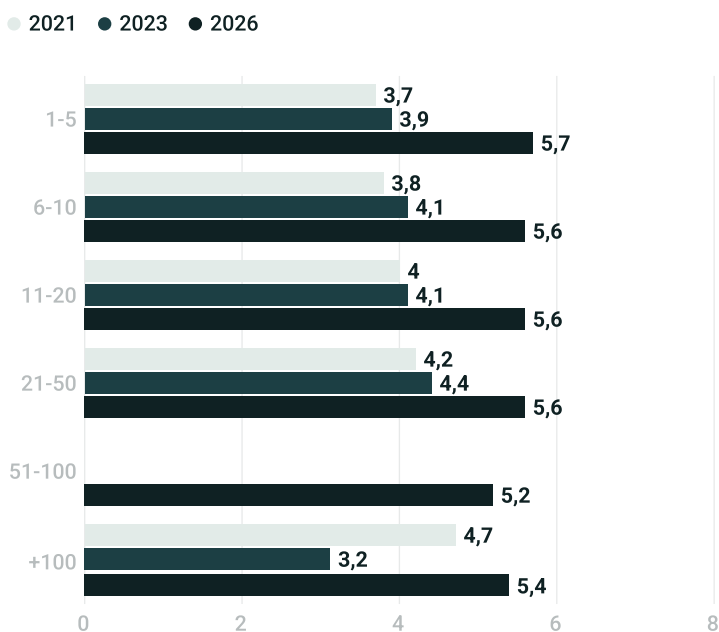
- No
- Estamos trabajando en ello
- Si, con IA Generalista
- Si, con IA Generativa Generalista + Agentes
- Si, con IA Generativa Generalista + Agentes + Código



# 5. Modelo de negocio

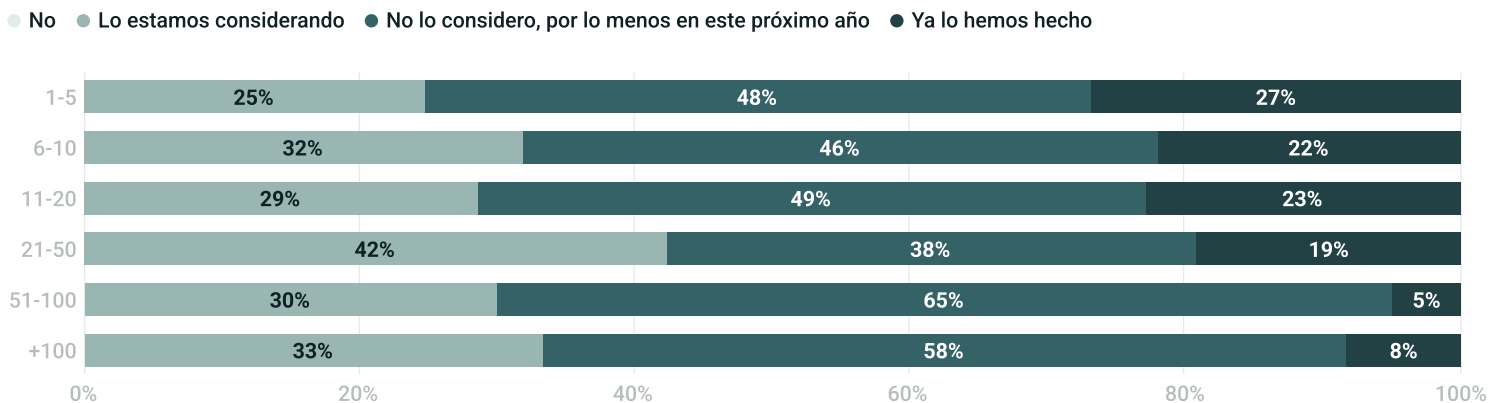
La transformación del modelo de negocio de las firmas se anota el mejor resultado del informe con una nota media global de 5,6. Eso al menos sobre el papel, porque en el fondo hay cuestiones relevantes que todavía no han cambiado: el 78% de los despachos sigue dependiendo exclusivamente de cuotas y honorarios por asuntos como fuente principal de ingresos.

## Por tamaño



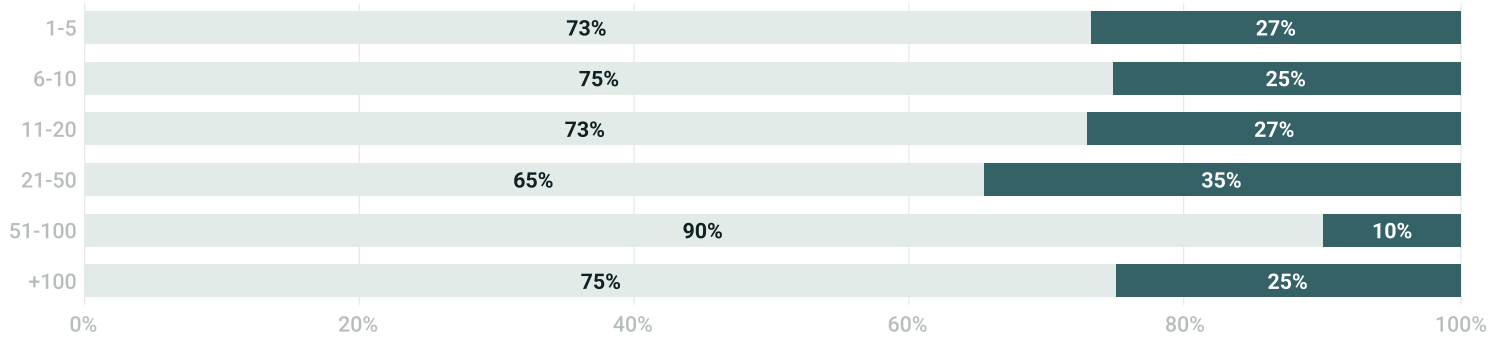
El modelo de negocio es la dimensión que mejor nota saca en esta edición. Las firmas, independientemente de su tamaño, aprueban en su proceso de transformación del modelo de negocio y la mayoría estudian algún tipo de adaptación por la inteligencia artificial.

## ¿Has realizado tipo de adaptación del modelo de negocio debido a la IA?



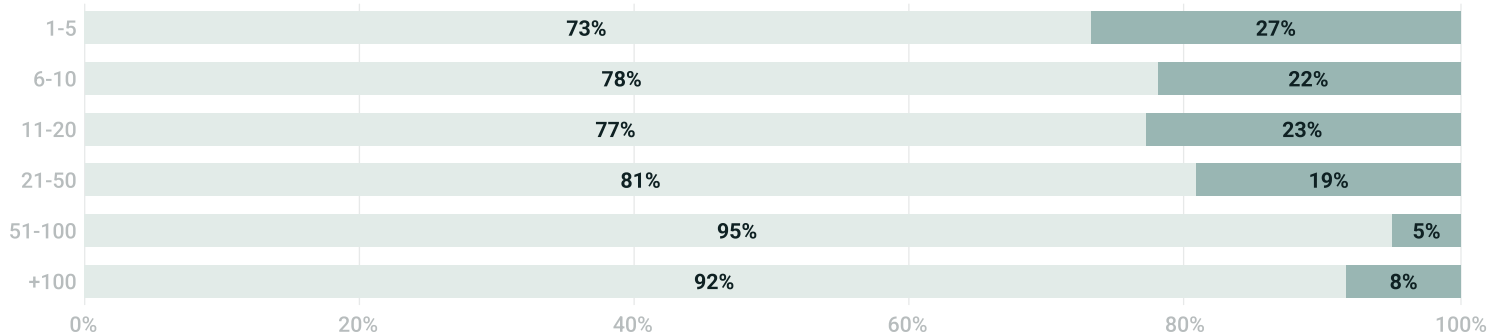
¿Qué diferencia tu despacho del de tus competidores?

- 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
- No sé exactamente cuáles son las diferencias



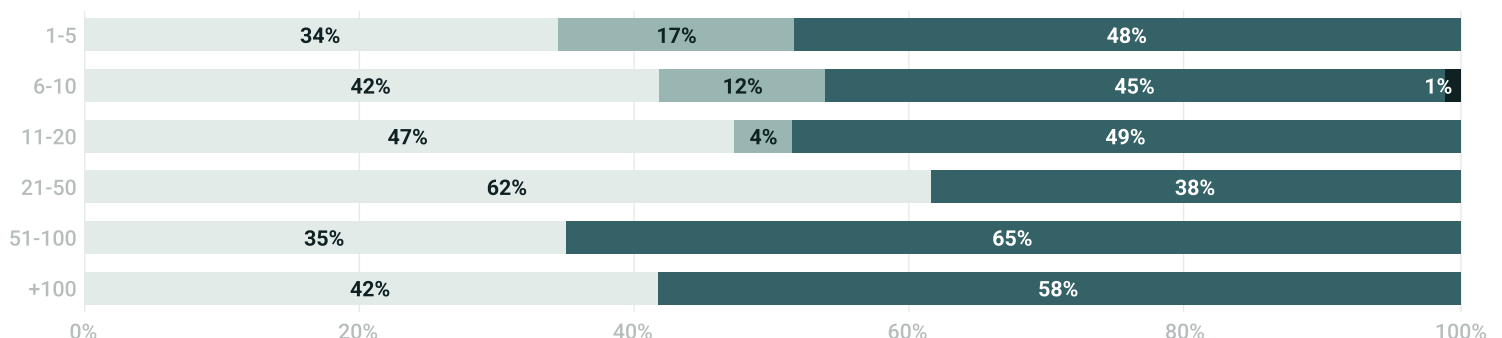
Las ingresos del despacho provienen...

- 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



Respecto a los proveedores alternativos de servicios como Axiom Law, United Lex, Turbotax o Compliance HR...

