

# LEGAL TECH: ESTADO ACTUAL Y PREDICCIONES PARA EL 2023



Este ebook es producto de una investigación de mercado en la que entrevistamos a profesionales del área legal de diversos sectores y tamaños de empresa.

**“LAS *LEGAL OPERATIONS*  
IMPULSAN LA EVOLUCIÓN  
DE UNA PROFESIÓN MILENARIA  
EN EL SIGLO XXI”**



# ÍNDICE

<b>1. El área legal: el departamento del 'sí'</b>	<b>4</b>
<b>2. Expertos en Legal Operations opinan sobre la importancia del Legal Tech</b>	<b>5</b>
<b>3. Resultados del estudio (I): tecnología implementada en las áreas legales</b>	<b>8</b>
• Softwares utilizados en las áreas legales	8
• Una mirada concreta al Contract Lifecycle Management	11
- ¿Qué es el software de CLM y por qué es una de las soluciones más usadas en las áreas legales?	11
- Implementación en Europa	11
- Funcionalidades clave del CLM	12
- Principales riesgos que elimina el CLM	12
• Prioridades y mejoras que les gustaría ver a los directores legales en el 2023	15
<b>4. Cifras: lo más destacado del consumo de 'legal tech'</b>	<b>18</b>
• Factores impulsores del crecimiento del 'legal tech'	18
• El 'legal tech' en España	19
• El 'legal tech' y su evolución en Europa	19
• ¿Qué ámbitos se interesan por esta tecnología?	21
• Sectores que más documentos legales producen	22
• Sectores que realizan un mayor uso de la automatización documental	23
<b>5. Estructura del departamento legal: prioridades y madurez</b>	<b>24</b>
• Presupuesto destinado al 'legal tech'	25
• Para aquellos que no invierten en tecnología, ¿cuáles son las razones?	26
• Tecnologías más usadas en legal	27
<b>6. Resultados del estudio (II): El estatus del área legal y las 'legal operations'</b>	<b>29</b>
• Medición de resultados y principales KPI del área legal	31
<b>7. Pronóstico para los próximos años y previsión de gasto futuro</b>	<b>34</b>
<b>8. Conclusión del estudio</b>	<b>36</b>
<b>9. Metodología de investigación</b>	<b>38</b>

# 1. EL ÁREA LEGAL: EL DEPARTAMENTO DEL 'SÍ'

El área legal ha sido considerada tradicional en el pasado, pero se ha visto en la necesidad de digitalizar sus operaciones para eficientar sus procesos. Pero, mientras que el director legal es una pieza estratégica clave para su compañía y gestiona todo lo relacionado con temas jurídicos, no siempre está adaptado a la innovación digital. **Esta guía pretende dar a conocer hacia dónde se encaminan las *legal operations* y cuáles son los siguientes pasos para integrarlas de forma eficiente en las organizaciones.** Analizado desde la investigación, desvelamos todo lo necesario para proveer la mayor información a las áreas legales de las empresas.

Desde Bigle Legal presentamos la primera edición del ebook *Legal Tech: estado actual y predicciones para el 2023*. Para su preparación **hemos realizado un estudio de mercado con diferentes profesionales y decisores de áreas legales de diferentes empresas, para conocer sus expectativas y necesidades para los próximos años.** Además, hemos investigado cuál será la **inversión en nuevas tecnologías y cuáles las tendencias en materia de *legal tech*.** El sector evoluciona, promete ¡y nosotros lo hemos querido resumir en esta guía!

Adicionalmente, hemos analizado el mercado *legal tech* de España, a la cabeza del sur de Europa, para conocer a qué sectores beneficia, en qué medida su implementación ayuda y cuáles son los planes de inversión de los departamentos legales frente a una ola que ha llegado para quedarse y revolucionar las formas de trabajo actuales.

El sector legal se abre a la innovación y el momento es el propicio. La evolución de las *legal operations* está en tus manos, te invitamos a aprovechar esta oportunidad histórica que nos ofrece la tecnología y ser parte del cambio.

Alejandro Esteve de Miguel Anglada.  
CEO de Bigle Legal.



## 2. EXPERTOS EN LEGAL OPERATIONS OPINAN SOBRE LA IMPORTANCIA DEL LEGAL TECH



Ana Atienza Jiménez, directora de Asesoría Jurídica en Gentalia (Grupo Lar)



“Disponer de una herramienta que permita la automatización y gestión digitalizada de los contratos garantiza que la formalización de los documentos se transmite rápidamente y se minimicen los errores”

### LA IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DE LOS KPI EN EL ÁREA LEGAL

En el área legal de las empresas es complicado fijar los KPI, pues no somos departamentos que generen “facturación de honorarios” (no olvidemos que nuestro cliente es interno) y no tenemos resultados puramente tangibles cuantificables y ni siquiera los resultados obtenidos se pueden evaluar a corto plazo (los contratos son de larga duración y lo mismo ocurre con los pleitos).

Por eso los **KPI principales serían cómo valoran nuestros clientes que estamos haciendo un buen trabajo o, en nuestro caso, prestando un “buen asesoramiento legal”**. La referencia que podemos tener para saber que estamos dando ese buen asesoramiento legal es si realmente con dicho asesoramiento se minimizan/ advierten de los riesgos y en caso de controversia, si nuestros documentos legales tienen un grado de calidad y ausencia de errores que permiten defender la posición legal de nuestro cliente.

En definitiva, si evitamos que el asunto llegue a los tribunales, porque los contratos y resto de acuerdos son claros y protegen adecuadamente los intereses de nuestros clientes. Y, poder medir la satisfacción del cliente interno, tanto como la calidad y el tiempo empleados en darle una respuesta, así como cumplir con los objetivos fijados, exige contar con la tecnología adecuada.



Javier Contin Guillén,  
director de innovación en Iris Global  
(Grupo Santalucía Seguros)



“Unas operaciones lentas pueden paralizar la puesta en marcha de decisiones estratégicas clave y afectan a la imagen de la empresa”

## LA FUGA DE INGRESOS ASOCIADAS A LA FALTA DE DIGITALIZACIÓN:

La fuga de ingresos llega cuando un contrato no despliega todo el beneficio que tiene previsto aportar, algo que deriva de ineficiencias y errores en la gestión contractual. Hay estudios que explican cómo los fallos en un contrato hacen que este pierda hasta un 40% de su valor, lo que afecta al beneficio de las empresas en un 5%.



Noemí Brito Izquierdo, directora de las áreas legales “Legal Operations and Transformation Services” y de “IP & IT” en KPMG Abogados



“Estamos en un momento dulce, se están rediseñando las operativas y procesos para eficientar y mejorar los departamentos legales”

## LA MADUREZ DEL LEGAL TECH

El departamento legal está impulsando sus procesos, planificando recursos y fijando unos objetivos cada vez más claros, para especificar qué es en lo que quiere mejorar. Los abogados actuales deben ser técnicos, se les exige mucha especialización y mucha rapidez, que sean supermujeres y superhombres.



Aitor Cubo Contreras,  
director general de Transformación Digital  
de la Administración de Justicia

“La digitalización de la Justicia debe ser orientada al dato, dado que su procesamiento automatizado lleva a grandes mejoras tecnológicas”



En gran parte del territorio del Estado la Administración de la Justicia está digitalizada y trata de escuchar al sector legal con iniciativas como el Foro de Transformación Digital de la Justicia, con el fin de ofrecer unos servicios adaptados a las necesidades actuales de abogados y empresas.

# 3. RESULTADOS DEL ESTUDIO (I): LA TECNOLOGÍA QUE YA IMPLEMENTAN LOS DEPARTAMENTOS LEGALES

## Softwares

utilizados en las  
áreas legales

**El 90%**

de los encuestados utiliza algún tipo de sistema de software en su equipo jurídico.

Las empresas son conscientes que la tecnología es clave para el área legal.



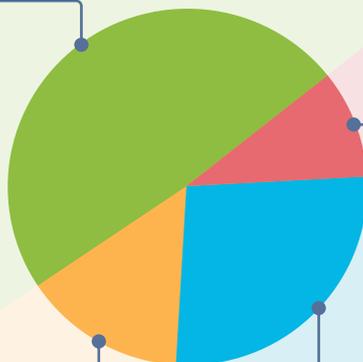
¿CUÁNTOS SISTEMAS DE SOFTWARE UTILIZA SU EQUIPO JURÍDICO EN EL DÍA A DÍA?

**El 49%**

de los encuestados utiliza **de 1 a 3** sistemas de software.

**El 14%**

de los encuestados utiliza **7 o más** sistemas de software.



**El 10%**

de los encuestados **no utiliza** sistemas de software.

**El 27%**

de los encuestados utiliza **de 4 a 6** sistemas de software.

## Soluciones que utilizan las áreas legales

**41%**

Firma electrónica

**27%**

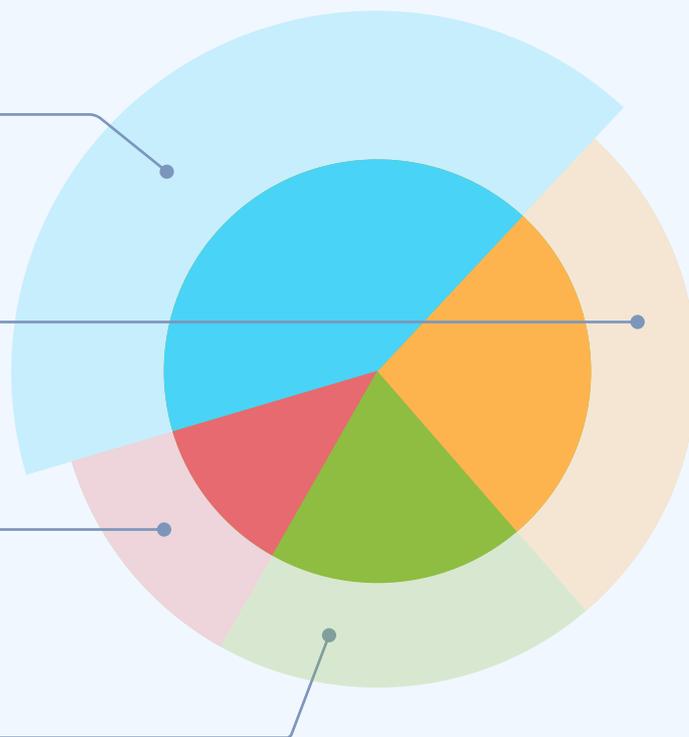
Automatización documental

**12%**

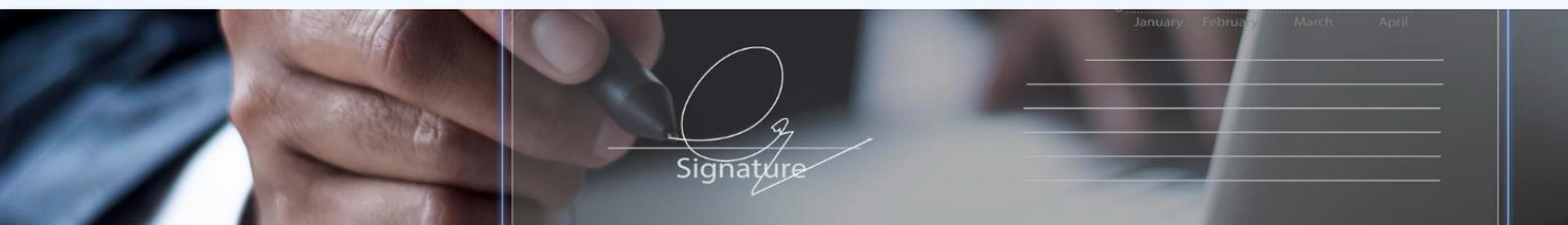
CLM

**20%**

Otras



La solución más utilizada según la encuesta es la firma electrónica. Un 41% de los encuestados la usa, las empresas españolas ya saben que la firma electrónica supone un avance sin precedentes en la firma de documentación legal, más ágil que la tradicional y que conserva toda su validez legal.



