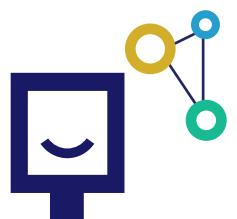
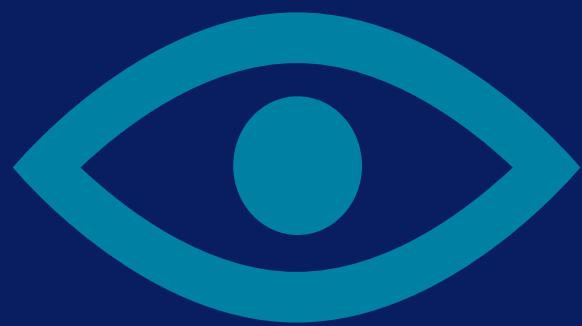


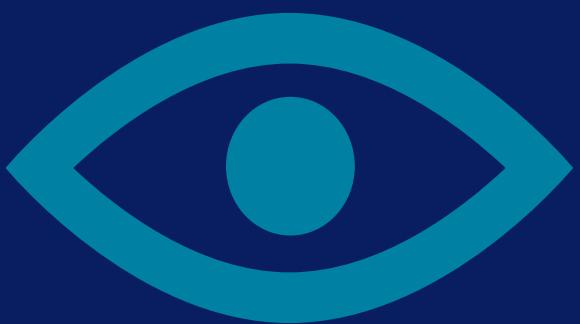


ESTUDIO INNOVACIÓN Y TENDENCIAS SECTOR JURÍDICO EMPRESARIAL  
**2016-2017**



INNOVACIÓN LED



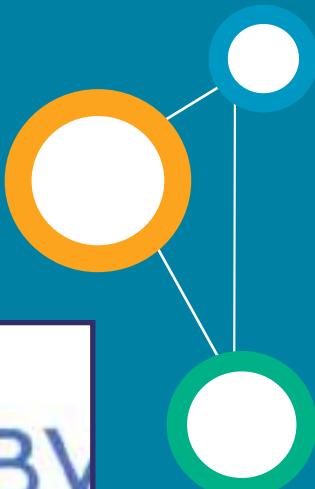




1



# INNOVACIÓN Y TENDENCIAS SECTOR JURÍDICO EMPRESARIAL



L

Innovación. Sector jurídico. Corriente incontenible de nuevas propuestas de valor y eficiencia. Tendencias de futuro. Tecnología pujante. Alguno de nuestros "Pioneros" sintetiza así nuestra visión:

"La abogacía, el mundo del Derecho, tiene tanto pasado... que ya está en el futuro". Así es; la incontenible inercia cotidiana de la práctica jurídica nos ha ubicado ya en lo por venir, en lo ayer desconocido e inconcebible. Desde Lefebvre - El Derecho no queremos hacer dejación de nuestro papel de actor relevante en esta evolución tan apasionante como a diario sorprendente.

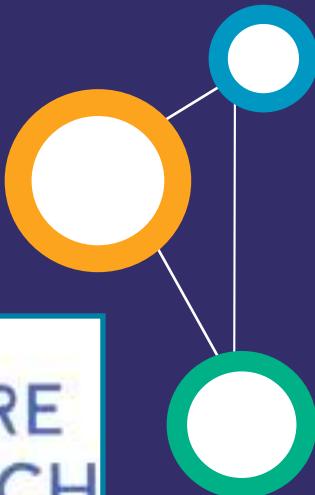
Orgullosos de tal credencial, insistimos en incrementar nuestro empeño y nuestra apuesta por seguir poniendo a disposición de los actores del sector, elementos, herramientas, servicios, propuestas que continúen coadyuvando -en palabras de algún notorio miembro del Poder Judicial- a robustecer la seguridad jurídica del sistema.

No queremos tampoco desconocer que la innovación, mezcla inteligente de talento y capacidad tecnológica, constituye un elemento potente de transformación social. En fin, cada vez de forma más acusada, la innovación se conecta con el respeto y protección dinámica de los Derechos Humanos. Todos los conceptos evocados se inscriben en los *grundprinzipien* que sustentan el andamiaje del Estado de Derecho. Son conceptos y principios clásicos, basilares... y por ello, innovadores.

Ahí estaremos; ahí estará Lefebvre - El Derecho, liderando la innovación, al frente del futuro.