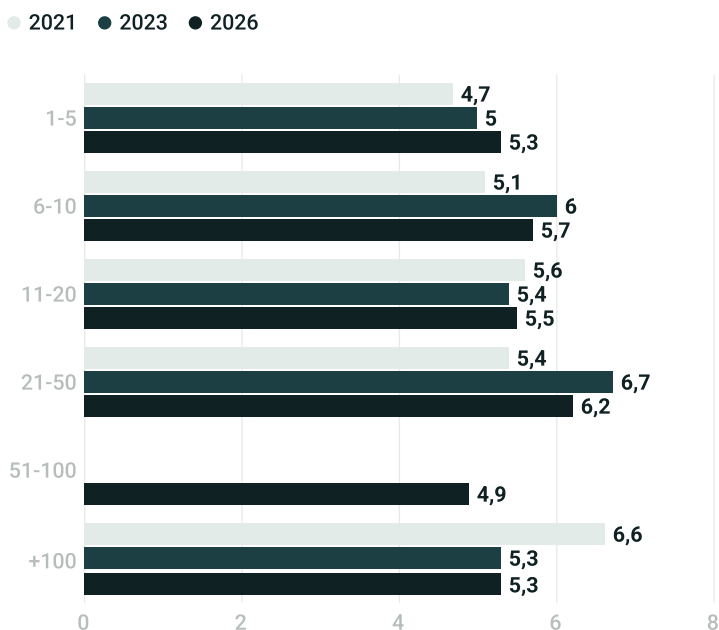
- Estamos incorporando algunas de sus prácticas
- Son modelos de los que hay que aprender
- He oído hablar de ellos pero no tengo muy claro cómo funcionan
- Se habla mucho de ellos pero en el fondo hacen lo mismo que el resto de firmas legales
- No conozco estas empresas alternativas de servicios profesionales



# 6. Tecnología

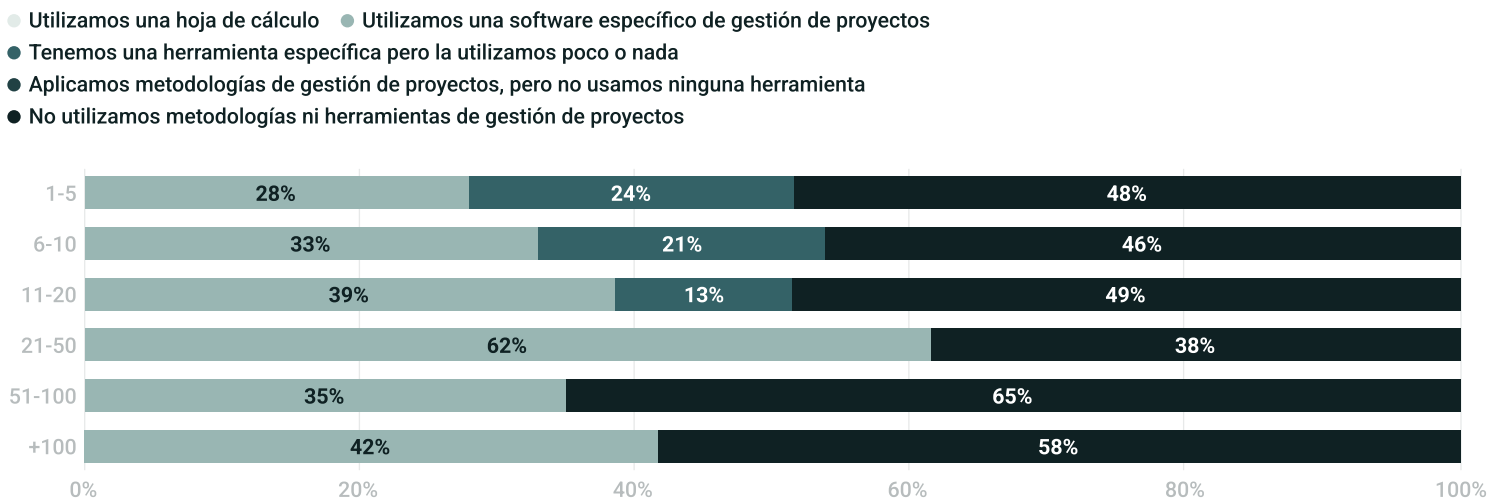
El parámetro Tecnología vuelve a lograr un buen resultado con un ligero crecimiento hasta alcanzar una calificación global de 5,5. Este indicador evalúa la implementación y uso de herramientas y soluciones tecnológicas, dividido en los siguientes apartados: la gestión de los proyectos, la movilidad, la explotación de datos y la ciberseguridad.

## Por tamaño



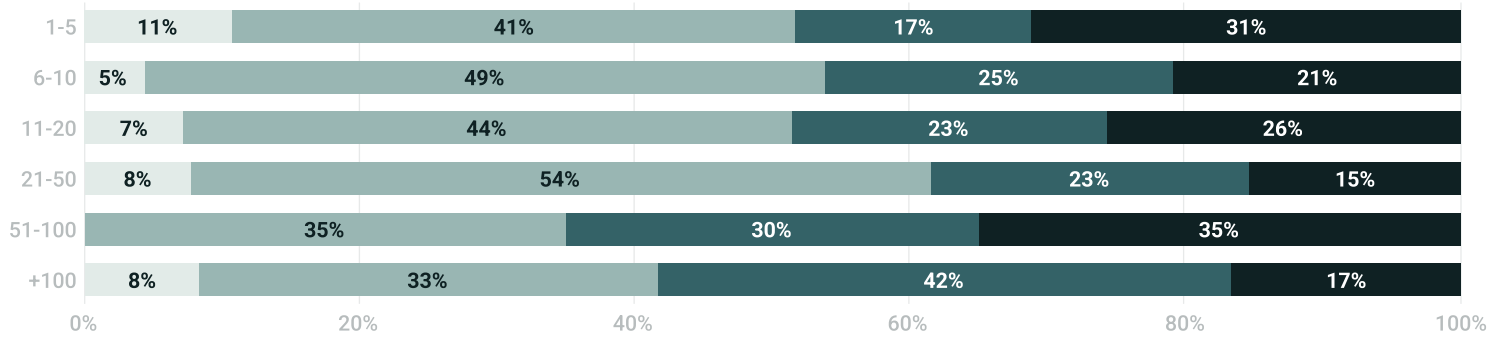
Todos los tipos de firmas mantienen el aprobado en esta nueva edición y más de la mitad registran mejores resultados en comparación con 2021. Los datos, no obstante, reflejan una brecha llamativa: un 24% de las firmas ya trabaja con IA especializada en automatizaciones frente a un 30% que no utiliza ningún tipo de herramienta.

## Para la gestión de los casos o proyectos...



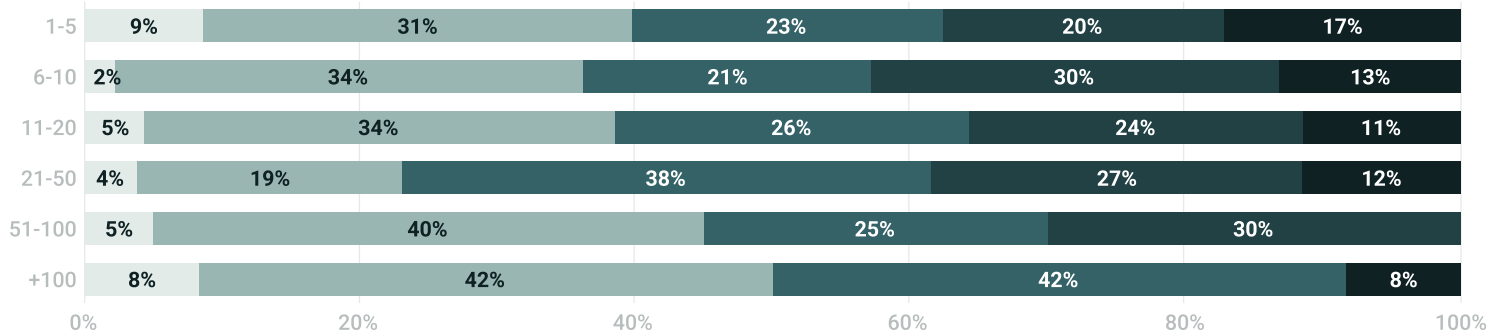
### Las herramientas o aplicaciones de trabajo en tu despacho...

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



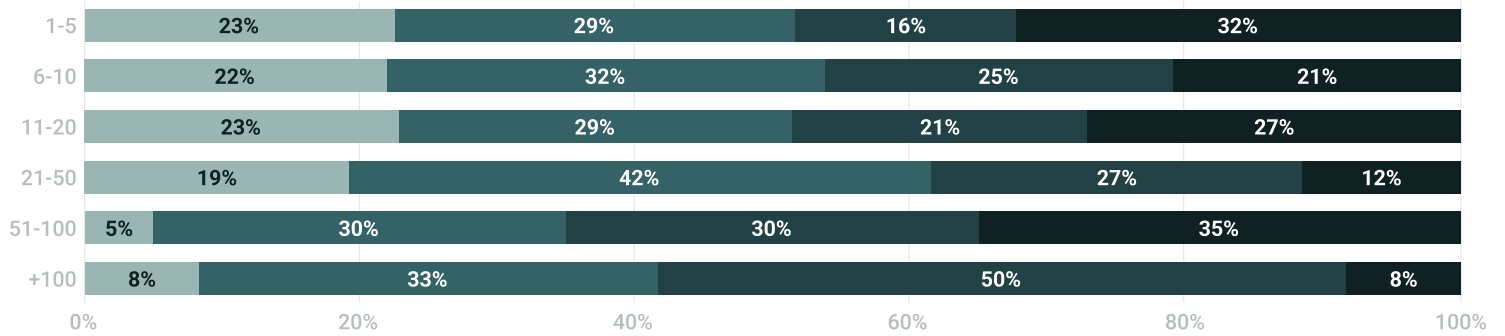
### ¿Qué tipo de IA usáis en el despacho?

- No utilizamos IA
- IA básica (herramientas generalistas puntualmente tipo ChatGPT, Claude, Gemini, Copilot)
- IA generativa integrada en tareas habituales (General y/o Legal IA)
- IA especializada (general/legal/sector) + automatizaciones
- Specialized AI (legal/industry) + automation



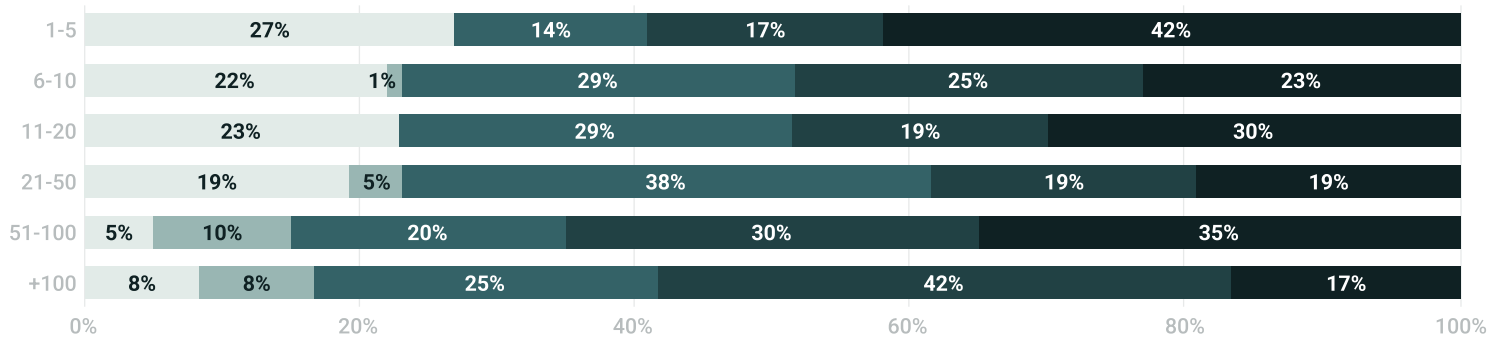
### Los datos que se generan en mi despacho...