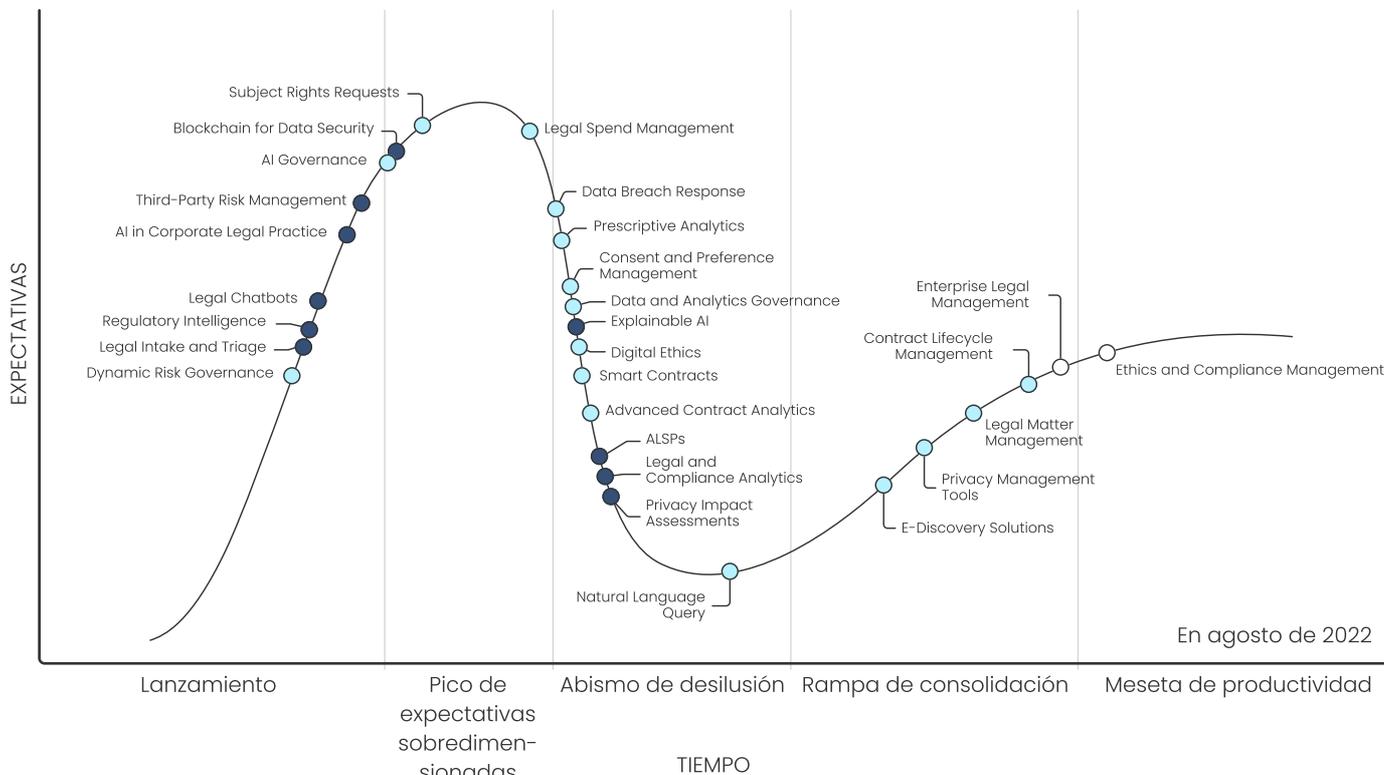
Respecto a la automatización documental, nuestra encuesta arroja que es la segunda herramienta *legal tech* más utilizada por las áreas legales; dentro de los encuestados, un 27% la utiliza y no es para menos: esta ofrece un paso más en eficiencia y seguridad a las compañías, minimizando contingencias legales asociadas a los errores humanos que se dan en la redacción tradicional de documentos.

El *Contract Lifecycle Management (CLM)*, por su parte, además de reunir ambas tecnologías, ofrece otras que cubren todo el ciclo de vida de los contratos .

Los datos obtenidos en nuestro estudio, son soportados por Gartner en su *Hype Cycle (conocido como curva de Gartner)* para *Legal and Compliance Technologies 2022*, donde afirman que muchos departamentos jurídicos infrutilizan las tecnologías más avanzadas.

En el siguiente cuadro podemos observar **la maduración de las tecnologías jurídicas fundamentales, como el Contract Lifecycle Management y la gestión de asuntos jurídicos, se encuentra en la pendiente de la ilustración.** Sin embargo, estas innovaciones bien establecidas tienen una penetración en el mercado inferior al 50%.

## HYPE CYCLE FOR LEGAL AND COMPLIANCE TECHNOLOGIES, 2022



La curva se alcanzará en: <2 años ○ 2-5 años ● 5-10 años ▲ >10 años ⊗ Obsoleto antes de la curva

El Gartner Hype Cycle permite ver cómo una tecnología o app evolucionará con el tiempo, y proporciona una fuente sólida de información para poder gestionar su implementación dentro del contexto de objetivos de negocio específicos.

Fuente: [Gartner Hype Cycle for Legal and Compliance Technologies](#)



**Zack Hutto, director, advisory in the Gartner Legal, Risk & Compliance practice, afirma** "Los departamentos están renunciando a ganancias significativas de eficiencia por día mientras tales sistemas fundacionales no estén en su lugar".

**Hutto complementa** "La carga de trabajo legal actual es inmanejable y los abogados están agotados. La admisión y la priorización ayudan a resolver estos problemas permitiendo a los equipos jurídicos controlar qué trabajo hacen y cómo lo hacen. Por tanto, tiene el potencial de mejorar radicalmente la productividad de sus departamentos. Los tipos de datos acumulados a partir de un método de admisión y priorización también pueden desbloquear oportunidades de transformación para gestionar la demanda de forma proactiva e invertir en automatización."

## Una mirada concreta

### al Contract Lifecycle Management

El CLM, por su parte, con un 12%, es la tercera solución más utilizada por las áreas legales de las empresas, según nuestra encuesta.

#### ¿QUÉ ES EL SOFTWARE DE CLM Y POR QUÉ ES UNA DE LAS SOLUCIONES MÁS UTILIZADAS EN LOS DEPARTAMENTOS LEGALES?

- El software de gestión del ciclo de vida de los contratos permite la creación, renovación, negociación, firma, seguimiento y gestión de contratos. Este tipo de solución centraliza todas los contratos y las versiones de los mismos en una plataforma colaborativa que permite realizar un seguimiento del ciclo de vida de un contrato desde su inicio hasta la firma y posterior ejecución. Las mejores plataformas ofrecen informes y análisis detallados, notificaciones inteligentes y una gran cantidad de funciones de gestión y automatización del flujo de trabajo.

#### IMPLEMENTACIÓN EN EUROPA

- La gestión de contratos facilitada por la tecnología **crece cada vez más a medida que la innovación de la inteligencia artificial** permite a las empresas disponer de mayor información en tiempo real para tomar decisiones de negocio.
- En **Estados Unidos y Reino Unido el mercado está en auge**, mientras que **Suiza y la UE observan el desarrollo del mercado**, y estudios de EY afirman que la adopción aumentará pronto.
- Imarc destaca que el mercado de software de CLM en Europa está siendo impulsado predominantemente por "la creciente demanda de soluciones de cumplimiento y gestión de riesgos", y señala que **las "estrictas" regulaciones y leyes de privacidad de datos en la región han aumentado la demanda de software de CLM**.
- Señalan que en Europa el software de CLM se **está adoptando cada vez más en los sectores del automóvil, el comercio minorista y el comercio electrónico**, con el fin de automatizar todo el proceso y rectificar las lagunas (Imarc 2022).



## **FUNCIONALIDADES CLAVE DEL CLM**

- **Automatización documental.** Creación automática, en base a árboles de decisiones previamente prefijados.
- **Repositorio de cláusulas,** para permitir el mantenimiento y actualización centralizada del contenido.
- **Flujos de trabajo** inteligentes.
- **Módulo de negociación** de contratos
- **Flujos de validación** de documentación.
- **Firma electrónica** biométrica.
- **Almacenamiento cloud** y repositorio de carpetas.
- Integraciones y conector **no-code**.
- **Creación de reportes** y KPI's a medida.
- **Sistema de customización de permisos** y roles granular.

## **PRINCIPALES RIESGOS QUE ELIMINA EL CLM**

- Toda contingencia legal está asociada a errores humanos, tanto en el contenido de los documentos como en la gestión de todo su ciclo de vida.
- Falta de cumplimiento normativo de los contratos de acuerdo con la legislación vigente.
- Incumplimiento de la normativa interna de compliance de la empresa.
- Falta de precisión y claridad en los objetivos.
- Negociaciones prolongadas.
- Firma de contratos sin haber sido previamente validados por la compañía.
- Falta de participación / desconocimiento del estatus de la documentación por parte de las partes interesadas.
- Descoordinación/ incumplimiento en la ejecución de las obligaciones contractuales.
- Incumplimiento de plazos, renovaciones e hitos contractuales.