Juan Pujol  
Consejero delegado Lefebvre-El Derecho

A large, handwritten signature in dark blue ink, appearing to read "Juan Pujol", is positioned above a smaller, dark blue horizontal line.



L

Innovación es, según una de sus definiciones más clásicas, el uso de conocimiento para solucionar un problema. Se presenta en productos y servicios, en procesos, de manera incremental o radical, pero en cualquiera de los casos cuenta con un denominador común: se trata de ideas nuevas que aportan valor.

La eliminación de barreras provocada por Internet, los cambios tecnológicos y el desarrollo de un ecosistema emprendedor más rico, han generado nuevas oportunidades y demandas por parte de los clientes, que solicitan soluciones que respondan a sus recién adquiridas necesidades. Esta oleada está llegando al sector jurídico frontalmente y comienzan a trasladarse a él innovaciones implantadas con éxito en otros sectores, pero adaptadas a sus peculiaridades.

Para Lefebvre-El Derecho, innovar es ofrecer soluciones prácticas e inteligentes, diseñar herramientas que permitan agilizar los procesos de trabajo, mejorar la eficiencia, facilitar la búsqueda de la opción jurídica más adecuada para cada caso. En definitiva, innovar es aportar nuevas soluciones de valor a nuestros clientes para ayudarles a seguir el ritmo de la transformación socio económica que estamos viviendo.

Este estudio sobre la innovación en el sector jurídico empresarial, recoge e identifica cuáles son las tendencias que están afectando al sector y qué transformaciones pueden cambiar la configuración de un negocio como el que hasta ahora conocíamos. En estas páginas hemos aplicado nuestra inteligencia jurídica para identificar las oportunidades, los retos y los cambios que se están produciendo. Información de valor para poder surfear con éxito la ola de la transformación jurídica y empresarial.

José Ángel Sandín  
Director general Lefebvre-El Derecho

A large, handwritten signature in dark blue ink. The signature reads "José Ángel Sandín" followed by "Lefebvre-El Derecho". The signature is fluid and cursive, with a prominent "J" and "L" at the beginning.

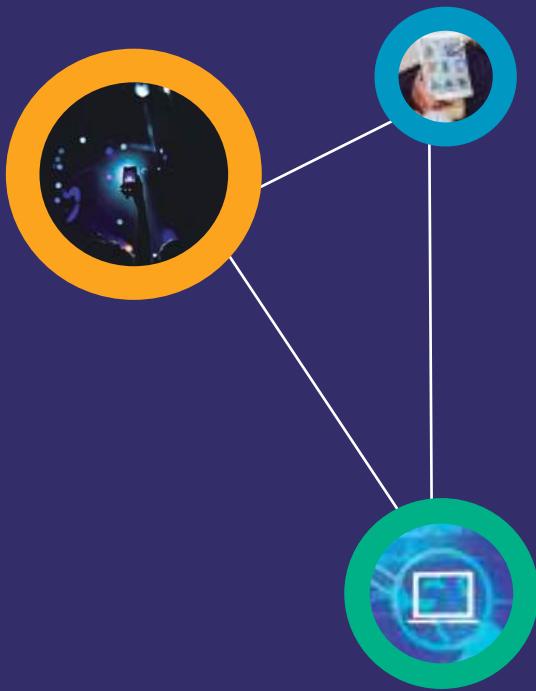
W  
C  
D  
Z



<b>1. INTRODUCCIÓN A LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	P 12
<b>2. LAS CAUSAS DE UNA TRANSFORMACIÓN</b>	P 16
INTERNET MÓVIL Y EL CAMBIO NUESTRO DE CADA DÍA	
LA GLOBALIZACIÓN	
MÁS POR MENOS: LA CRISIS Y EL PODER DEL CLIENTE	
DATOS EVOLUCIÓN SECTOR	
LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE HACEN POSIBLE LA TRANSFORMACIÓN	
LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN	
<b>3. ACTITUDES HACIA LA INNOVACIÓN</b>	P 36
DATOS ACTITUDES SECTOR	
<b>4. LAS GRANDES TRANSFORMACIONES EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS: LAS INNOVACIONES Y SUS EFECTOS</b>	P 46
EL IMPACTO EN LOS DIFERENTES MERCADOS JURÍDICO EMPRESARIALES	
LOS GRANDES DESPACHOS EN LA ENCRUCIJADA	
REINVENTANDO LOS PEQUEÑOS DESPACHOS	
LA TRANSFORMACIÓN DEL VALOR: DEL ABOGADO REACTIVO AL ABOGADO PROACTIVO	
LA FORMACIÓN DEL NUEVO ABOGADO	
<b>5. EL RETO DE LAS ASESORÍAS: DESAPARECER COMO GESTORES CONTABLES O CRECER COMO ASESORES</b>	P 94
LOS DESPACHOS DE ASESORÍA EN TRANSFORMACIÓN	
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
LOS IMPULSORES Y DINAMIZADORES DE ESTE CAMBIO	
LAS OPORTUNIDADES CHOCAN CON LA CULTURA	
UN FUTURO MÁS ALLÁ DE LAS GESTORÍAS	
<b>ANEXOS:</b>	P 112
DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	
1. FASE CUALITATIVA	
2. FASE CUANTITATIVA (ENCUESTA)	
GRÁFICOS DATOS BÁSICOS DE LA ENCUESTA	
1. GRÁFICOS ENCUESTA DESPACHOS DE ABOGADOS	
2. GRÁFICOS ENCUESTA ASESORÍAS	