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



### En temas de ciberseguridad...

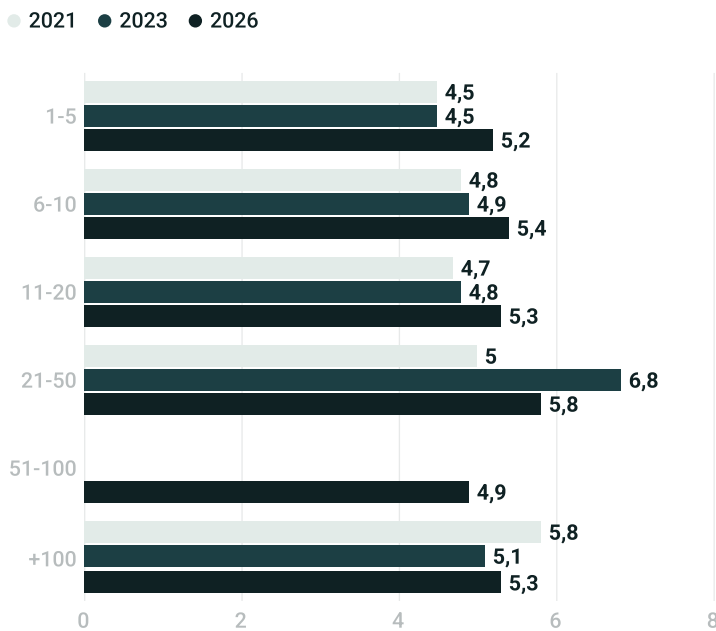
- Disponemos de sistemas de alerta, niveles de permisos de acceso y datos anonimizados en la nube y se ha formado a los empleados
- Disponemos de sistemas de alerta, niveles de permisos de acceso y datos anonimizados en la nube
- Disponemos de sistemas de alerta y niveles de permisos de acceso
- Disponemos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



# 7. Cultura y liderazgo

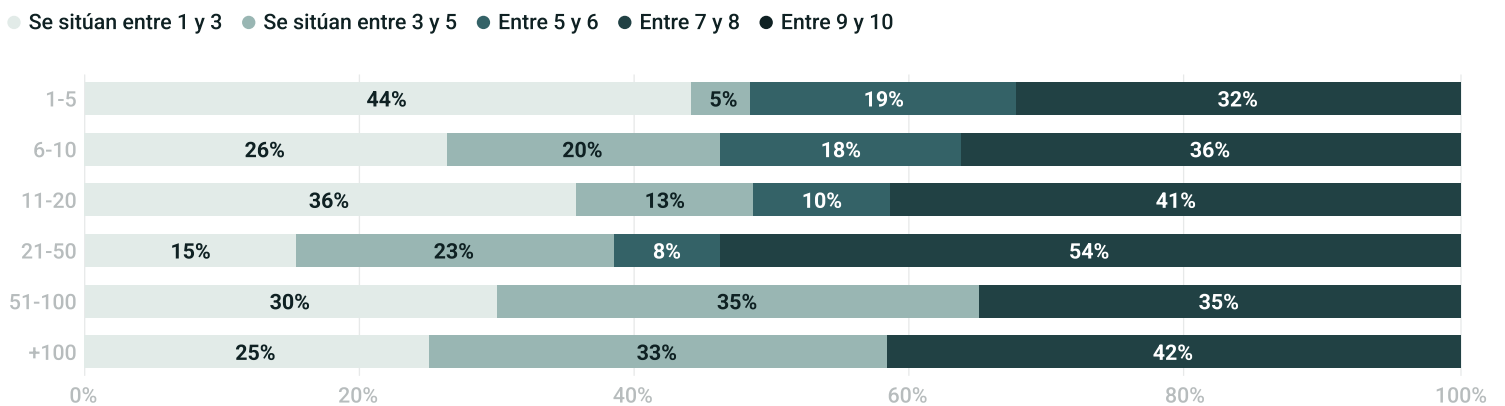
El indicador de Cultura y liderazgo pasa del suspenso al aprobado con un 5,3%. En esta categoría se mide la visión digital de los despachos y la formación en competencias digitales de sus profesionales. Un dato muy positivo es que la mayoría de despachos admite que la adopción de la IA ha sido rápida en comparación con otras tecnologías.

## Por tamaño



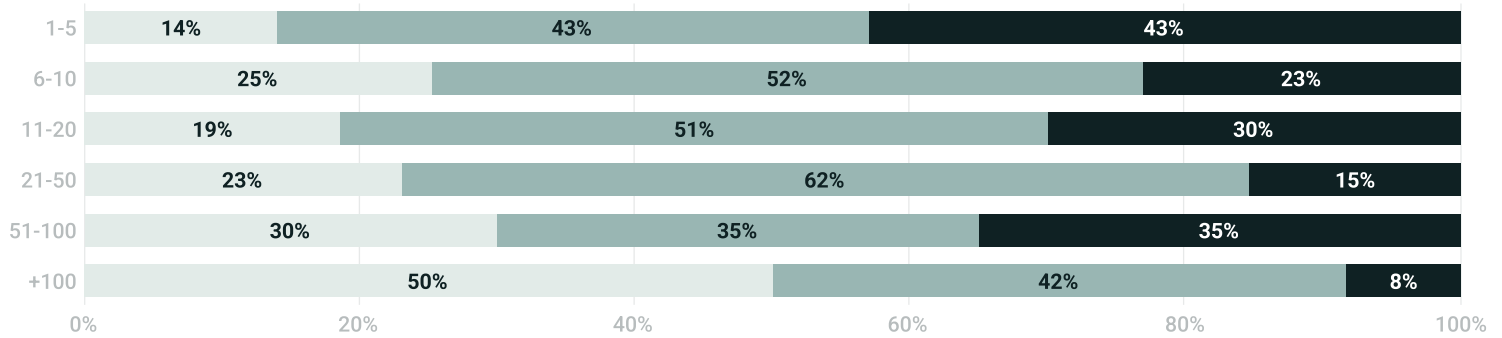
Las firmas se apuntan un aprobado generalizado independientemente de su tamaño frente a los suspenso casi generales de las dos primeras ediciones. La digitalización cada vez importa más en los despachos, que destacan positivamente las competencias digitales de sus profesionales.

## En una escala de 10, donde 1 es "carecen de competencias digitales" y 10 "sobresalen en competencias digitales", los profesionales de mi firma...



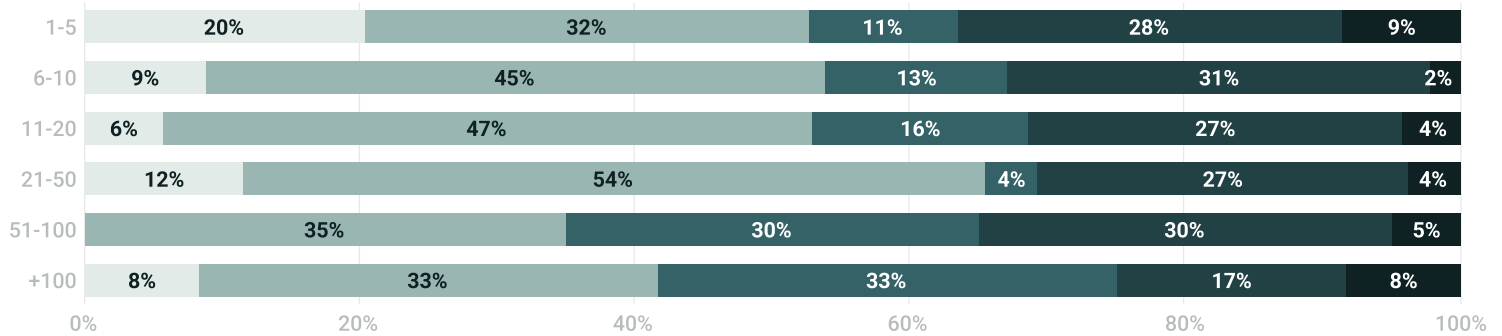
Los profesionales de mi despacho...

- Son evaluados cada año por los socios o responsables
- Se autoevalúan ellos y se contrasta con la evaluación que hacen los socios o responsables
- Se evalúan entre ellos dentro de una misma categoría
- Se evalúan entre ellos aunque sean de categorías distintas
- No tenemos un sistema de evaluación



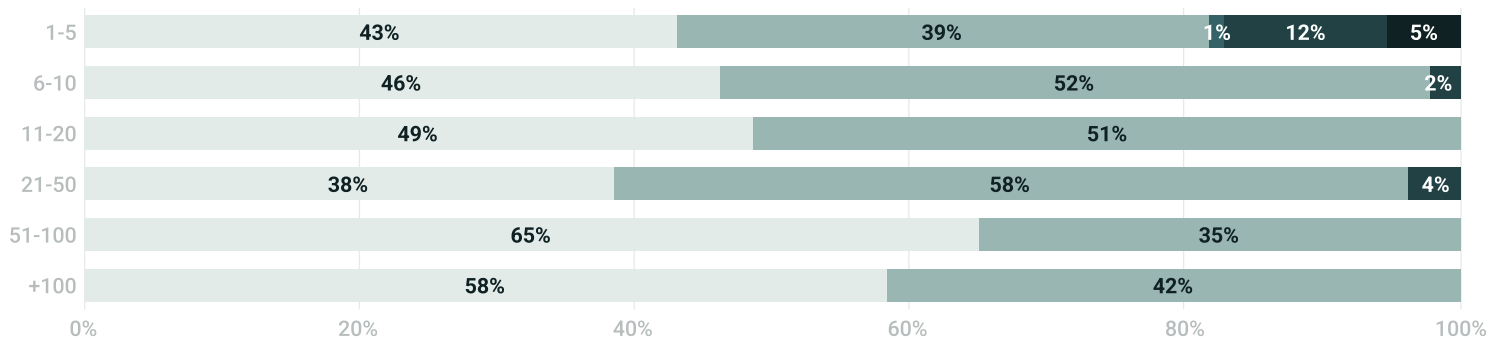
¿Has visto menores barreras de adopción con la IA respecto de otras tecnologías anteriores?

- Mucho más rápida que con tecnologías anteriores
- Algo más rápida que con tecnologías anteriores
- Similar a adopciones anteriores
- Algo más lenta que con tecnologías anteriores
- No usamos la IA



La organización de mi despacho...

- Es jerárquica, por categorías profesionales y especialidades
- Es jerárquica, aunque se forman equipos multidisciplinares
- Es horizontal y los equipos se organizan por especialidades
- Es horizontal y los equipos se organizan por capacidades
- No hay una organización definida



# Mejores prácticas en transformación digital





## Eduardo Abad

Socio responsable del Comité de Innovación y Digitalización de Garrigues

**GARRIGUES**

# La infraestructura regulada que convierte la confianza digital en ventaja competitiva

La generalización de la IA generativa, los deepfakes y los llamados mundos sintéticos están erosionando un pilar esencial de la economía digital: la confianza en lo que vemos, oímos y recibimos por canales electrónicos. Para las empresas, ya no se trata de un debate tecnológico, sino de un problema operativo y jurídico muy concreto. En este contexto, Garrigues se ha adelantado a la plena entrada en vigor del Reglamento eIDAS 2.0 -que establece un marco común en la Unión Europea para la identificación electrónica y los servicios de confianza- con EAD Factory, el producto más ambicioso desarrollado hasta la fecha por nuestra factoría tecnológica.