# Beneficios del CLM

## EFICIENCIA

La fusión de tecnologías que acompañan todo el proceso documental desde un CLM impulsa los resultados de los equipos legales. Solo la automatización documental permite crear **documentos legales a medida sin errores y un 90% más rápido que de la manera tradicional.**

## COLABORACIÓN

Esta tecnología escala la colaboración entre equipos, incluso con personal externo a la organización. El CLM la facilita, **permitiendo al equipo legal asegurar y controlar los documentos mientras democratiza su uso.** Centraliza y optimiza el proceso de negociación y validación, olvidando los quebraderos de cabeza.

## EVITA LA FUGA DE INGRESOS

Estudios demuestran que las **empresas pierden un 9% del beneficio anual debido a una gestión deficiente de los contratos.** La tecnología permite recuperar el valor de los documentos legales y situar al equipo legal como una pieza crítica del negocio.

## BLINDA EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Gracias al CLM, las compañías aseguran el cumplimiento normativo de cada contrato respecto a los intereses de la empresa y las leyes vigentes. **Este tipo de software blindo los procesos documentales evitando errores humanos en la redacción, validación, cumplimiento de plazos y obligaciones.**

## ASEGURA EL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

El CLM centraliza y unifica el conocimiento del área legal en una plataforma segura, **evitando que los documentos estén desperdigados en los ordenadores de los trabajadores.** Permite dar acceso a personas seleccionadas, evitando cambios no deseados en los contratos.

## EVITA CONTINGENCIAS LEGALES

La tecnología de CLM evita contingencias legales de todo tipo a los departamentos legales, derivadas de incumplimiento de plazos, errores en los contratos y un largo etcétera. **Evita sanciones y multas millonarias por filtraciones indeseadas o errores humanos.**

## UNIFICA E INTEGRA TECNOLOGÍAS

De principio a fin, el CLM cubre todo el proceso de los documentos legales, asegurando que el usuario pueda sacar el máximo provecho a distintas tecnologías en una sola. Permite además **integrar bases de datos y tecnologías que ya estén implementadas, gracias a su API.**

## MEJORA LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La tecnología de CLM no solo facilita y mejora el trabajo de las empresas, sino la de sus colaboradores, proveedores y clientes. **Posibilita una mejor colaboración y comunicación sobre los procesos documentales,** ofreciendo una solución novedosa a tus clientes.

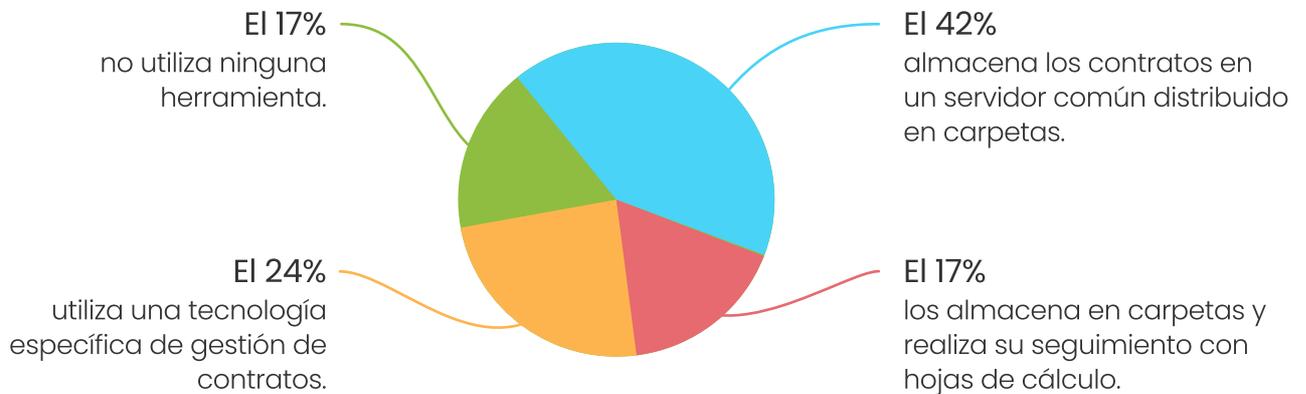


# El 42%

de las personas encuestadas almacena los contratos en un servidor común distribuido en carpetas.



Este porcentaje muestra la descentralización de los contratos y documentos que existe en las áreas legales. Incluso un 17% no utiliza ninguna herramienta para gestionar los documentos. **Solo un 24% escoge una tecnología específica para gestionar los contratos.**



## Prioridades

## de los equipos legales

## para el 2023

### INVERSIÓN EN LEGAL TECH

- Un 73% de los encuestados ve como prioridad media/alta invertir en nuevas soluciones de *legal tech*.

### TECNOLOGÍAS POR LAS QUE QUIEREN APOSTAR LOS DEPARTAMENTOS LEGALES

- La automatización de documentos y la automatización de procesos legales (80% de los encuestados), así como la implementación de flujos de validación y los sistemas de alertas en los eventos contractuales (61% de los encuestados) se encuentra dentro de las prioridades de las personas encuestadas en los próximos 24 meses.
- Las tres funcionalidades entran dentro de los servicios que ofrecen los mejores CLM. La implantación de un software de este tipo en las compañías es una prioridad para el 66% de los encuestados.
- La implementación de *dashboards* de seguimiento de KPI dentro del departamento legal (76%) es otra de las prioridades más demandadas dentro de los equipos legales.
- El 65% de las personas encuestadas también cree prioritario implementar un *self-service* jurídico para el resto de áreas.
- De las personas encuestadas, un 66% considera como prioridad media/alta implementar una funcionalidad de negociación de contratos.

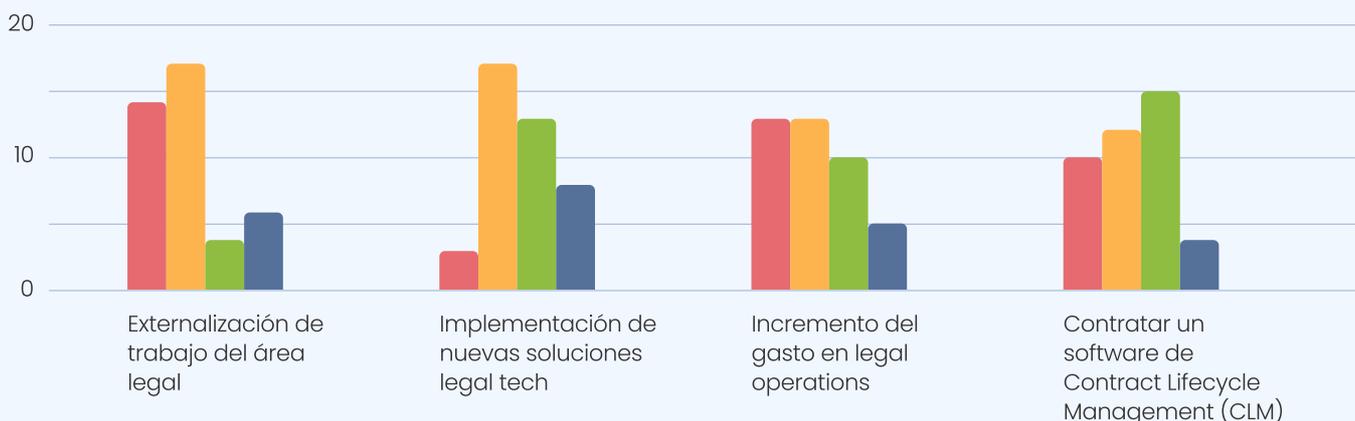
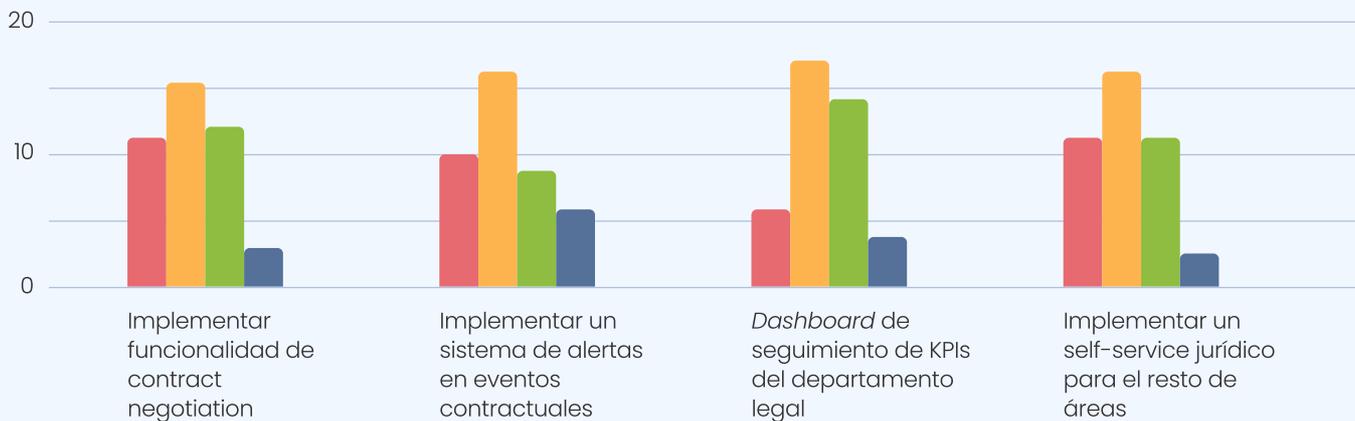
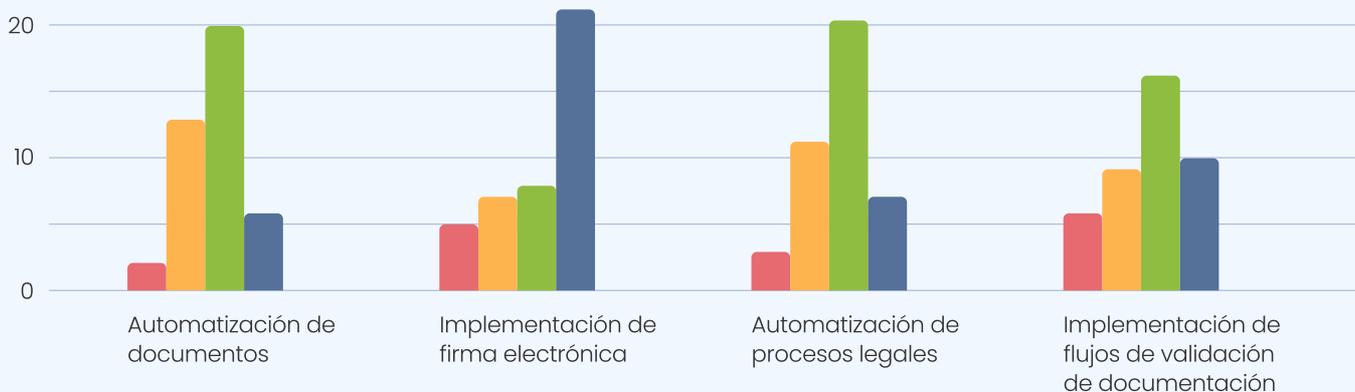
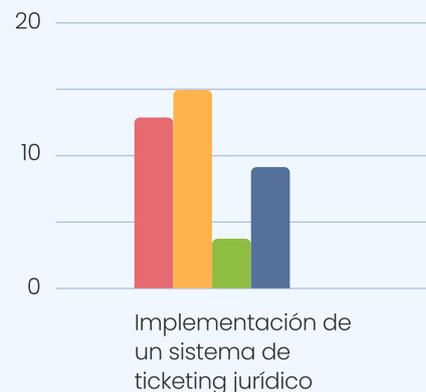
### TECNOLOGÍAS YA UTILIZADAS

Respecto a las tecnologías ya implantadas, entre los encuestados, el 51% ya utiliza la **firma electrónica**, mientras otro 37% lo considera prioritario para los próximos 24 meses. Un 24% ya utiliza **tecnologías para flujos de validación** de la información y un 22% ya ha implantado un sistema de **ticketing jurídico** en su departamento legal.