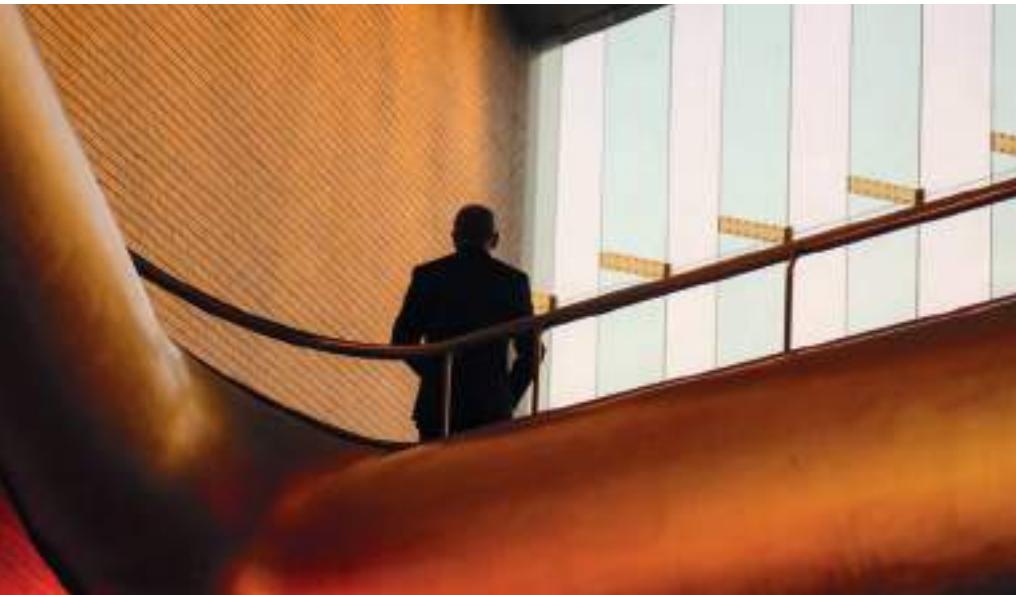




# INTRODUCCIÓN A LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



# INTRODUCCIÓN A LA ERA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



El mundo está sufriendo una vertiginosa transformación debido a la digitalización y a las nuevas tecnologías de la información y por el efecto multiplicador que sobre ellas ha tenido Internet. Su impacto se venía relegando en el mundo jurídico empresarial... hasta ahora.

Este estudio pretende ser el relato de este impacto, de la lucha entre el arte jurídico y la tecnología, en la paulatina e inexorable sustitución del trabajo de personas por máquinas.

Pero también trata de la transformación de una cultura de excelencia profesional, casi artesana, apoyada en una organización gremial y amparada en la apropiación del saber y la restricción de acceso a la práctica en una cultura de empresa

como negocio de servicios jurídicos, que busca la excelencia en responder a las necesidades y las oportunidades de aportar valor al cliente y abierta a nuevos modelos de negocio.

Este estudio hace un recorrido inicial por las grandes transformaciones socioeconómicas y culturales y el propio entorno de la práctica jurídica que van a determinar los cambios en el sector jurídico empresarial. En particular, nos detendremos en los elementos tecnológicos que, si no los han provocado, hacen posibles estos cambios.

A continuación, analiza con detalle el impacto de innovaciones específicas en el hacer de despachos de abogados, los de grandes clientes y los más pequeños, y la situación del sector de asesorías.