Desde hace años, en Garrigues apostamos por la innovación como palanca de transformación del negocio jurídico. Esa convicción nos llevó a adquirir en mayo de 2023 una participación de control en EADTrust, Prestador Cualificado de Servicios Electrónicos de Confianza (QTSP), registrado en el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Fue una decisión estratégica: la seguridad jurídica del futuro no se construye únicamente con contratos bien redactados, sino también con infraestructuras digitales capaces de garantizar la autenticidad, la integridad y la trazabilidad de cada operación. En esa misma línea se inscribe g-digital, nuestra división de negocios digitales.

EAD Factory es una plataforma de servicios de confianza digital que permite a cualquier empresa operar con capacidades propias de un QTSP. Diseñada por g-digital y operada por EADTrust, esta solución de Plataforma Regulada como Servicio (rPaaS) integra servicios regulados bajo eIDAS -firma electrónica, sellos de tiempo, notificaciones certificadas, custodia digital o certificados electrónicos- directamente en los procesos de negocio. Su despliegue se adapta a distintas necesidades (SaaS, integración vía API o implementación in-house), ofreciendo flexibilidad y escalabilidad. Su propuesta de valor es clara: posibilitar que las organizaciones incorporen servicios de confianza con plena eficacia jurídica, sin necesidad de obtener licencia regulatoria ni realizar inversiones en infraestructura propia, y con el respaldo de la presunción iuris tantum prevista en la normativa española.

A diferencia de otras soluciones, EAD Factory no es un producto puramente tecnológico. Se trata de una herramienta concebida desde el derecho de los negocios. Los abogados de Garrigues Digital, especializados en TechLaw y economía digital, trabajan junto a los tecnólogos de g-digital en el diseño de cada servicio, asegurando una integración real entre tecnología y legalidad. Este enfoque conjunto permite ofrecer soluciones innovadoras y, al mismo tiempo, jurídicamente robustas.

El resultado es un ecosistema que transforma los procesos empresariales tradicionales en entornos digitales confiables por diseño, en los que las evidencias electrónicas generadas pueden acreditar los servicios prestados en cualquier contexto de resolución de controversias. Por su versatilidad, EAD Factory es una solución transversal, aplicable a múltiples sectores, y representa una verdadera apuesta tecnolegal por la confianza digital.



## Eva García Morales

Directora de Innovación Legal  
en Uría Menéndez



## José Pérez García

Director de Tecnología e Innovación  
en Uría Menéndez

URÍA  
MENÉNDEZ

# De la idea al impacto: inteligencia artificial aplicada a las cartas de auditores

En los últimos meses, el sector legal ha experimentado una aceleración en la adopción de la inteligencia artificial generativa, aunque todavía no siempre resulte sencillo medir el verdadero retorno de estas inversiones. Sin embargo, el verdadero impacto de esta tecnología no depende del número de herramientas implantadas, sino de su capacidad para integrarse en procesos concretos del día a día y resolver necesidades reales de profesionales y clientes.

En Uría Menéndez entendemos la innovación desde esa perspectiva práctica. No se trata únicamente de incorporar nuevas herramientas, sino de rediseñar procesos con ayuda de la tecnología para aportar más valor y mejorar la prestación del servicio jurídico.

Un ejemplo reciente y especialmente ilustrativo es el proyecto de automatización de cartas de auditores desarrollado durante 2025 por los equipos de Tecnología e Innovación Legal de Uría Menéndez, en colaboración con abogados y otros profesionales de la firma, que participaron activamente como usuarios finales en todas las fases del proyecto, desde el diseño de la solución hasta su puesta en producción.

La gestión de cartas de auditores constituye una actividad especialmente transversal, que exige procesar información procedente de distintas áreas de práctica, responder a solicitudes formuladas en formatos heterogéneos y gestionar un elevado volumen de tareas administrativas y de revisión en un entorno en el que la precisión y el control

del riesgo resultan esenciales.

Tradicionalmente, este proceso requería una elevada intervención manual. Por ello, el objetivo del proyecto no consistió únicamente en avanzar en la digitalización de una tarea existente, sino en rediseñar el flujo completo de trabajo mediante una solución integrada en los sistemas internos de la firma aprovechando las capacidades de la IA generativa.

La herramienta desarrollada permite capturar solicitudes no estructuradas, extraer y organizar automáticamente la información relevante y generar borradores adaptados en función del cliente, la jurisdicción o el alcance de la solicitud. Asimismo, centraliza los procesos de revisión, validación, firma y envío. Desde el punto de vista tecnológico, la solución combina tecnología OCR, modelos de lenguaje (LLM) y una arquitectura de integración con distintos sistemas corporativos.

Uno de los aspectos más relevantes del proyecto es su modelo supervisado. La inteligencia artificial acelera la gestión documental y facilita la generación de borradores, pero la revisión y la validación final siguen correspondiendo a los abogados y demás profesionales implicados en el proceso. La tecnología no sustituye el criterio profesional, sino que libera tiempo para dedicarlo a aquellas tareas en las que realmente aporta valor.

Además, el proyecto refleja otra dimensión esencial de la innovación: su carácter colaborativo. La iniciativa nació en el marco del concurso interno Inno-¡vamos!, promovido para canalizar ideas surgidas de la experiencia diaria de los propios profesionales y convertirlas en soluciones con impacto real en la organización.

La inteligencia artificial abre oportunidades muy relevantes para la abogacía de los negocios, pero su verdadero impacto se produce cuando se integra en procesos concretos, resuelve necesidades reales y potencia la forma de trabajar de los profesionales.



## Francesc Muñoz

CIO de Cuatrecasas



# Transformación digital en Cuatrecasas: de la IA generativa a la redefinición del servicio legal

La transformación digital en el sector legal ha dejado de ser una cuestión de eficiencia para convertirse en una palanca estratégica de diferenciación. En Cuatrecasas, esta evolución se está materializando en una apuesta decidida por la IA, no como herramienta puntual, sino como elemento estructural del modelo de prestación de servicios jurídicos.

La irrupción de la IA generativa ha sido el catalizador. Bajo iniciativas como CELIA (Cuatrecasas Experta Legal en IA), la Firma ha integrado capacidades que permiten al abogado amplificar su productividad, y que van desde la revisión contractual hasta la definición de estrategias jurídicas en menor tiempo. Sin embargo, el verdadero cambio no está en el uso de asistentes, sino en la redefinición del trabajo jurídico.

En este contexto, el siguiente paso es la evolución hacia modelos de IA agéntica. No hablamos ya de herramientas que responden a solicitudes, sino de sistemas capaces de ejecutar tareas complejas, orquestar procesos completos y operar sobre múltiples fuentes de información. Este enfoque permite avanzar hacia una organización en la que

determinados flujos de trabajo —desde el análisis de documentación hasta la generación de entregables— pueden ser parcialmente automatizados, liberando tiempo de alto valor para el abogado y transformando la forma en que se da el servicio.

Pero la tecnología, por sí sola, no transforma. El elemento verdaderamente diferencial es la adopción. En un negocio intensivo en talento, como es el nuestro, la clave reside en lograr que los profesionales integren estas capacidades en su práctica diaria. Por ello, Cuatrecasas ha situado la capacitación y la gestión del cambio en el centro de su estrategia, con programas estructurados que refuerzan la destreza digital y favorecen la incorporación real de las herramientas en el día a día. La adopción ya no es un resultado esperado, sino un objetivo explícitamente gestionado, con un calendario, con métricas, etc.

Asimismo, la aceleración en el uso de la IA exige un marco sólido de gobernanza. La Firma está avanzando en modelos que permitan equilibrar la innovación con el control, asegurando el uso responsable de la tecnología, la protección de la información y la calidad del asesoramiento jurídico. La gobernanza de la IA deja de ser un elemento de cumplimiento para convertirse en un habilitador de escala y para ello inicia el camino para la certificación bajo la norma ISO 42001.

En definitiva, la apuesta por la inteligencia artificial no es únicamente un ejercicio de innovación tecnológica, sino una decisión estratégica que está redefiniendo el modelo de prestación de servicios jurídicos: Cuatrecasas no solo adopta la IA, sino que está construyendo un nuevo modo de ejercer el derecho en el que la tecnología y el talento se integran para generar un valor diferencial real para sus clientes.



## Sara Molina

Socia responsable del área de Legaltech (IA) Innovación y Transformación de la función legal de Pérez-Llorca

## Pérez-Llorca

# De herramienta a metodología: cómo convertimos la IA en valor para el cliente

El sector legal lleva dos años hablando de inteligencia artificial. Muchos despachos han experimentado. Algunos han implementado. Pocos han construido con rigor. En Pérez-Llorca llevamos tiempo trabajando en la distinción más relevante del momento: la diferencia entre solo comprar IA o entender la lógica tecnológica para aplicarla a la función jurídica.

Esa diferencia tiene nombre. En el mundo del desarrollo de software ha emergido el concepto de *vibe coding*: generar código mediante prompts, confiar en que el output funciona y avanzar sin validación estructurada. Es rápido y accesible, y en entornos de bajo riesgo puede ser suficiente. Pero en entornos jurídicos, donde la precisión no es opcional, donde la responsabilidad es personal y donde el error tiene consecuencias reales para clientes reales, ese modelo no es transformación. Es aceleración del riesgo.

Nuestra apuesta ha sido la contraria: lo que internamente llamamos *AI-assisted legal engineering*. Por supuesto que damos acceso a herramientas generativas, tanto internamente como a través de portales de acceso para nuestros clientes, pero ese es solo el punto de partida, no el destino.

Lo verdaderamente diferencial es diseñar arquitecturas de proceso donde la IA gestiona el volumen y el abogado gobierna el criterio.

Cada flujo de trabajo tiene definido qué hace el sistema, dónde interviene la supervisión humana y cómo se documenta la decisión. La trazabilidad no es un requisito regulatorio añadido: es parte del diseño desde el primer día.

En la práctica, esto ha significado desarrollar herramientas propias para due diligence documental, revisión y comparación de contratos y monitorización regulatoria, con validación humana en los nodos que importan. No hemos externalizado esa arquitectura a un proveedor genérico. La hemos construido sobre el conocimiento real de nuestras prácticas, con los socios responsables de cada área como parte activa del diseño, no como usuarios finales de una solución ajena.