# OBJETIVOS DE ALTA, MEDIA O BAJA PRIORIDAD DE LOS ENCUESTADOS PARA SU EQUIPO LEGAL EN LOS PRÓXIMOS 24 MESES

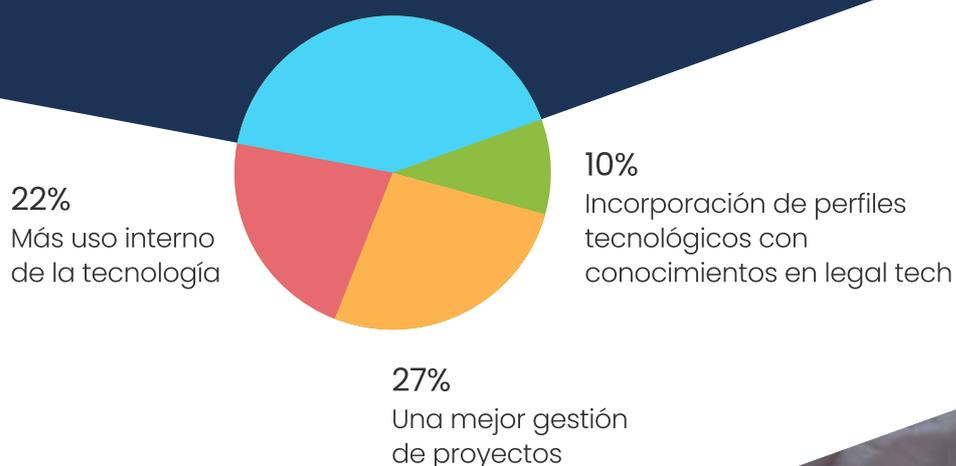
- Prioridad baja
- Prioridad media
- Prioridad alta
- Ya implantado



## Mejoras que les gustaría ver a los directores legales

### A un 41%

de los encuestados le gustaría implementar servicios digitales orientados al cliente interno con acceso de autoservicio a contenidos, asesoramiento o generación de documentación automatizada.



El departamento legal debe tener un control total sobre los documentos legales que se generan en su compañía, por el bien del compliance interno y la adecuación a la legislación vigente; en definitiva, por el bienestar del negocio. En ese proceso, la centralización es el método más usual: en el área legal reside la responsabilidad de revisar cada documento, uno por uno, con el fin de evitar fallos y cualquier contingencia legal derivada de ellos.

Sin embargo, la realidad demanda más practicidad en el proceso, dado que los plazos apremian y para el área legal evitar todo riesgo supondría una contratación masiva

de abogados que solo se dedicarían a revisar contratos, una tarea manual poco motivadora y de escaso valor añadido.

La actualidad demanda descentralización, no del conocimiento o de la importancia del área legal sino de un autoservicio que permita a los distintos departamentos conseguir el conocimiento o la documentación que requieren de una forma segura, práctica y eficiente. Algo totalmente factible a través de herramientas *legal tech*.

## 4. CIFRAS: LO MÁS DESTACADO DEL CONSUMO DE 'LEGAL TECH'



- A nivel mundial, los beneficios del sector legal tech superaron los 27.600 millones de euros en 2021.
- Según datos de Statista, el mercado de la tecnología jurídica generó unos ingresos de 4.360 millones de dólares (4.190 millones de €), mientras que los operadores tradicionales generaron 3.990 millones de euros.
- El gasto en tecnología jurídica se ha multiplicado por 1,5, pasando del 2,6% de los presupuestos de los departamentos in-house en 2017 al 3,9% en 2020 (Gartner 2021).
- La tecnología jurídica es cada vez más importante, ya que los equipos jurídicos, sobrecargados de trabajo, buscan agilizar los procesos (ACC 2021).

### Factores impulsores

#### del crecimiento

- El Covid-19 aceleró la adopción según In House Legal, que informó ya en 2020 de que el 56% de los despachos de abogados en Europa indicaron que su necesidad de soluciones de tecnología jurídica aumentó como resultado de la pandemia, mientras el 65% informó de que su inversión en soluciones jurídicas se mantendría igual o aumentaría en el futuro.
- El cumplimiento normativo o compliance es un tema cada vez más relevante, ya que, en 2021, el 56% de los despachos implementaron soluciones tecnológicas para prepararse para cumplir con la normativa de privacidad de datos (ACC 2021).
- Las tres principales áreas de inversión en tecnología jurídica en 2021 fueron la **gestión de contratos, la gestión de asuntos, y las tecnologías de gobierno corporativo, riesgo y compliance**. (Forbes 2021).

## El 'legal tech'

### en España

- España supone un gran impulsor tecnológico en Europa, con epicentros en Madrid y Barcelona. En el ámbito del *legal tech*, en concreto, es **el país a la cabeza del sur de Europa, con instituciones y soluciones innovadoras que lideran el sector.**
- **España cuenta, desde hace años, con un gran ecosistema emprendedor.** En 2018 había 96 empresas de tecnología jurídica y más de 110 proyectos de tecnología jurídica, así como publicaciones digitales, blogs y portales dedicados al sector.
- Tres años más tarde, el *legal tech* sumaba más de 400 compañías, según un estudio del Gobierno. De todas ellas, más del 70% son de origen español.
- Desde 2018, 16 empresas han recibido financiación, con más de 30 rondas de financiación y 80,6 millones de euros invertidos (de Pre-Seed a Serie C). **En 2021 hubo 5 empresas financiadas con más de 8,7 millones invertidos.**

## El 'legal tech'

### y su evolución en Europa

#### PAÍSES BAJOS

Han sido reconocidos por el Índice Global de Innovación como el **segundo país más innovador del mundo**. Según el informe, su inigualable conectividad y su ecosistema de apoyo a las empresas de nueva creación lo han convertido en una jurisdicción emergente para la tecnología jurídica, en concreto para los servicios jurídicos en línea, la investigación y el análisis, los servicios de propiedad intelectual/marcas y la consultoría de tecnología jurídica.

- Los fondos de impacto social belgas y holandeses, como Social Finance NL, Social Impact Ventures y Dutch Social Impact han invertido en varios proyectos para mejorar el Estado de Derecho. Además, **el Gobierno neerlandés ha concedido financiación de impacto social a empresas que buscan modernizar los derechos sobre la tierra** mediante la creación de registros de la propiedad, es decir, la Netherlands Land Academy y el Land Dialogue.
- Cabe destacar la creación de Dutch Legal Tech, una iniciativa para impulsar la estrategia nacional de tecnología jurídica a través del compromiso con las partes interesadas.
- The Law Society explica cómo la jurisprudencia y la legislación están cada vez más disponibles y se pueden buscar en línea.

## IRLANDA

Belfast alberga los principales centros de operaciones de iManage y Axiom. Acoge el Centro de Servicios Jurídicos de A&O (que emplea a abogados y científicos); también el Centro de Servicios Jurídicos Alternativos de HSF y la Universidad de Belfast tiene un Centro de Innovación con una rama de tecnología jurídica.

## REINO UNIDO

Tiene un gran sector tecnológico y es el mercado líder del norte europeo en *legal tech*, al tiempo que sigue creciendo. Hay alrededor de 200 empresas de tecnología jurídica de nueva creación y de escala, que han captado alrededor de 674 millones de libras esterlinas en financiación.

- Además, estudios como el de [Lawtech UK](#) confirman el crecimiento del *legal tech* en el Reino Unido, por delante de sectores como el *fintech* o el *healthtech*. Se estima que las empresas de legal tech podrían atraer hasta 2.200 millones de pounds de inversión cada año hasta 2026, con el consiguiente crecimiento de 12.500 puestos de trabajo en la economía durante el mismo periodo.
- **Londres es uno de los epicentros de la innovación en el sector legal**, con una infraestructura establecida, una gran base de talento y una creciente adopción de nuevas tecnologías. Según un estudio del gobierno británico, el 29% de las empresas británicas que adoptan soluciones de inteligencia artificial **pertenecen al sector jurídico**.
- LawTech UK valora la oportunidad de mercado anual en 22.000 millones de libras (basándose en los 11.400 millones de libras de ingresos generados por la atención de la demanda insatisfecha, los 8.600 millones de libras de ahorro de costes para las PYME y los 1.700 millones de libras de aumento de la productividad en las empresas jurídicas).



## ¿Qué ámbitos se interesan

### por esta tecnología?

- Heining y Legal Business World señalan que los despachos de abogados, los departamentos jurídicos y las Big 4 se están poniendo al día en la adopción de la tecnología jurídica, pero según Marcus M. Schmitt, de ECLA, "los departamentos jurídicos internos son el grupo de mayor crecimiento".
- Aunque muchos despachos de abogados pueden entender la necesidad de cambiar y adaptarse pero no tienen una estrategia clara sobre cómo afrontarlo, las Big4 ya van unos cuantos pasos por delante.