*“Muchas veces se dice de la abogacía si es “arte o ciencia” y yo creo que el que piensa que es un arte está ya fuera del mercado (...) todo tiende a parametrizarse y a predecir un resultado concreto, si se puede hacer en todas las disciplinas no entiendo por qué en la abogacía no se puede hacer (...) dentro de 20 años si un cliente te dice “¿ganamos o perdemos?” y tú le dices “depende del juez...” te va a decir me busco un abogado”*

*Alejandro Touriño  
Socio director, ÉCJIA*

Este estudio describe igualmente las grandes transformaciones e innovaciones concretas, abordando el surgimiento de modelos alternativos, los cambios que parece inevitable afrontar, pero también las oportunidades específicas para aprovechar este momento.

Para acabar, aborda el impacto en la función de los profesionales del sector, su formación y capacitación y nuevas oportunidades que se le abren.

Es obvio que Internet y su impacto en la privacidad, las nuevas tecnologías, la transnacionalidad del “ciberdelito”, los nuevos modelos de negocio no regulados, la propiedad intelectual, el automatismo o *smartización* de actividades y entornos con el Internet

de las cosas o la biotecnología, han provocado un enorme desafío al Derecho. Pero este estudio no trata sobre nuevas leyes y regulaciones, únicamente va a aproximarse a ello por su impacto en la práctica profesional (como la aparición de *boutiques* especializadas, el empleo de nuevas tecnologías, cambios en procesos o internacionalización...) y sólo marginalmente trataremos sobre el debate de la necesidad o no de regular.

Entendemos que en este ámbito, propio del legislador y la jurisprudencia, hay bastante, buena y actualizada información y análisis desde perspectivas filosóficas, sociológicas o políticas sobre las implicaciones que para el Derecho tienen estas vertiginosas transformaciones.



*“Como no pienses en digital ahora mismo estás muerto. Las palabras transformación digital dan mucho miedo, pero es algo con lo que estamos conviviendo desde hace mucho tiempo, desde que se creó el primer mail”*

*Maria de la O Martínez  
Directora nuevos clientes, SAGE*

Este estudio quiere ser una aportación a un ámbito específico, el de la práctica, en el que creemos que existe una mayor carencia, al menos desde la doble perspectiva, en que hemos abordado el problema:

■ Desde un enfoque holístico frente a otros relatos fragmentados y parciales de innovaciones que no tienen en cuenta las implicaciones cruzadas, los antecedentes ni los contextos globales del sector.

■ Desde el punto de vista de los propios protagonistas de las transformaciones:

**1. De los agentes de la transformación:** mediante el estudio cualitativo basado en un amplio abanico de entrevistas a personas con una visión más de largo alcance porque ellas mismas o sus organizaciones están en la avanzadilla de estos cambios desde sus diferentes posiciones.

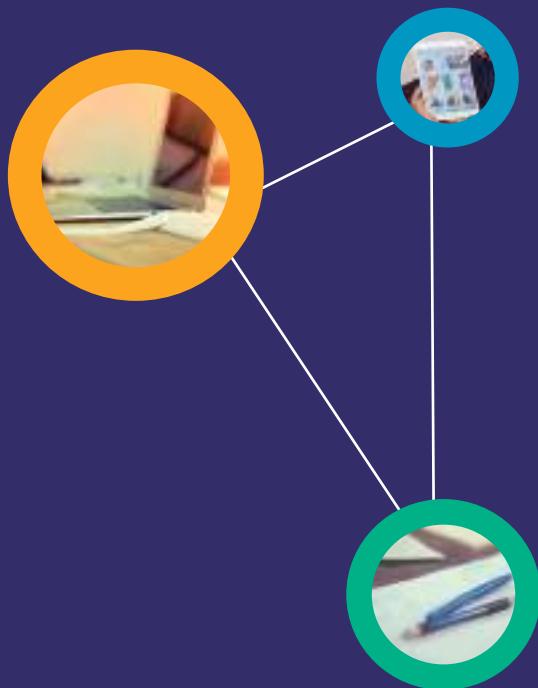
**2. De los sujetos que se enfrentan a estas transformaciones:** mediante una encuesta cuantitativa que intenta tomar el pulso del sector jurídico empresarial frente a los cambios detectados, tanto en los despachos de abogados como en las asesorías.