Y aquí está la clave de nuestra estrategia: ese conocimiento interno no se queda dentro del despacho. Lo estamos convirtiendo en valor directo para nuestros clientes. Las mismas arquitecturas que hemos validado en nuestros equipos, los protocolos de revisión, los flujos de trabajo asistidos por IA y los criterios de supervisión, los estamos desplegando en los procesos de nuestros clientes, adaptadas a sus necesidades. Cuando un cliente nos confía una operación, no solo recibe el resultado: accede a una metodología probada en casa, diseñada por abogados que entienden el riesgo jurídico real.

El resultado no es solo eficiencia. Es confianza. Nuestros clientes saben que cuando les entregamos un análisis asistido por IA, ese análisis ha pasado por un proceso estructurado, verificado y firmado por un abogado que asume responsabilidad sobre él. Y saben también que esa misma rigurosidad puede extenderse a sus propios procesos internos, multiplicando el valor de nuestra colaboración más allá del encargo puntual.



## Rodrigo González

Socio de Digital Law de Deloitte Legal



## Paul Handal

Socio de Legal Management Consulting de Deloitte Legal

**Deloitte.**  
Legal

# El nuevo modelo de la transformación digital legal

Muchas empresas consideran que el éxito de la transformación de sus departamentos legales pasa por incorporar la IA generativa o IA agéntica en sus procesos. Sin embargo, la verdadera transformación radica en pasar de un modelo centrado en la gestión manual del trabajo jurídico a otro donde la función legal actúa como un socio estratégico del negocio, mucho más integrado en la toma de decisiones y en el acompañamiento continuo de las áreas y funciones internas.

La IA generativa está acelerando precisamente ese cambio. Estamos pasando de emplear herramientas que asisten a abogados a sistemas con capacidad de razonar, coordinar tareas, ejecutar procesos y operar sobre conocimiento jurídico estructurado. Por primera vez, la tecnología permite automatizar gran parte del trabajo operativo e impulsa el rol de los abogados como verdaderos socios estratégicos de sus compañías.

Sin embargo, gran parte de la conversación sobre la transformación digital sigue centrada exclusivamente en la tecnología: sobre los modelos que emplean las empresas, el desarrollo de los agentes y en el empleo de determinadas herramientas. Se destina mucho tiempo a planificar proyectos de IA y muy poco a replantear cómo la asesoría jurídica puede aportar más valor al negocio gracias a ellos. Este debería ser el verdadero punto de partida.

Entendemos, entonces, la transformación tecnológica legal como la convergencia entre estrategia, operaciones, tecnología, datos, IA, gobierno y ciberseguridad. No se trata únicamente de digitalizar aquellos procesos existentes, sino de rediseñar cómo el área jurídica presta servicios, colabora con el negocio y genera valor dentro de la compañía. Ello implica revisar desde los modelos de atención y prestación de servicios hasta la arquitectura tecnológica, el aprovechamiento del conocimiento jurídico, el gobierno de IA y la interoperabilidad entre sistemas y equipos.

Todo proyecto de transformación legal debería aspirar a definir un modelo a la que las empresas necesitan evolucionar y ejecutar, garantizando un enfoque transversal que aúne la estrategia tecnológica, las operaciones legales y la cultura corporativa.

Desde el punto de vista tecnológico, resulta clave acompañar a las empresas en su evolución desde modelos basados únicamente en interacciones "prompt-response" hacia modelos de IA agéntica más avanzados. Al mismo tiempo, observamos un cambio trascendental en el terreno del conocimiento jurídico, pasando de un escenario "human-readable" a uno "machine-executable", lo que supone un cambio sustancial en términos de productividad y eficiencia.

Los departamentos legales que liderarán esta nueva etapa no serán necesariamente los que tengan a su disposición más herramientas; serán aquellos quienes consigan integrar la tecnología, el conocimiento y la operación en un modelo preparado para trabajar junto a la inteligencia artificial.



## Esteban Rastrollo

Socio responsable de Tax Technology & Transformation en EY Abogados

## Francisco Miguel Sánchez

Director en EY Abogados

# IA para transformar la función legal y fiscal

La creciente complejidad regulatoria y la necesidad de ofrecer un asesoramiento más ágil y preciso han acelerado la transformación tecnológica del sector legal. En EY Abogados, esto nos llevó a impulsar un proyecto transversal cuyo objetivo va más allá de la digitalización de procesos: construir la función fiscal y legal del futuro. Así nace EY Abogados Tech Labs, una metodología que combina tecnología avanzada, inteligencia artificial y un espacio de cocreación con el cliente que busca transformar ideas en innovaciones prácticas.

No hablamos de innovación conceptual, sino de soluciones reales desplegadas sobre plataformas tecnológicas que integran automatización, analítica avanzada e inteligencia artificial generativa y agéntica. Dichas soluciones nos permiten abordar retos tradicionales —como la gestión de grandes volúmenes de datos, el cumplimiento normativo o la elaboración de reporting complejo— y convertirlos en palancas de eficiencia y generación de valor.

Un ejemplo concreto es el desarrollo de plataformas de gestión fiscal basadas en tecnologías como Microsoft Power Platform. Estas soluciones permiten monitorizar de forma centralizada el cumplimiento de obligaciones tributarias en múltiples jurisdicciones, automatizar la preparación de informes recurrentes y crear un repositorio documental inteligente. El resultado es un mayor control del riesgo fiscal y una mejora de la eficiencia de los procesos.

Otro ámbito clave es la gestión del conocimiento interno. En este terreno, hemos diseñado ecosistemas que combinan gestión documental con modelos Frontier de IA generativa. Mediante una interfaz conversacional, podemos interactuar con repositorios de información especializados, integrando ese conocimiento directamente en nuestros flujos de trabajo. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que garantiza trazabilidad, calidad y una mejor gobernanza.

Tech Labs se concibe como un espacio de cocreación en el que abogados, técnicos e ingenieros trabajamos, junto a nuestros clientes, para diseñar, prototipar y escalar soluciones adaptadas a sus necesidades reales. Este enfoque multidisciplinar nos permite redefinir la manera en la que nuestros clientes interactúan con sus funciones legales y fiscales.

EY Abogados Tech Labs representa un salto cualitativo en la transformación de la función fiscal y legal, al integrar automatización, analítica avanzada e inteligencia artificial para optimizar procesos y reforzar el control del riesgo. Todo ello, poniendo al ser humano en el centro de la transformación para que las funciones legales y fiscales puedan sacar el máximo partido de la disrupción tecnológica.

Este enfoque humanista permite a los profesionales centrarse en actividades de mayor valor, elevando el estándar del asesoramiento y consolidando un modelo eficiente y basado en datos, capaz de responder con agilidad a un entorno cada vez más complejo y exigente con el objetivo estratégico de reposicionar a los equipos legales y fiscales como un pilar fundamental en las corporaciones.



## José Rodríguez Coching

Responsable de Innovación y  
Tecnología de KPMG Abogados



# KPMG DELTA: datos, conectividad y criterio en el centro de un nuevo modelo operativo

Durante años, la digitalización ha sido sinónimo de incorporar tecnología. Hoy, eso ya no es un factor diferencial. El verdadero reto pasa por construir una infraestructura que permita que esa tecnología rediseñe cómo se prestan servicios y desbloquee nuevas formas de generar valor para el cliente.

Con esa visión surge KPMG DELTA, el ecosistema digital de KPMG Abogados para organizar, ejecutar y escalar la prestación de servicios legales y fiscales. No parte de cero: es la evolución de una apuesta sostenida durante años en un elemento que la industria suele subestimar, los datos. Taxonomías, criterios interpretativos, conocimiento validado e históricos. Sin datos relevantes y correctamente gobernados, la IA genera ruido. Con ellos, produce valor. Y cada asunto trabajado enriquece ese entorno de datos: el conocimiento acumulado en un proyecto mejora el siguiente.

Frente a modelos organizados en aplicaciones aisladas (tipo suite), DELTA conecta servicios a través de workflows y datos compartidos, de forma que el trabajo fluye entre sistemas sin tener que recrearse en cada solución. Su arquitectura es deliberadamente abierta, dentro de un entorno gobernado y seguro: integra fuentes, modelos y tecnologías que mejor respondan a cada necesidad sin depender de ninguno en particular.

Integrable con las plataformas globales de KPMG, DELTA conecta con soluciones derivadas de la inversión de nuestra red mundial y las combina con la especialización

de KPMG Abogados: procesos, organismos, marcos regulatorios y necesidades propias de la función legal y fiscal en España.

El ecosistema habilita tres modelos de prestación, complementarios entre sí, que se combinan según las necesidades dinámicas de cada cliente. El primero es el asesoramiento profesional potenciado por IA: abogados y fiscalistas trabajan con herramientas que estructuran datos, anticipan criterios y amplifican el análisis, reforzando, y nunca sustituyendo, el juicio experto. El segundo es la industrialización de procesos de alto volumen: DELTA permite gestionar miles de procedimientos judiciales simultáneos y la presentación y seguimiento masivo de declaraciones, liquidaciones y recursos ante la administración tributaria. Todo ello con trazabilidad completa, marcos de control y flujos automatizados que permiten al profesional supervisar excepciones en lugar de gestionar el proceso. El tercero son las soluciones service-as-a-software en las que el conocimiento profesional queda encapsulado en herramientas que el cliente consume directamente, siempre bajo la gobernanza, supervisión y responsabilidad profesional de KPMG Abogados.

Todas estas soluciones comparten una misma base, su naturaleza de last mile sobre un ecosistema conectado: años de curación de datos, capacidad global y especialización jurisdiccional. DELTA también está concebido para que los profesionales puedan cocrear soluciones bajo nuestro modelo de Empowered Innovation: partir de una necesidad real, construir sobre la infraestructura existente y llevarla al mercado de forma ágil y controlada. La tecnología habilita la prestación; el criterio profesional define el resultado.

En un contexto en que la tecnología tiende a commoditizarse, la verdadera diferenciación no residirá en la adopción de herramientas, sino en quién haya construido una infraestructura de datos, conectividad y criterio que permita convertirlas en un valor diferencial para el cliente, de forma consistente y a escala.



## Francisco González

Socio responsable de NewLaw de PwC Tax & Legal



# Proeduca, un caso de éxito en la integración de IA generativa en la asesoría jurídica corporativa

Desde 2020, PwC Tax & Legal se ha consolidado como referente en NewLaw: una forma de prestar servicios jurídicos que combina criterio técnico, conocimiento del negocio y capacidades digitales avanzadas, hoy impulsadas por la IA generativa. PROEDUCA es un grupo educativo con presencia global, especialmente en España y Latinoamérica, cuya asesoría jurídica atiende una operativa compleja y transversal que abarca desde el derecho laboral y la contratación pública hasta el cumplimiento normativo, la protección de datos, la propiedad intelectual o el derecho societario.

PROEDUCA ha impulsado un ambicioso proyecto de transformación digital de su función jurídica —denominado internamente Merlín—, que integra la IA generativa como palanca para elevar la capacidad de análisis, la eficiencia operativa y el valor estratégico de sus equipos legales.