**30%**

Pioneros

**28%**

LegalTech firms

**15%**

Big4

**11%**

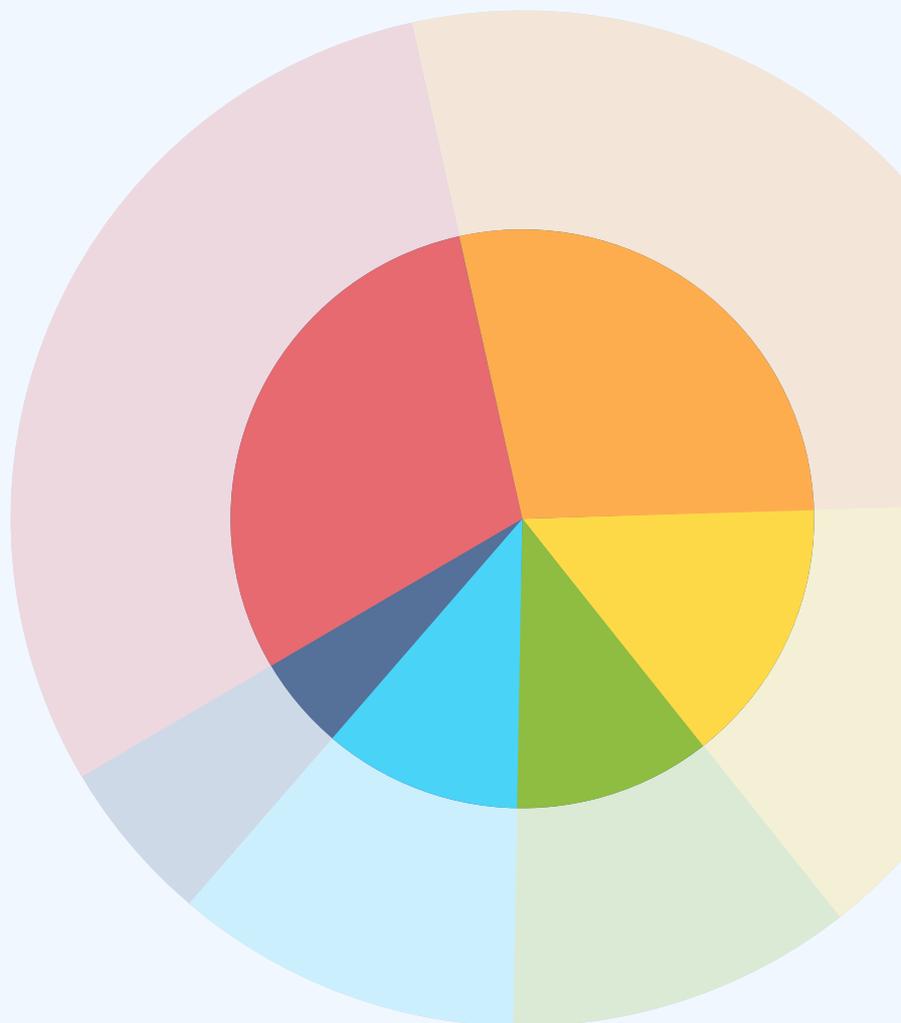
Despachos de abogados

**11%**

Departamentos legales

**6%**

Gobierno y  
Administración Pública



Fuente: [Heining and Legal Business World 2020](#)

- Del mismo modo, en términos de BigLaw (derecho corporativo, etc.) hay un uso muy elevado de las tecnologías jurídicas en los servicios financieros, la propiedad intelectual, los litigios, la resolución de disputas y las telecomunicaciones.

## Sectores que más

## documentos legales

## producen

Según conclusiones de Adobe (2021), algunos de los sectores que producen más documentación son:

- **Los servicios financieros** (bancos, seguros y otras empresas de servicios financieros) están regulados estrictamente y necesitan una gran cantidad de papeleo.
- El **sector inmobiliario** también tiene mucho trabajo con documentación, incluyendo los acuerdos de compraventa, KYC, arrendamientos, la documentación de tasaciones, etc., lo que significa que hay una gran cantidad de papeleo legal, en una industria que también se enfrenta a una regulación significativa.
- En materia de **medicina**, la asistencia sanitaria es muy burocrática, debido a la abundancia de trámites y papeleo, así como de documentación de seguros.
- Según el ACC, las empresas que esperan un mayor volumen de regulaciones, y más documentos y controles por delegación, son **Minería, Canteras, Finanzas, Banca, Alojamiento y Servicios de Alimentación**. Curiosamente, más de la mitad de los encuestados de casi todos los sectores esperaban un aumento de la normativa en 2021.
- Del mismo modo, encuestados de los **servicios públicos, seguros, agricultura, silvicultura, pesca, caza, servicios educativos, asistencia sanitaria y social**, esperan más volumen de regulaciones en mayor número que la media general (ACC 2021).

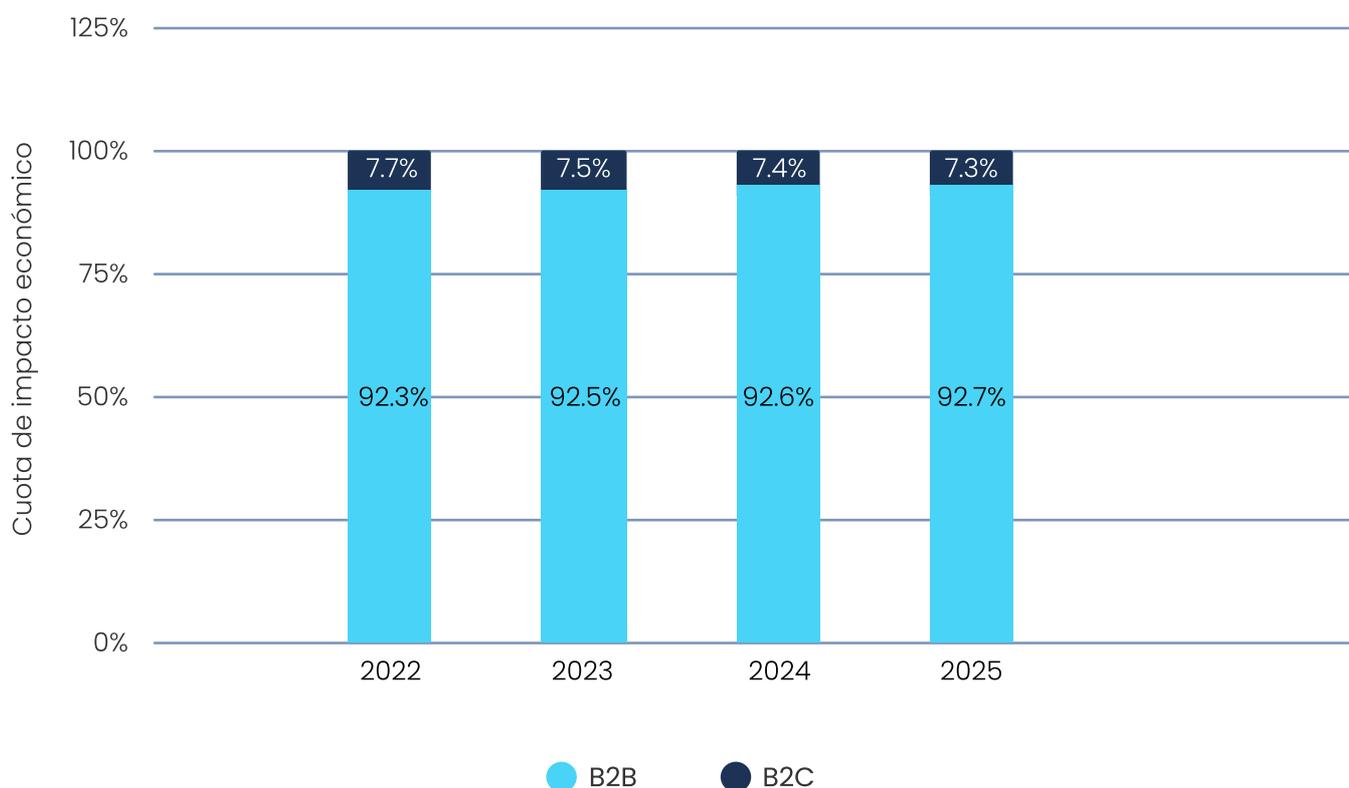


Sectores que realizan

un mayor uso de

la automatización documental

### CUOTA DE IMPACTO ECONÓMICO DE LA TECNOLOGÍA JURÍDICA EN EUROPA DEL AÑO 2022 AL 2025, POR MERCADO



Los datos de Statista sugieren que el mercado europeo de la tecnología jurídica es más del 90% B2B, y es probable que el B2C pierda cuota de mercado en los próximos años.

Fuente: Statista

Los equipos más propensos a utilizar herramientas de documentación digital son los de ventas, marketing y finanzas (Forrester, Statista 2020).



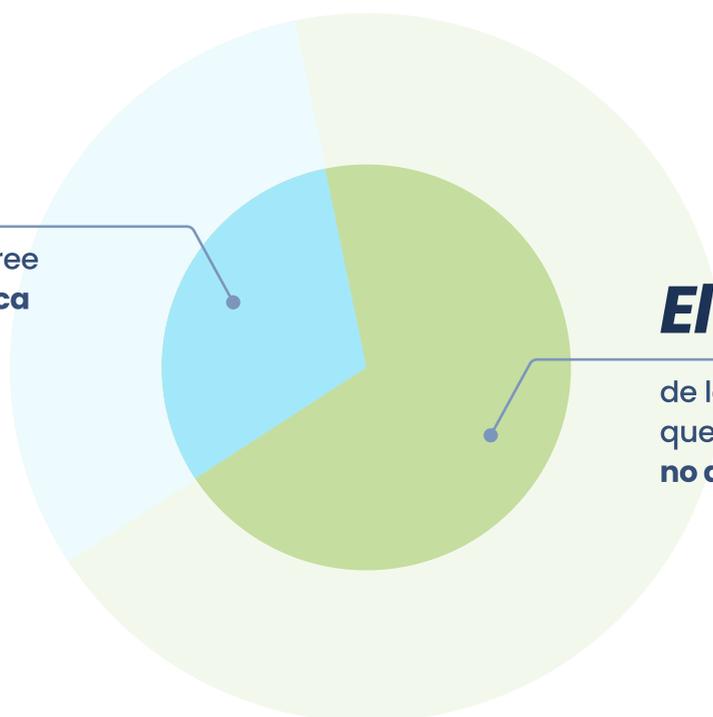
## 5. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO LEGAL. PRIORIDADES Y MADUREZ



El departamento jurídico y el abogado in-house suponen una función esencial en la mayoría de las organizaciones. Aunque la estructura de las empresas difiere, normalmente el director legal depende de forma directa del CEO, y el resto de miembros del departamento legal dependen de su director de área, aunque pueden tener responsabilidades y clientes internos en otros departamentos (cumplimiento normativo, por ejemplo).