Este documento explica los principales hallazgos siguiendo el hilo del estudio cualitativo, completado a su vez con los datos cuantitativos. En el anexo se pueden consultar datos cuantitativos complementarios y la metodología empleada.





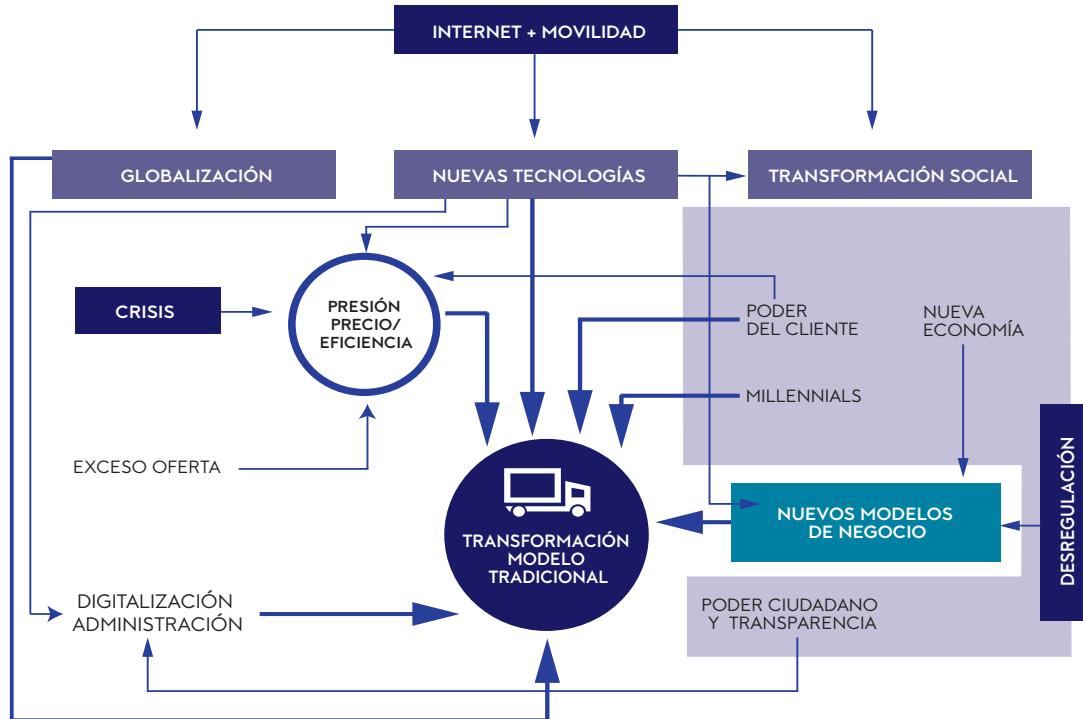
L



# LAS CAUSAS DE UNA TRANSFORMACIÓN

# LAS CAUSAS DE UNA TRANSFORMACIÓN

## LOS GRANDES DESENCADENANTES DEL CAMBIO



## INTERNET MÓVIL Y EL CAMBIO NUESTRO DE CADA DÍA

La movilidad explota las posibilidades de Internet que se habían quedado estancadas en la *Burbuja*, suprimiendo todo tipo de barreras: a la falta de peajes por el derecho de su uso se une la eliminación de barreras temporales o espaciales para acceder a cualquier contenido y la comunicación de las máquinas entre sí.

El impacto más importante de este "Internet móvil" en el mundo jurídico

empresarial, se produce de forma indirecta a través de la transformación social y económica, incluida la globalización y, en particular, su aceleración por las tecnologías de información.

Su impacto ha sido directo en aspectos como en la comunicación de despachos y en la comercialización o prestación de algunos servicios.

Pero en cualquier caso, Internet móvil

ha cambiado las reglas del juego y ha instalado un clima totalmente nuevo en la forma en la que organizamos el mundo donde la innovación ya no sólo es una oportunidad, sino una necesidad de supervivencia a corto plazo. Asimismo, ha provocado una velocidad vertiginosa en los cambios y una complejidad creciente en la que es difícil aislar esferas como la del ejercicio jurídico empresarial.

# LA GLOBALIZACIÓN

La globalización venía siendo un factor de transformación antes de Internet móvil, aunque éste lógicamente lo ha acelerado. Los asuntos legales de la Red (derechos o delitos) trascienden la jurisdicción de los países por su propia naturaleza. Afecta sobre todo a los grandes despachos, que se ven impulsados y facilitados por Internet, a la expansión necesaria para acceder al universo de las grandes compañías que dan sentido a su existencia.