PwC Tax & Legal ha acompañado a PROEDUCA en la selección de Harvey como tecnología de referencia, la formación de los equipos y el apoyo en el desarrollo de agentes y automatizaciones adaptadas a sus necesidades reales. El trabajo conjunto abarcó ocho áreas corporativas —Laboral, Seguros, Civil y Mercantil, Compliance, Protección de Datos, Propiedad Intelectual e Industrial, Corporativo y Societario, y Procesos y Eficiencia— con un enfoque centrado en capacitar a los profesionales y construir soluciones escalables.

El compromiso del equipo de PROEDUCA ha sido, sin duda, el factor diferencial del proyecto. Los datos hablan por sí solos:

una media de 224 consultas mensuales por usuario — frente a las aproximadamente 50 que son habituales en las fases iniciales otros proyectos de adopción—, una tasa de retorno diaria del 76% y semanal del 100%, y más de un 40% de usuarios clasificados como power users. Ese nivel de implicación se tradujo en 45 casos de uso documentados y en un ahorro mensual de 121 horas para el conjunto del equipo, con un aumento de productividad del 11,3%.

El verdadero valor del proyecto reside en las capacidades que hoy están al alcance del equipo jurídico. En materia de formación, se han impartido talleres prácticos con casos de uso reales y un programa de acompañamiento continuo que ha permitido identificar una red de champions capaces de formar y guiar a nuevos usuarios. En el ámbito de la automatización, se han diseñado workflows específicos — desde la revisión automatizada de contratos cotejando contra modelos y cláusulas internas, hasta el análisis de licitaciones públicas o el análisis comparativo de políticas frente a estándares internacionales—. Y en la medición del impacto, se ha realizado un análisis de adopción, eficiencia e impacto estratégico que permitirá a PROEDUCA tomar decisiones informadas sobre el escalado de la herramienta.

El proyecto demuestra que la propuesta de PwC Tax & Legal en NewLaw va más allá de incorporar tecnología: acompaña a asesorías jurídicas corporativas como la de PROEDUCA en la transformación digital de su función legal, con el objetivo de dotar de nuevas capacidades a profesionales enfocados en generar valor para su organización. Como señaló Pablo Méndez-Monasterio, director de la Asesoría Jurídica y General Counsel de PROEDUCA, durante el EMEA NewLaw Summit 2026, “la soberanía intelectual del asesoramiento tiene que seguir siendo del abogado”, una convicción que ha guiado todo el proyecto.

La verdadera promesa de la IA generativa no está en lo que automatiza, sino en lo que amplifica: tiempo, criterio y capacidad de análisis para que los equipos jurídicos aporten más valor al negocio. Acompañar a nuestros clientes en ese camino es el compromiso que hoy define a PwC NewLaw.



## Carlos Álvarez

Director de Innovación de Gómez-Acebo & Pombo

GA\_P  
Gómez-Acebo & Pombo

# Estrategia de IA de GA\_P: hacia un despacho aumentado

GA\_P ha puesto en marcha un Plan Estratégico de Inteligencia Artificial con un objetivo claro: transformar su modelo de prestación de servicios jurídicos mediante el uso responsable y estructurado de la IA. La firma parte de una convicción fundamental de que la IA no sustituye al abogado, sino que lo aumenta, permitiéndole dedicar más tiempo al juicio jurídico y menos a tareas repetitivas o de bajo valor añadido. Es la aproximación de la firma ante un mercado legal en el que los clientes exigen cada vez más rapidez, eficiencia, transparencia en costes y evidencias de uso seguro de la tecnología,

Para construir una ventaja competitiva la clave no reside en disponer de herramientas, sino en cómo se gestionan y gobiernan. El plan contempla la implantación de un modelo de gobierno de IA que descansa sobre tres pilares: un Comité de IA con representación de socios de áreas clave, innovación y tecnología, una red de IA Champions, compuesto por abogados referentes por área de práctica, encargados de identificar casos de uso, validar desarrollos, y promover buenas prácticas y actuar de puntas de lanza dentro de las áreas.

Y en tercer lugar, un equipo central de IA con funciones transversales de gobierno, formación, desarrollo de herramientas, integración y métricas.

Este modelo operativo se complementa con unas políticas de uso que establecen un marco común de calidad, confidencialidad y trazabilidad. Toda interacción con herramientas de IA generativa queda sujeta a reglas claras: clasificación de la información según niveles de sensibilidad, prohibición de uso de herramientas no autorizadas, revisión humana obligatoria de todo output antes de su entrega al cliente y responsabilidad profesional del abogado en todo momento.

El despacho ha articulado su estrategia tecnológica en torno a dos alianzas principales. Por un lado, Harvey constituye la herramienta central para el trabajo jurídico avanzado: due diligence asistida, revisión de contratos, análisis de jurisprudencia, preparación de cronologías y redacción de primeros borradores, entre otros casos de uso ya identificados en diversas áreas. Por otro lado, Microsoft Copilot se integra como la solución de productividad sobre el entorno Microsoft 365, orientada a tareas de reporting, propuestas comerciales y apoyo administrativo. Ambas herramientas, junto con iManage como repositorio documental, conforman el ecosistema autorizado del despacho, con la previsión de avanzar hacia una arquitectura agéntica que integre Harvey, Copilot e iManage de forma nativa en los flujos de trabajo.



## Raquel García

Responsable de Innovación Legal  
en Clifford Chance España

CliffordChance

# Clifford Chance Assist y nuestra estrategia en inteligencia artificial

La estrategia de Innovación Legal de Clifford Chance ha seguido una evolución natural: primero, nos enfocamos en cuáles eran nuestras necesidades principales a través del mapeado de procesos y las metodologías de continuous improvement; muchas de esas necesidades no tenían una solución basada únicamente en tecnología, pero sí resultaba un complemento muy ventajoso, lo que también nos permitió aprender sobre cómo identificar las tecnologías verdaderamente útiles, cómo implementarlas en nuestro día a día y cómo cambiar la forma de trabajar a través de ellas. Segundo; al haber liberado de tareas de bajo valor añadido a nuestros abogados, tuvimos más tiempo para pensar en nuevas formas de prestación de nuestros servicios, mucho más enfocadas en entender las necesidades de nuestros clientes, así como de abrirnos a nuevos servicios que anteriormente no éramos capaces de ofrecer, convirtiéndonos en verdaderos asesores estratégicos de nuestros clientes. Y tercero; tras el gran trabajo de nuestros abogados de identificar necesidades, mejorarlas a través de la implementación de nuestras herramientas y servicios – reflejándose en una mejora directa del servicio a nuestros clientes – y adoptarlas como una nueva forma de trabajo, hemos conseguido una evolución de la "innovación por necesidad" a la verdadera "transformación" de nuestro negocio.

En este ambiente de transformación completamente integrado en la organización y en la estrategia de la misma,

la irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa supuso el siguiente paso natural en nuestra trayectoria de innovación.

Tras el lanzamiento de ChatGPT en noviembre de 2022, contando con especialistas in-house en Data Science, y en colaboración con nuestros equipos de Innovación (con gran experiencia previa en implementación de otras tecnologías de IA como machine learning), sondeamos el mercado en busca de soluciones adaptadas a legal, y decidimos desarrollar nuestra propia herramienta: Clifford Chance Assist (CC Assist).

CC Assist fue desarrollada, testeada en diferentes equipos, mejorada y adaptada a las necesidades de nuestro negocio y de nuestros clientes durante buena parte del año 2023, y fue finalmente implementada a nivel global en diciembre de ese mismo año. Durante el año 2024 nuestro porcentaje de adopción llegó al 84%, y se siguieron desarrollando utilidades específicas. A su vez, fuimos elegidos por Microsoft para ser parte de su programa Frontier - que permite a las organizaciones la prueba anticipada de funcionalidades - lo que supuso una implementación paralela de Copilot para todos nuestros empleados.

2025 ha supuesto un gran reto dado el creciente interés del sector legal y legaltech por la Inteligencia Artificial Generativa. Nuevas plataformas, nuevas funcionalidades, adquisiciones, acuerdos de colaboración, nuevos modelos, nuevos riesgos, etc. son ya constantes en nuestro negocio, y es por ello por lo que, a la vez que seguimos identificando casos de uso exitosos tanto con CC Assist como con Copilot, seguimos muy de cerca el movimiento del mercado para mantenernos a la vanguardia de la innovación y asegurar la máxima calidad y eficiencia en nuestra prestación de servicios.



## Antonio Cámara

Knowledge Senior Associate de Linklaters en España

Linklaters

# Applied Intelligence: el I+D jurídico al servicio de los clientes

Para Linklaters, ir a remolque del mercado no es una opción, ni siquiera como fast follower. Tenemos equipos especializados que nos permiten situarnos a la vanguardia y adaptarnos continuamente a las herramientas y desarrollos más avanzados, pero creemos que quedarnos ahí sería desaprovechar la actual revolución tecnológica. Usar IA para hacer mejor el trabajo es solo la marca mínima para clasificarse: las medallas se juegan en hacer lo que antes no era posible.

Llevamos años siguiendo esta tendencia. Un ejemplo del que nos sentimos especialmente orgullosos y que materializa nuestra mentalidad innovadora, es la creación de una nueva área de práctica independiente: Applied Intelligence. Con alcance global, este equipo compuesto por abogados y científicos de datos tiene el tiempo, recursos y mandato expreso de servir como I+D jurídico de nuestros clientes.

La decisión estratégica diferencial ha sido configurar este equipo como área de práctica que trabaja con todas las demás del despacho, no como soporte ni como unidad de negocio separada. Es un camino natural; formaliza y amplía algo que ya veníamos ofreciendo en los últimos años ante la demanda de nuestros clientes. Su objetivo es la solución de problemas complejos que requieran una aplicación conjunta de tecnología, ciencia de datos y conocimiento jurídico.

Sin entrar en clientes y ejemplos concretos, el equipo de Applied Intelligence (aun antes de su lanzamiento oficial) ha diseñado herramientas y conocimientos específicos para la gestión de problemas jurídicos complejos que requerían la aplicación de asesoramiento de primer nivel sobre escala documental enorme: mapeos regulatorios, revisiones contractuales masivas, triaje procesal estratégico a escala.

Hasta hace poco vivíamos en una constante descompensación entre las dimensiones de profundidad y amplitud jurídica. Era muy complicado tener ambas a la vez: el trabajo verdaderamente profundo era difícilmente escalable con métodos tradicionales. Estamos viendo que ese tradeoff puede aligerarse en muchos casos y queremos ampliar los límites de lo posible. Applied Intelligence es la respuesta a esta inquietud.