**El 31%**

de los encuestados cree que **la asesoría jurídica depende del CEO**



**El 69%**

de los encuestados cree que **la asesoría jurídica no depende del CEO**

## El 34%

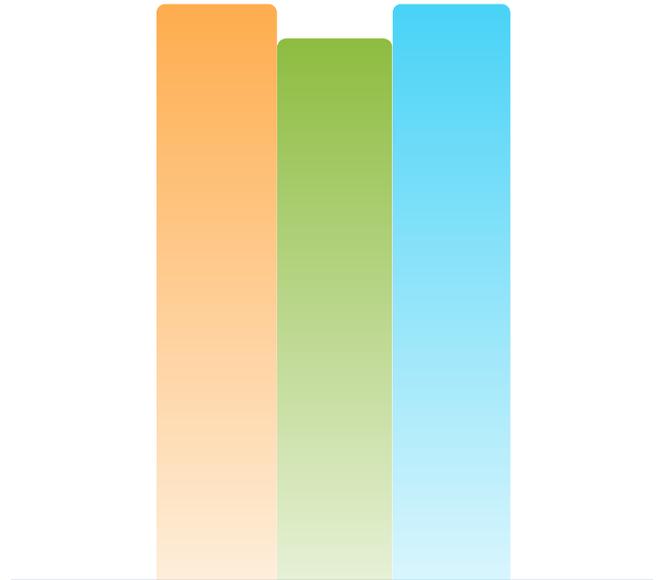
de los encuestados, si no reportan al CEO, reportan al GC global.

## El 32%

de los encuestados, si no reportan al CEO, reportan a la Dirección económica - financiera.

## El 34%

de los encuestados, si no reportan al CEO, reportan a Presidencia.



Fuente: Estudio del Sector Legal 2021 ESADE

## Presupuesto destinado al 'legal tech'

- IBISWorld señala que **las compras son sólo una pequeña parte de las actividades de un bufete de abogados** y "se refieren principalmente a la información y los recursos de apoyo al trabajo jurídico, así como al material de oficina necesario".
- El gasto en tecnología legal ha aumentado 1,5 veces, pasando del 2,6% de los presupuestos internos en 2017 al 3,9% en 2020, según Gartner.
- Las compañías predicen que el gasto en tecnología legal aumentará aproximadamente un 12% en los presupuestos internos para 2025, un aumento del triple en comparación con los niveles de 2020.



**Para aquellos que**

**no invierten en tecnología,**

**¿cuáles son las razones?**

- Falta de entendimiento y conocimiento de la tecnología: los abogados también pueden necesitar ayuda para entender cómo se puede desplegar la tecnología en la función legal.
- Limitada priorización de la tecnología, a pesar de tener conciencia del valor que esta ofrece.
- Formación insuficiente.
- Según un estudio del SRA y la Universidad de Oxford, el 58% de los encuestados señala la "falta de capital financiero para invertir en tecnología". Otras razones para los que adoptan o planean adoptarla son la "falta de experiencia del personal para evaluar e implementar la tecnología" (50%) y la "incertidumbre o barrera normativa" (45%).
- La incertidumbre sobre los beneficios empresariales esperados" (36% de los encuestados que no están innovando), "no es una prioridad estratégica" (31%) y "no es necesario en mi empresa" (27%), fueron señalados por los no adoptantes.
- La "falta de experiencia del personal" (25%), la "posibilidad de un riesgo legal o regulatorio inesperado en el futuro" (20%) y la "incertidumbre o barreras regulatorias actuales" (20%) también contribuyeron a no innovar.
- Curiosamente, el mismo estudio señala que otro inhibidor de la adopción de tecnología jurídica se originó en los propios proveedores de tecnología jurídica. Varios entrevistados se quejaron de que algunos proveedores legacy dificultaban el despliegue de nuevas soluciones por parte de las empresas, ya que los proveedores no proporcionaron acceso a la interfaz de programación de aplicaciones (API) ni realizaban el trabajo de desarrollo necesario que permitiera que las diferentes tecnologías se pudieran integrar entre sí.
- Los despachos y los departamentos se enfrentan, además, a una serie de retos que suponen el desvío de la inversión hacia ellos, como, por ejemplo:
  - Eficiencia operativa.
  - Ciberseguridad.
  - Crecimiento/retención.
  - Rentabilidad.



## Tecnologías

### más usadas en legal

#### **DOCUMENT AUTOMATION**

La creación automática de documentos ayuda a los usuarios a crear contratos adaptados a las necesidades de los clientes a base de unos pocos clics.

#### **CONTRACT LIFECYCLE MANAGEMENT SOFTWARE**

Soluciones de seguimiento del ciclo de vida de los contratos de principio a fin, con el afán de eficientar las operaciones legales de las compañías a la vez que se obtiene un mayor control y trazabilidad en tiempo real de los procesos.

#### **LEGAL TICKETING**

Sistemas de captación de peticiones al departamento legal basados en formularios inteligentes o tickets, que permiten centralizar las peticiones con un contenido mínimo de solicitud, para poderse distribuir el trabajo y medir mejor la operativa.

#### **CLOUD SERVICES**

Esta se ha convertido en una tendencia importante, con múltiples cierres que han impulsado el trabajo a distancia, lo que ha permitido a la profesión jurídica adoptar el trabajo desde casa de forma rápida y sencilla. Los despachos han invertido tiempo y dinero para asegurarse de que sus principales productos de software utilicen tecnología en la nube, de modo que el personal pueda acceder sin problemas a todas las herramientas que necesitan a distancia.

#### **INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

Ha ido automatizando las tareas rutinarias, y la NLP (Natural Language Processing) es ya habitual en algunas herramientas.

## RECONOCIMIENTO DE VOZ

Los abogados recurren a servicios de transcripción automática de voz a texto en lugar de mecanografía. Los servicios de transcripción basados en software son ahora bastante avanzados y solo requieren correcciones mínimas. Pero son los asistentes informáticos activados por voz –como Alexa y Siri– los que quizás se están llevando la mayor parte de la gloria.

## TOPIC CLASSIFICATION

Una forma de revisión asistida por tecnología que se utiliza para evaluar la relevancia de grandes volúmenes de documentos a efectos de su categorización. Esta tecnología emplea un análisis semántico para clasificar la relevancia de cada documento dentro de un tópico o categoría concreta.

## CHATBOTS

Al igual que en muchos otros sectores, agilizan la gestión de las consultas en línea de los clientes. Ha sido muy sonada la reciente actualización del chatbot the OpenAI, Chat GPT3.

## AUTOMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL BUFETE

Herramientas como la facturación automatizada, los portales de clientes y softwares de gestión de prevención de blanqueo de capitales.

## PREDICCIÓN DE CASOS

Las herramientas de investigación jurídica combinan el Big Data y la IA para ayudar a los abogados a idear estrategias de litigio óptimas con el objetivo de detectar tendencias en las sentencias históricas y aplicarlas a un caso, analizando los resultados.



## 6. RESULTADOS DEL ESTUDIO (II): EL ESTATUS DEL ÁREA LEGAL Y LAS 'LEGAL OPERATIONS'



**Tan solo el 41%**

de los departamentos legales encuestados son percibidos por estar **integrados en la estrategia corporativa de la compañía y en los objetivos de negocio, con funciones de liderazgo**

**El 37%**

aporta **asesoría legal** y se coordina con la **dirección ejecutiva**.

**El 22%**

restante aporta **asesoría legal**.

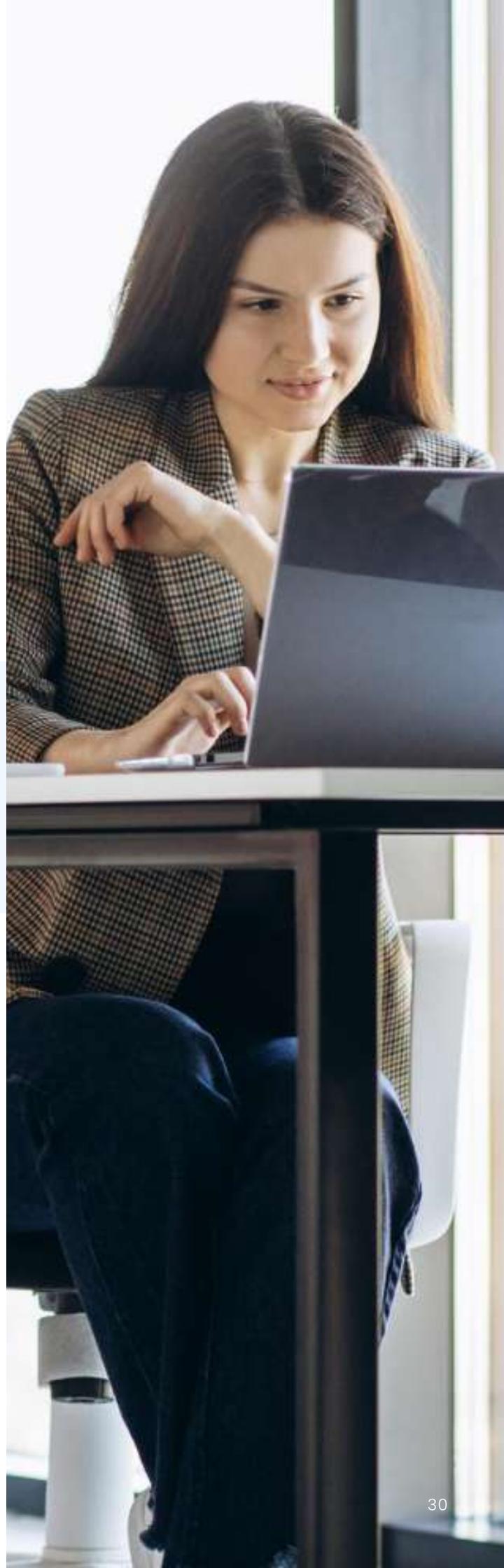
El departamento legal tiene una importancia estratégica clave para las compañías. A pesar de que tradicionalmente ha llegado a ser concebido como un *stopper* o un policía en la compañía, que retrasa los procesos y tarda en dar su visto bueno a los asuntos, **legal es el responsable del éxito de acuerdos y procesos críticos para el negocio.**

Las *legal operations* son una columna vertebral para las organizaciones. Su influencia llega allá donde llega el negocio y la colaboración con el resto de áreas es vital para el bienestar de la seguridad, la eficiencia y los objetivos estratégicos de las compañías. Por esa razón, el departamento legal, especialmente el responsable de *legal operations* debe estar en constante colaboración con las distintas áreas empresariales.

**A pesar de que existe una colaboración fuerte con diversas áreas por parte de los equipos legales, otras no tienen la misma relevancia y no tienen tanta prioridad de mejora de las *legal operations*.**

Nuestra encuesta arroja opiniones encontradas. Para parte de los expertos, con algunos departamentos existe frecuente comunicación, es visto como un asesor de confianza o existe colaboración formal para abordar los objetivos de la organización, como es el caso del departamento de IT (51% de los encuestados) o ventas (49%).

Sin embargo, en otros como finanzas (44%) o marketing (42%) no existe colaboración alguna o, si existe, son conversaciones ocasionales, sin ningún tipo de asociación estratégica. **Ambas visiones tan enfrentadas muestran que los impulsores de la importancia de las *legal operations* todavía tienen una asignatura pendiente en terminar de implantar sobre la importancia de una colaboración efectiva en beneficio último de la empresa.**



## Medición de resultados y principales KPI del área Legal

**El 51%**

de los encuestados dedica de **1 a 3 horas** a realizar seguimiento de los temas en curso en el área legal.

**El 32%**

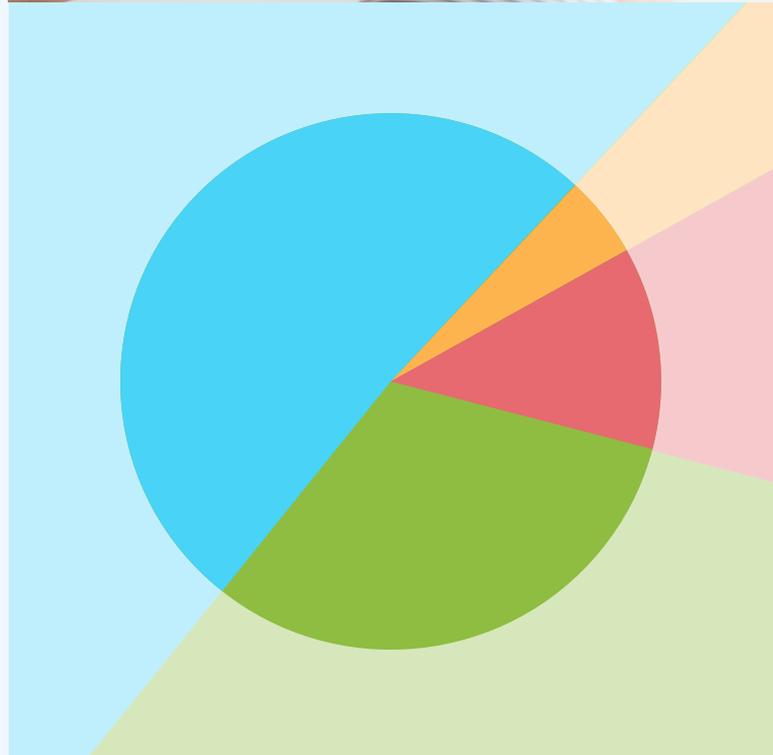
de los encuestados dedica un mínimo de **4 a 6 horas** a realizar seguimiento de los temas en curso en el área legal.

**El 12%**

de los encuestados dedica **7 horas o más** a realizar seguimiento de los temas en curso en el área legal.

**El 5%**

de los encuestados **no realiza un seguimiento** de los temas en curso en el área legal.



La función legal está concebida para centrarse en el desarrollo del negocio, para aportar la seguridad jurídica para garantizar que las iniciativas estratégicas de las corporaciones se llevan a cabo conforme a la ley y dentro de unos parámetros razonables de negocio. Sin embargo, el departamento legal queda ahogado en la operativa y en tareas manuales de escaso valor añadido, que restan importancia al equipo legal. Este queda atascado, revisando el estado de cada asunto y cientos de correos electrónicos apilados en la bandeja de entrada.

# El 56%

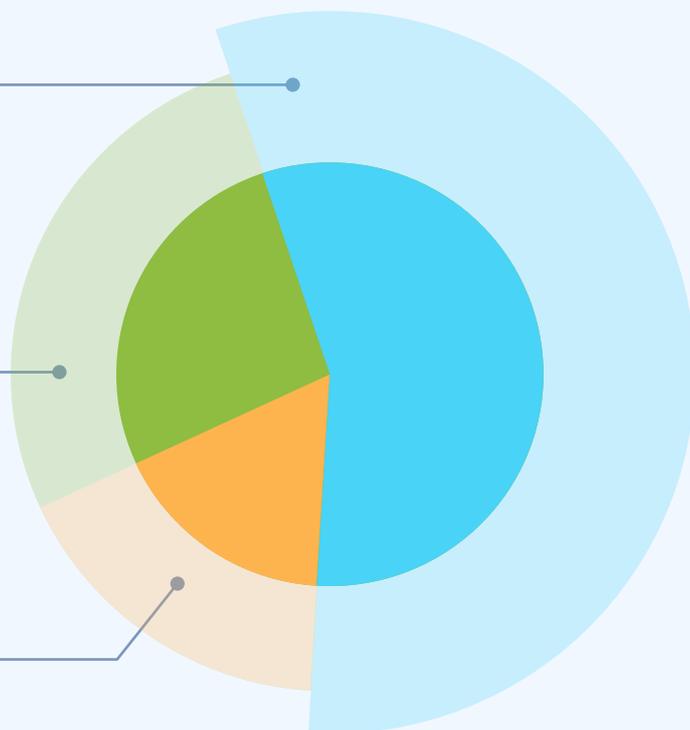
de los departamentos **no mide métricas** o KPI en el departamento legal

# El 27%

de los departamentos mide KPI **avanzados de desempeño** de sus profesionales

# El 17%

mide métricas de tipo **financiero**



Las métricas son, como en cualquier otra área empresarial, indispensables para demostrar a la corporación el valor que aporta el departamento legal y cómo las medidas impulsadas muestran una mejoría. Son una herramienta no solo de justificación de la labor realizada, sino de análisis para el departamento; una puerta abierta a la mejora del departamento y una guía para determinar hacia dónde orientar el crecimiento. Sin embargo, la medición de indicadores clave o KPI específicos para el área legal no se lleva a cabo en la mayoría de los casos.

## Algunos de los principales

### KPI para el área legal

- Velocidad/rapidez de cierre de las transacciones.
- Velocidad de respuesta de consultas legales por profesional y tipología de consulta.
- Tiempo que transcurren los contratos en un estado.
- Contratos por área/departamento/país/empresa/profesional.
- Vencimientos y terminaciones.
- Renovaciones.
- Estado/nivel de riesgo.
- Riesgos evitados.
- Nuevas oportunidades identificadas.

Fuente: Legal Operations Institute Studies (LOIS)

## GESTIÓN CONTRACTUAL

- Cantidad de modelos de contratos, procesos más frecuentes. Se deben analizar los procesos más habituales de cada área e identificar cuáles son los que más se repiten.
- Análisis del ciclo de vida de los contratos: tiempo y recursos empleados, fases del proceso de aprobación. Observar cuál es el flujo de vida de un contrato en la compañía, personas que participan sobre él, qué tiempo y riesgo conlleva cada una de ellas en detalle.
- Cumplimiento o incumplimiento de plazos internos o externos. ¿Son efectivos los procesos actuales a nivel de cumplimiento? Se debe analizar qué plazos son realistas y cuáles deberían modificarse, junto con qué implicaciones conllevan todos esos plazos, entre departamentos y con agentes externos a la compañía.
- Vencimientos, renovaciones y terminaciones. ¿Qué contratos tienen renovación automática? ¿Qué fechas de expiración tienen el resto de contratos? Una vez se dispone de la información se recomienda usar un CLM para disponer de la información accesible y con las correspondientes alertas para que no se nos pase un plazo o una renovación automática.

## EFICIENCIA

- Tiempo destinado a cada proceso contractual. Análisis de cuánto tiempo se emplea en cada fase del proceso, desde que se crea la necesidad de generar un contrato hasta que se archiva.
- Cantidad de contratos gestionados por persona. Profundizar en cuál es la cantidad de documentos legales que lleva cada miembro del equipo legal, de otros departamentos e incluso de otras oficinas en distintas ciudades o países.
- Nuevas oportunidades identificadas. Estudiar nuevas formas y propuestas de mejora para obtener una gestión más efectiva de los contratos en cada paso de su gestión.

## ANÁLISIS DE DESVIACIONES

- Análisis de cumplimiento normativo de los contratos. Estudiar si los contratos de la empresa cumplen con la normativa interna, así como con la legislación vigente.
- Errores o fallos en los contratos. Examinar si las plantillas de contratos actuales de la empresa contienen fallos o cláusulas incorrectas.
- Tiempo y recursos destinados a arreglar los errores. Esos errores suelen acarrear una reestructuración que conlleva mucho tiempo y dinero. Establecer la medición de ese proceso.
- Riesgos o contingencias legales que pueden acarrear los errores para la empresa. Los errores en los contratos no solo acarrear la pérdida de recursos o tiempo para corregirlos, sino que exponen a la compañía a sanciones que pueden llegar a ser millonarias.
- Estado o nivel del riesgo. Riesgos y contingencias solventados o en curso en la gestión de los contratos. Valorar qué riesgos tiene la empresa respecto a sus contratos y cuál es su gravedad.