No debe confundirse con una comoditización. Muy al contrario, el objetivo es buscar soluciones jurídicas a los problemas más únicos y complejos de nuestros clientes, pero hacerlo a una escala impensable hasta ahora. No se trata de vender software legaltech ni de trabajo hecho por IA con una capa de revisión final. Son servicios primordialmente jurídicos, dirigidos por abogados, que usan algoritmos e IA para expandir su alcance y garantizar su coherencia.

Creemos que el presente ya requiere la creación de equipos especializados en esto, que trabajen en coordinación con las demás áreas de práctica involucradas en cada asunto. Nuestra ambición siempre ha sido que los clientes nos llamen para sus problemas más complejos. Esto no cambia; lo que sí es nuevo es que hoy tenemos nuevas categorías enteras de problemas que podemos solucionar. Y esperamos que en el futuro próximo cada vez más asuntos complejos serán del tipo que puede beneficiarse del enfoque Applied Intelligence.



## Marisa Delgado

Head of Knowledge & Innovation de A&O Shearman en España

**A&O SHEARMAN**

# Innovar de verdad: cuando el conocimiento vuelve a marcar la diferencia

La IA generativa se ha incorporado en muy poco tiempo al día a día de los despachos: las herramientas se multiplican, sus capacidades empiezan a converger y el acceso a ellas se ha democratizado a gran velocidad. Es ahora cuando la tecnología deja de ser un factor diferencial y la verdadera ventaja competitiva se desplaza hacia la estrategia: cómo integrar estas nuevas capacidades en la prestación de servicios legales.

Bajo esta premisa pusimos en marcha Project ArkadIA en la oficina de Madrid de A&O Shearman. Se trata de una estrategia local de transformación, alineada con la visión global de la firma, y diseñada con un enfoque práctico: trasladar la innovación al trabajo real de abogados y business teams.

ArkadIA parte de una idea clave: la innovación no se produce cuando se incorporan herramientas, sino cuando el conocimiento acumulado de una organización se moviliza para transformar su forma de trabajar. Para ello, es necesario pasar de la experimentación aislada a una adopción estratégica integrada en procesos, equipos y toma de decisiones, apoyada en un modelo de gobernanza adecuado.

El proyecto se ha articulado en torno a varios ejes: capacitación aplicada, mediante formación orientada a integrar la IA en tareas concretas; identificación y desarrollo de casos de uso con impacto real; creación y estructuración de repositorios de conocimiento y bancos de prompts; y desarrollo de una infraestructura tecnológica que centraliza herramientas y recursos.

Este enfoque ha permitido avanzar desde una fase inicial de experimentación hacia una integración progresiva de la inteligencia artificial en los flujos de trabajo del despacho. Pero el verdadero protagonista de Project ArkadIA no ha sido la tecnología en sí misma, sino la activación del conocimiento interno. Cuando este está debidamente depurado, estructurado y contextualizado, la IAG se convierte en un multiplicador de capacidades y en un catalizador de la innovación.

En este contexto, a medida que las herramientas se estandarizan y su acceso se generaliza, el foco de la innovación se desplaza, y sus principales motores son la calidad, profundidad y singularidad del conocimiento de cada firma, y su capacidad para articular un modelo operativo coherente que integre conocimiento, tecnología y cultura.

Con este enfoque, el impacto de Project ArkadIA es ya tangible: mayor eficiencia, pero también una mejora en la capacidad de abordar el asesoramiento jurídico. Y, sobre todo, un cambio en la manera en que entendemos la innovación: no como una iniciativa aislada, sino como una estrategia transformadora del modelo de prestación de servicios. En ese proceso, el conocimiento interno vuelve a ocupar el lugar que siempre le ha correspondido: el de verdadero valor diferencial.



## Alejandro Gómez Rodríguez

CIO de Ontier



# ¿Qué hacemos con el tiempo que nos devuelve la IA?

Al hablar de inteligencia artificial en el sector legal corremos el riesgo de limitar la conversación a una comparativa entre herramientas, comentar qué soluciones ha probado cada despacho y con qué resultados o anunciar pilotos y casos de uso sin un retorno claro de valor. Sin embargo, la adopción de IA en un despacho no es un proyecto de tecnología. Es un cambio en el sistema que tensiona simultáneamente la estructura de talento, la propuesta de valor y la relación con el cliente.

En Ontier somos conscientes de que la transformación real no ocurre si no se modifican hábitos, se construye la confianza del usuario mediante formación y acompañamiento y se adapta la forma de trabajar de las personas. Para nosotros es clave la simbiosis entre abogados de perfiles complementarios que, trabajando juntos, ofrecen al cliente algo que ninguno podría dar por separado. Somos más que abogados, no como eslogan, sino como un hecho que se vive a diario.

Desde este prisma, la llegada de la IA no supone una herramienta tecnológica más, sino una nueva forma de simbiosis posible: la del abogado con una tecnología que potencia su criterio y amplía sus capacidades.

Esta mirada cultural en la organización ha marcado nuestro recorrido hasta ahora. Hemos probado las principales soluciones generativas especializadas en el ámbito jurídico y hemos desplegado IA en la operativa diaria. La formación a los usuarios ha sido fundamental: saber preguntar, aportar el mejor contexto y revisar con atención y criterio es esencial para obtener buenos resultados. La IA está elevando la exigencia en el trabajo del abogado, obligando a pensar mejor y a entender sus límites.

Sin embargo, lo más exigente está aún por venir: integrar la IA en procesos reales, a escala y con métricas de impacto. Es la fase en la que muchos despachos se quedan a medio camino porque exige medir con honestidad, reconocer que cada área tiene necesidades distintas y evitar tanto la parálisis por análisis como la adopción acrítica por FOMO.

Todos somos ya conscientes de que la inteligencia artificial aumenta la productividad y libera tiempo. Lo importante es decidir qué hacer con ese tiempo que nos devuelve. Y esa decisión, no la tecnología, es la que termina transformando un sector.



## Carlos Alberto Saiz Peña

Socio de Ecix Tech



# ECIX: AI Driven – Human Focused

El corazón de Ecix es tecnológico. Pero la técnica, por sí sola, nunca es suficiente. Desde 2015 hemos invertido de forma sostenida en tecnología propia, metodologías, equipos especializados y capacidades internas de inteligencia artificial aplicada al cumplimiento normativo, la privacidad, la ciberseguridad y LegalOps, con un propósito claro: la IA solo genera valor cuando se diseña desde el problema real del cliente y puede explicarse, auditarse y gobernarse.

La velocidad actual del mercado confirma esa visión. Para muchas organizaciones, el tsunami tecnológico y normativo de la IA en entornos Enterprise genera tantas oportunidades como incertidumbres. Nuestra experiencia y nuestro ecosistema tecnológico nos permiten incorporar los avances relevantes con flexibilidad y, al mismo tiempo, evitar que la IA se convierta en un experimento difícil de sostener, inseguro o imposible de escalar.

Para ello creamos y utilizamos el Framework TÉN: Tecnología, Ética y Normativa, un marco transversal de gobernanza, con arquitectura segura, decisiones supervisadas y justificabilidad en el cumplimiento regulatorio.

De hecho, Ecix ha sido la primera firma del sector en España en obtener la certificación UNE-ISO/IEC 42001 para su Sistema de Gestión de Inteligencia Artificial. Su alcance cubre el diseño, desarrollo y prestación de servicios con IA, así como el desarrollo e implementación de nuestra propia plataforma de inteligencia artificial.

MIA Enterprise es nuestro valor diferencial en Hard IA: una plataforma orientada a la automatización completa, controlada y trazable de casos de uso complejos, evitando que la inteligencia artificial opere como una caja negra. Nerón transforma documentación compleja en datos semánticos estructurados y explotables. Criterion evalúa evidencias frente a marcos normativos, controles internos o criterios corporativos, generando resultados trazables y recomendaciones accionables. Platón actúa como asistente conversacional experto, capaz de dialogar con la base de conocimiento de la organización, responder con fuentes reales y recoger información crítica mediante flujos guiados.

La integración de todos estos elementos en herramientas propias y de clientes nos permite dar solución a retos como la diligencia debida y control en la cadena de suministro, pre-auditorías de cumplimiento normativo, reporting de normas de ciberseguridad como DORA y NIS2, revisión contractual, análisis masivo de evidencias, supervisión continua de cumplimiento, observatorio normativo, chatbot jurídico de apoyo a figuras como DPO, Compliance Officer, CISO, Director Legal, CAIO, CIO, etc..

Además, nuestro Use Case Acceleration Program permite identificar y evaluar múltiples casos de uso y escalarlos de manera segura. Es nuestra capa de Soft IA: orquestar agentes sobre tareas, ordenar procesos integrados y acompañar a clientes en entornos regulados para pasar de pilotos prometedores a operación real.

Nuestro ADN técnico nos permite hacer más eficiente la prestación de servicios y el desarrollo de soluciones, pero también posicionarnos de forma segura, responsable y diferencial. Esa es nuestra forma de entender la inteligencia artificial: con propósito, con gobierno y con impacto real.


**AMBAR**
**Rosa Espín**

Fundadora y CEO de Ambar

**Manuel Deó**

Fundador y CEO de Ambar

## La infraestructura tecnológica de la abogacía independiente de élite

Ambar ha construido la infraestructura tecnológica que está habilitando una nueva forma de ejercer la abogacía al más alto nivel. Una infraestructura que antes no existía y sobre la que hoy opera una generación de abogados de primer nivel que trabaja de manera independiente, sirve a clientes sofisticados desde múltiples jurisdicciones y colabora en red con sus pares, con el respaldo tecnológico, comunitario y de marca que antes solo estaba al alcance de unas pocas estructuras. Ambar es una comunidad altamente selectiva de abogados independientes de élite, con una tasa de admisión inferior al 5% y miembros activos en más de 20 jurisdicciones entre Europa, Latinoamérica y mercados seleccionados. Nuestra tesis es a la vez simple y ambiciosa: la abogacía independiente del más alto nivel necesita una infraestructura tecnológica propia, pensada para un modelo de trabajo más colaborativo, más flexible y más conectado con el cliente.

Esa infraestructura es Ambar Hauss, la plataforma propietaria sobre la que vive la comunidad. Allí sucede todo: la admisión rigurosa, la certificación de expertise, el matching con oportunidades premium, la colaboración entre miembros, los grupos de industria, los eventos y webinars internos, el acceso al ecosistema de IA legal y los flujos de referidos que circulan entre la comunidad. Cada interacción genera datos que mejoran el sistema y refuerzan la red. Dentro de Ambar Hauss hemos desarrollado una de las funcionalidades más visionarias del ecosistema: Your Extended Law Firm. Un motor de IA que cruza expertise certificado, trayectoria y áreas de práctica de cada miembro para sugerir, en tiempo real, qué otros abogados de la comunidad complementan su práctica.

Esas conexiones permiten conocer a quienes mejor pueden enriquecer el propio trabajo, desarrollar proyectos conjuntos, ampliar los servicios que cada miembro ofrece a sus clientes y abordar mandatos multijurisdiccionales. Cada miembro de Ambar deja de operar como un profesional aislado y empieza a contar con la capacidad de respuesta de una estructura que un abogado independiente jamás podría construir por sí mismo. Nuestro proceso de admisión es uno de los activos tecnológicos más diferenciales del ecosistema. Es un sistema que cruza cientos de variables —firmas donde el abogado ha ejercido, naturaleza de los proyectos liderados, referencias externas verificadas, áreas de expertise, jurisdicciones, idiomas, fit cultural— para certificar el nivel real de cada miembro. Lo que admitimos no es un CV: es una trayectoria verificada y certificada sobre la que un General Counsel puede apoyarse con confianza plena. La vida de la comunidad sucede también sobre esa misma infraestructura. Grupos verticales de industria, círculos de práctica, eventos privados y sesiones formativas conectan a los miembros entre sí y con clientes de primer nivel.

En paralelo, hemos construido un ecosistema de IA gobernado y curado para los miembros de la comunidad. Acuerdos comerciales activos con Harvey, Microsoft 365 Copilot y Claude, integrados con capas de seguridad, secreto profesional y trazabilidad diseñadas específicamente para abogados. Democratizamos el acceso a las mejores herramientas del mercado en condiciones que un profesional independiente jamás conseguiría por su cuenta. Estamos desarrollando además agentes verticales propios y una arquitectura MCP que permite a los modelos operar de forma segura sobre los datos del ecosistema. Sobre esta infraestructura fluye uno de los movimientos de referidos más potentes del mercado legal global: los mejores abogados independientes del mundo, conectados en un mismo entorno, refiriéndose proyectos y trabajando conjuntamente entre jurisdicciones, con un nivel de confianza que solo una comunidad certificada puede sostener. Esto es construir la infraestructura tecnológica sobre la que se va a ejercer la mejor abogacía de la próxima década.



## Víctor Ferreiro

CIO de Eskariam

III  
E S K A R I A M

# La IA no transformará el sector legal sin excelencia operativa

El sector legal vive hoy un auténtico terremoto con la irrupción de la IA generativa. Lo que el legaltech tradicional no consiguió en años lo está logrando ahora la inteligencia artificial a golpe de FOMO.

La verdadera transformación, sin embargo, no la trae la tecnología por sí sola: la trae la excelencia operativa.

En un entorno donde la tecnología democratiza capacidades, la diferencia competitiva estará en cómo una firma jurídica se organice, ejecute y estructure su modelo de negocio de forma consistente, eficiente, escalable y orientada a maximizar resultados sostenibles. La transformación digital real no se mide por la adopción de herramientas de IA, sino por la capacidad del despacho para evolucionar como organización: con modelos de gestión modernos, procesos eficientes, información fiable y segura, y profesionales capaces de convertir la tecnología en una ventaja competitiva.

Los modelos organizativos con una gestión transversal favorecen una ejecución más ágil, coordinada y eficiente del cambio, frente a estructuras excesivamente piramidales, donde la toma de decisiones y la innovación tienden a ralentizarse.

Los procesos tienen que ser el sistema circulatorio de cualquier organización jurídica moderna.

Los flujos de trabajo deben ser ordenados, medibles y estructurados, apoyados además en tecnología útil y realmente integrada en la organización. Sin esa base, la IA se convierte en una herramienta empobrecida: un Ferrari circulando por un camino de tierra.

Los datos son el otro gran pilar. La IA razona y predice a partir de la información disponible; si esos datos son inconsistentes o no están gobernados, los resultados serán igualmente defectuosos. La calidad del dato deja así de ser una cuestión técnica para convertirse en una decisión estratégica.

En un sector que maneja información sensible, la irrupción de modelos que aprenden de aquello que se les suministra cambia las reglas del juego. Cada documento cargado en una herramienta de IA es una decisión sobre qué información sale del perímetro de la firma y bajo qué garantías. Gobernar el dato, controlar su trazabilidad y asegurar el cumplimiento normativo no es una capa técnica añadida: es la licencia para operar. La IA representa una oportunidad extraordinaria para el sector legal pero también plantea riesgos relevantes en materia de ciberseguridad, privacidad, y protección del conocimiento interno del despacho. Estamos obligados a avanzar con criterio, control y responsabilidad.

El futuro no pertenecerá a los despachos que simplemente adopten nuevas herramientas, sino a aquellos que sepan convertir la tecnología en una ventaja real al servicio del criterio humano. La IA transformará y estandarizará parte del conocimiento jurídico, pero la verdadera diferencia seguirá estando en cómo los profesionales interpretan, contextualizan y aplican ese conocimiento con rigor, sensibilidad y visión estratégica. La excelencia del futuro no será solo tecnológica; será, sobre todo, humana.



**Daniel Moreno**

Director de Operaciones de FYR Legal



## Del modelo operativo a la tecnología: la verdadera transformación digital del sector legal

En gran parte del sector legal, la digitalización sigue abordándose como una suma de herramientas aisladas. Sin embargo, la experiencia demuestra que la tecnología, por sí sola, no transforma organizaciones sin una base operativa definida.

En FYR Legal entendemos la transformación digital como un eje estructural para operar mejor, escalar con eficiencia y ofrecer un servicio más preciso y trazable. Nuestra visión es clara: la tecnología solo genera valor cuando se integra en el núcleo del trabajo legal y responde a un modelo operativo bien definido.

Bajo esa premisa, durante los últimos años hemos impulsado el desarrollo de una plataforma propia de operaciones legales diseñada para gestionar operaciones complejas integrando personas, procesos, datos y automatizaciones en un mismo entorno. El objetivo era construir un modelo capaz de escalar operaciones sin renunciar a la trazabilidad ni a la calidad.

Un ejemplo de este enfoque es el acompañamiento a una entidad del sector financiero en la gestión de más de 80.000 reclamaciones en un corto espacio de tiempo. Nuestra plataforma permitió centralizar la operación, asegurar trazabilidad de extremo a extremo sobre cada expediente y facilitar decisiones basadas en datos en tiempo real, manteniendo supervisión, homogeneidad y agilidad operativa.

Este tipo de resultados no se explica sólo por la tecnología, sino por su integración dentro de un modelo operativo estructurado. En este contexto, la inteligencia artificial representa una oportunidad extraordinaria, aunque su aplicación debe abordarse desde una lógica práctica y rigurosa.

En FYR Legal diferenciamos dos modelos de adopción. Por un lado, la IA aplicada a procesos altamente estructurados, donde automatiza flujos repetitivos manteniendo trazabilidad, consistencia y control. En este ámbito, hemos desarrollado un "Intelligent Intake" con capacidad de asignación inteligente del trabajo entre los profesionales según complejidad, especialización y carga operativa, junto con módulos analíticos que convierten los datos de gestión en indicadores accionables que permiten optimizar recursos y mejorar tiempos de respuesta.

Por otro, la IA actúa como copiloto del profesional legal, ampliando su capacidad analítica y permitiendo que el esfuerzo se concentre en aquello que aporta mayor valor: el análisis, la estrategia y la toma de decisiones. En esta línea, estamos impulsando asistentes inteligentes que acompañan a los profesionales en su trabajo diario, facilitando acceso contextual a información y generación de propuestas en tiempo real. Su valor no está en sustituir el criterio legal, sino en reforzar agilidad, consistencia y calidad.

Pero la transformación digital no puede construirse únicamente desde la tecnología. Requiere también criterio, adopción y cultura. Por eso impulsamos programas internos de capacitación en inteligencia artificial y gobernanza tecnológica, asegurando un uso responsable.

En nuestra opinión, la ventaja competitiva ya no estará en quién incorpore más tecnología, sino en quién sea capaz de integrarla de forma efectiva dentro de su modelo operativo.



**Irma Cebrián**

CEO de Abroading

**Abroading**

## De la herramienta al sistema: la nueva capa de valor en los servicios legales

La conversación sobre la transformación digital en el sector legal lleva tiempo orbitando alrededor de la tecnología: qué plataformas incorporar o qué capacidades ofrece la inteligencia artificial. Sin embargo, nuestra experiencia demuestra que el software, por sí solo, no transforma una organización. El verdadero valor reside en el sistema de trabajo que se construye a su alrededor.

En Abroading entendemos la innovación desde esta perspectiva. No se trata de superponer soluciones digitales a procesos obsoletos, o disponibles para los abogados, sino de rediseñar la forma en que se organiza, mide y entrega cada proyecto legal. Los clientes que confían en nosotros saben que nuestros equipos legales se integran con rapidez en el contexto del cliente y trabajan con tecnología y Legal Ops nativa ya incorporada en su metodología. La IA se incorpora como una capa operativa más dentro de un sistema diseñado para ser práctico, riguroso, controlado y útil para equipos in-house.

Actualmente, estamos aplicando este enfoque en tres áreas clave:

i) La gestión contractual asistida por IA. Las herramientas de revisión aportan una innegable eficiencia, pero su utilidad real surge cuando se integran en un ecosistema robusto: nosotros aplicamos y nutrimos playbooks de negociación personalizados, matrices de riesgo y supervisión humana.

Combinamos el know-how acumulado de muchos años de revisión contractual de nuestros abogados con tecnología especializada para que el proceso no sea solo más rápido, sino consistente, seguro y alineado con los estándares de cada organización.

ii) La parametrización de procesos en entornos CLM para volúmenes recurrentes. Tratar los flujos constantes de documentos como piezas artesanales es ineficiente. El camino óptimo es diseñar un sistema de producción legal mediante plantillas dinámicas y reglas de negocio automatizadas. Con estas herramientas ordenamos el volumen, pero el valor diferencial radica en la consultoría previa: definir con precisión qué es estandarizable y dónde sigue siendo imprescindible el análisis a medida o redacción más artesanal. Al requerir una arquitectura inicial compleja, y la parametrización técnica de la herramienta, es una solución idónea para proyectos estables de gran escala o grandes volúmenes de documentación.

iii) La desagregación de proyectos de asesoría legal y asuntos complejos en capas de trabajo. En entornos altamente regulados o con densos volúmenes de información, la inteligencia artificial es muy eficaz resumiendo, procesando y sintetizando datos preliminares, apoyando fases de investigación, estructuración, o síntesis preliminar. La capa decisoria es de nuestros abogados: contextualizar, validar o descartar, profundizar, priorizar riesgos y traducir esa información en recomendaciones estratégicas y prácticas para el negocio. En estos proyectos diferenciamos y desagregamos claramente la parte que genera una herramienta de IA, la parte que ejecutan y validan nuestros abogados expertos, los equipos in-house, y la parte que se encarga a otros despachos y/o colaboradores.

En definitiva, la transformación digital que aplicamos desde Abroading no consiste en acumular software ni en maquillar metodologías tradicionales. Desde Abroading diseñamos nuevas arquitecturas de trabajo donde el talento jurídico, la tecnología y la gestión operativa (Legal Ops) actúan de manera fluida como un único sistema.

# Un informe de El Confidencial y LOIS