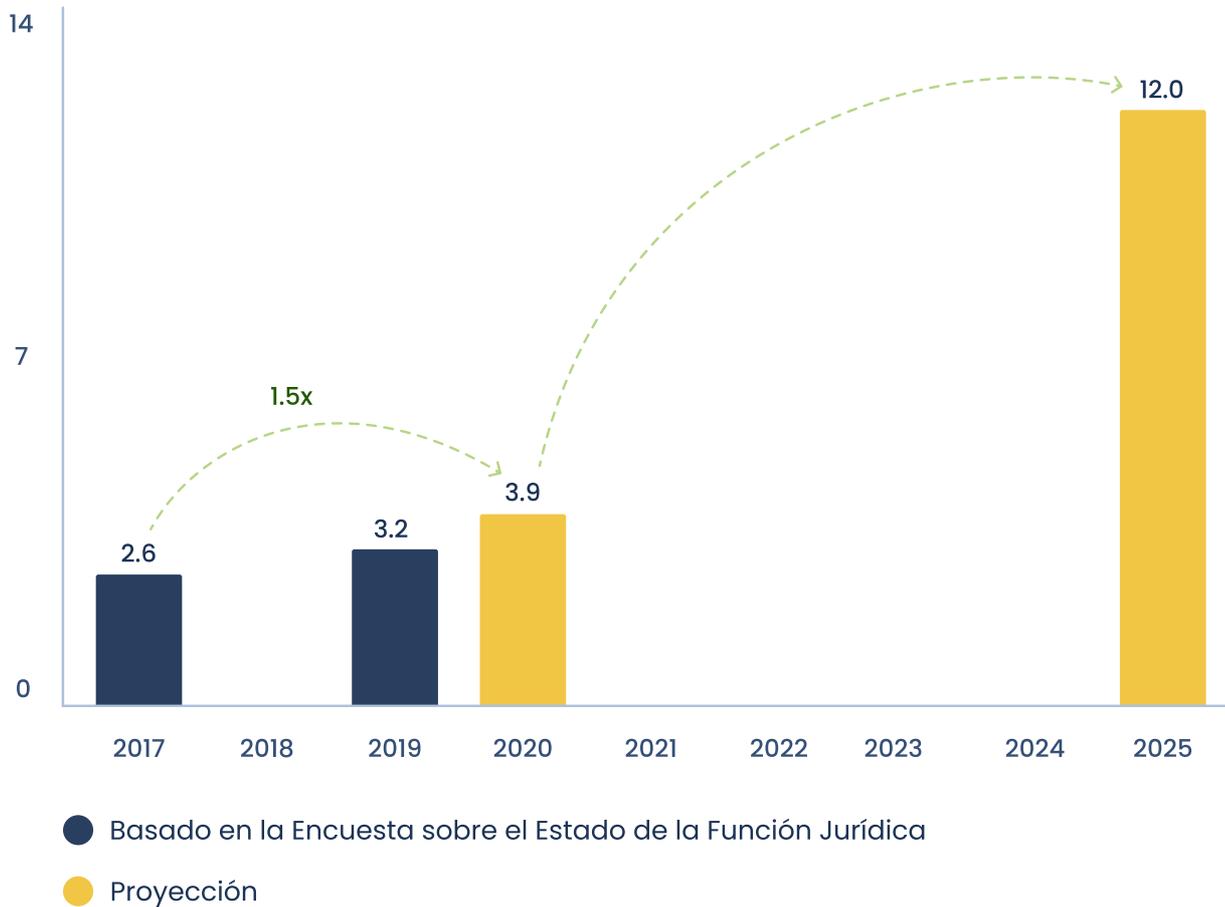
## 7. PRONÓSTICO PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS Y PREVISIÓN DE GASTOS FUTUROS



- Un estudio de Deloitte expone que el 62% de las empresas encuestadas esperan aumentar la inversión en tecnología jurídica.
- Gartner, por su parte, predice que los presupuestos de tecnología jurídica se triplicarán hasta 2025 (un aumento del 200%), ya que los asesores jurídicos "están sometidos a una presión sin precedentes, tanto en lo que respecta a la gestión de la carga de trabajo jurídica como a la eficiencia de sus departamentos".
- El estudio explica cómo los departamentos jurídicos aumentarán el gasto en tecnología para reducir la dependencia de los abogados externos y satisfacer una necesidad largamente esperada de modernizar, digitalizar y automatizar el trabajo jurídico.

## Previsión de gasto futuro

### PRESUPUESTO MEDIO DE TECNOLOGÍA JURÍDICA COMO PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO



Gartner predice que el gasto en tecnología jurídica aumentará hasta aproximadamente el 12% de los presupuestos internos en 2025, el triple que en 2020.

Fuente: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner>

- En 2021, la ACC mostró que, entre los directores legales que tenían previsto adoptar nuevas soluciones de legal tech durante 2022, la gran mayoría afirmaba que invertiría específicamente en soluciones de gestión de contratos, seguidos por el document management y la firma electrónica.
- Las cuestiones relativas a la privacidad de los datos son cada vez más importantes, y se espera que se acelere el uso de la Inteligencia Artificial en las aplicaciones de tecnología jurídica.
- El ACC informa de que las herramientas de gestión de contratos, gestión de documentos y firma electrónica son las que tienen una mayor adopción prevista, y comenta que la facturación electrónica es probablemente la más baja de la lista, ya que la facturación electrónica está probablemente más implantada en los departamentos jurídicos.

# 8. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO

## Un futuro prometedor para el área legal

Las operaciones legales de las compañías se encuentran en un proceso de transformación desde hace tiempo, pero existen factores que pueden hacer que estas den un salto definitivo en su desarrollo en el futuro próximo. **Los expertos y los estudios coinciden en el momento dulce que atraviesan las *legal operations***, ya que su importancia estratégica es indiscutible y ello se enmarca dentro de una tendencia global, la digitalización de la empresa.

Las prioridades cada vez están más claras en un sector legal que, acompañado por la madurez del *legal tech*, está llamado a alcanzar la posición clave que le corresponde dentro del negocio.



## ¿Qué se espera de los profesionales del área legal?

### INTEGRACIÓN EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Además de posicionarse cerca de la dirección en el organigrama, **los departamentos legales deben integrarse en la estrategia corporativa** y tener un pie en los objetivos de negocio de la compañía, con una posición de liderazgo y asesoramiento al negocio que los posicione en una relación directa con la toma de decisiones.

### EL IMPULSO DE LA EFICIENCIA: AUTOANÁLISIS Y FIJACIÓN DE KPI

Es preciso realizar un análisis de las formas de trabajo, una autoevaluación de los procesos que se llevan a cabo de forma diaria en el área legal, con el fin de fijar unos objetivos de mejora concretos. Recuerda la máxima: **lo que no se puede medir, no se puede mejorar**. En esa tarea, es imprescindible una fijación de KPI adecuados para medir la evolución y mejoría del departamento, con el fin de dar el salto a unas *legal operations* eficientes.

### UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Un rotundo **90%** de nuestros encuestados **alude que ya utiliza algún tipo de software en su equipo**. Sin embargo, esta necesidad de implementar tecnología aumenta, con el fin de satisfacer las nuevas necesidades de los equipos y para implementar unas *legal operations* exitosas.

Es destacable que **un 73% de las personas encuestadas vea como prioridad invertir en soluciones de *legal tech***. Además, los abogados *in-house* tienen claras sus preferencias acerca de dónde situar la inversión en tecnología, con varios puntos críticos en los que esta puede facilitar el trabajo enormemente:

**Softwares como el *Contract Lifecycle Management (CLM)*, tienen una gran valoración, el 66% de nuestros expertos encuestados lo sitúa entre las prioridades medias-altas de inversión en los próximos 24 meses**, está llamado ser el mayor aliado en la estrategia, no solo de los equipos legales, sino también de toda la compañía.

## El conocimiento, clave para el avance del sector de las legal operations

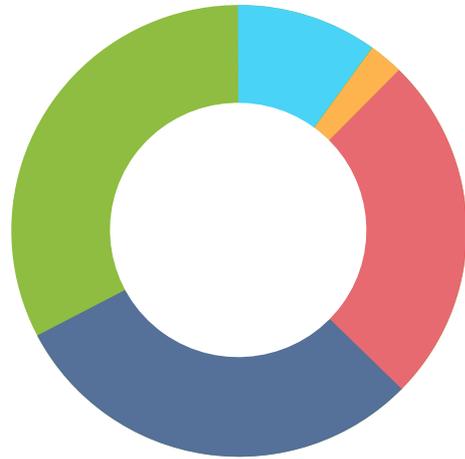
El sector evoluciona y muestra de ello es que hasta hace poco existían escasos estudios para analizarlo, en manos de unas pocas empresas. En la actualidad, existen empresas interesadas en conocer la situación de la innovación al detalle, por descubrir qué funciona, qué se puede mejorar, cómo medir, en qué se invierte, qué tecnologías se usan y cuáles son los problemas que experimentan las compañías para recurrir a la inversión de soluciones de *legal tech*.

**El sector legal puede esperar una segunda edición de este informe**, dado que nuestra misión es estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y del interés del público, con el fin de compartir los retos y desafíos del sector.

# 9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

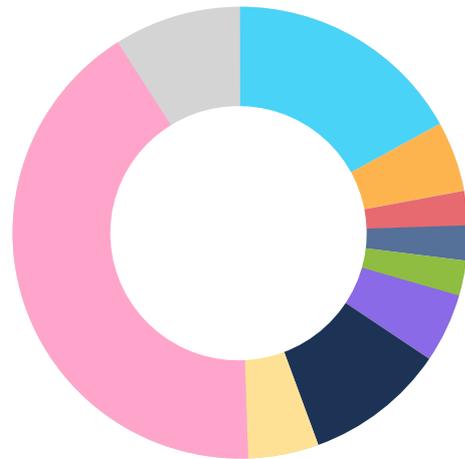
## PERFILES QUE PARTICIPARON EN LA ENCUESTA

- Director legal: 10%
- Director de Legal Operations: 2,5%
- Director jurídico: 25%
- Abogado in house: 30%
- Otros cargos del área legal: 32,5%



## SECTORES

- Bienes de consumo: 17%
- Educación: 5%
- Energético: 2,5%
- Entretenimiento: 2,5%
- Inmobiliario: 2,5%
- Salud: 5%
- Seguros: 10%
- Servicios financieros: 7%
- Tecnológico: 41,5%
- Transporte: 7%



# ACERCA DE BIGLE LEGAL

Bigle Legal es un software todo en uno de Contract Lifecycle Management (CLM), basado en la nube, que automatiza las operaciones legales de las empresas, mejorando la seguridad y minimizando el riesgo de contingencias legales. La plataforma es flexible, intuitiva y ofrece un control total sobre todo el ciclo de vida de los documentos.

La tecnológica es pionera y líder en el campo de la automatización de documentos no-code, tiene presencia global y entre sus clientes se encuentran grandes corporaciones y despachos de abogados de gran tamaño. La misión de Bigle Legal es hacer fáciles las operaciones legales de las empresas.

Para saber más sobre Bigle Legal, visite la página web: [biglelegal.com](https://biglelegal.com)

Para otras consultas, póngase en contacto con [communication@biglelegal.com](mailto:communication@biglelegal.com)

## Al utilizar Bigle Legal, contribuyes al ahorro de recursos naturales



**323 millones**  
kg de madera



**7,1 mil millones**  
litros de agua



**725 millones**  
kg de CO<sup>2</sup>



**47 millones**  
kg de residuos