En vidas paralelas, los grandes despachos se expanden y concentran al ritmo que lo hacen las corporaciones.

La globalización y las fuerzas que la impulsan ejercen una importante presión hacia la armonización. Este es el caso para Internet, que es en sí mismo global, y se resiste a restricciones locales, pero también existe esta presión en el comercio, el movimiento de personas y el de capitales hacia la reducción

de fronteras. Pero la realidad es que cada país, incluso existiendo acuerdos transnacionales como la UE, sigue teniendo un marco jurídico particular. Esto hace que para los despachos la presencia local siga siendo muy importante y un freno a la expansión de modelos globales puros (mismas soluciones para distintos países). Así, se están dando distintas formas de aprovechar la oportunidad de la globalización.



■ **Modelo de internacionalización de grandes despachos**, se apoya en la relación de confianza cliente-abogado local o el conocimiento del contexto jurídico local lo que conlleva la incorporación de socios o firmas del país en el que se quiere establecer. Pero la tensión entre lo local y lo global hace que este modelo bascule entre dos polos: por un lado, dar prioridad a la filosofía y la imagen de la firma multinacional (y sus clientes multinacionales) y, por otro, una agregación basada en la asociación con despachos ya reconocidos en el país de adopción, en la que predomina la garantía del saber local (y grandes clientes locales), incluso aunque la firma multinacional aparezca como un endorso en el nombre.

■ **Modelo con predominio de metodologías y procesos globales** por encima del saber local, que es el modelo de las filiales de las Big4<sup>[i]</sup>. Aunque está limitado de momento por las regulaciones restrictivas a su ejercicio como abogados en mercados tan importantes como EEUU.

■ **Modelo mixto**, en el que la estrategia general de expansión de grandes firmas se soporta con estructuras de servicio globales solicitadas por sus clientes. Este es realmente el modelo más innovador y se extiende en paralelo a los grandes clientes.



[i] Término inglés utilizado para referirse a las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y auditoría a las que nos vamos a referir en diferentes ocasiones en este estudio: KPMG, Deloitte, PwC y EY.

*“Estamos a mi entender sobre-regulados. La estrategia de sobre-regular en Europa vs. la poca regulación en EEUU, ha favorecido la innovación que tienen ellos frente a nosotros, y la posibilidad de crear escala de negocio y hacer ‘unicornios’ para crecer muy rápido...”*

*Diego Colchero. General counsel, Telefónica Latinoamérica*

**La oportunidad de globalización se presenta también para firmas muy especializadas**, las llamadas boutiques, ya que el ser experto en asuntos complejos como nuevas tecnologías e Internet, derecho de propiedad intelectual y nueva economía o *sharing economy*, tiene más peso que el saber nacional.



Pero, además, Internet y las tecnologías de comunicación actuales permitirían a **despachos medianos y pequeños acceder a operaciones internacionales** en contratos de colaboración *ad hoc* o en relaciones perdurables con despachos de otros países, siempre que haya un foco claro en un tipo de clientes de menor dimensión pero también internacionales.

Y aún existe una tensión cuya resolución podría producir grandes impactos en el futuro: **la mayor facilidad que da la common law de los países anglosajones frente al sistema formalista o civil law** de tradición romano-germánica,

para la rápida adopción de las innovaciones y, en consecuencia, el liderazgo de las empresas de esos países en tecnología, Internet o nueva economía. Esto promueve un rechazo, por los que se muestran más innovadores en el sector, a la regulación excesiva tan proclive en España y su entorno continental europeo.

**El desarrollo del modelo de Derecho colaborativo o cooperativo**, al menos para promover acuerdos entre grandes compañías, se va a ver también impulsado como una forma de evitar tener que litigar en jurisdicciones diferentes. Pero el gran cambio en esta globalización está por venir, y van a ser **las empresas de servicios tecnológicos, centradas en los aspectos más commodity** de la cadena de valor, que en la perspicacia o el saber estratégico del abogado, y por lo tanto, menos afectadas por las peculiaridades legislativas. Las ABS (Alternative Business Solutions o Soluciones de Negocio Alternativas), apenas han llegado a España pero, siguiendo la lógica de las grandes compañías basadas en Internet (Google, Facebook, Twitter e incluso Uber o AirBnb) de lo que “vale para unos, vale para todos, y en todos los sitios”, no tardarán en llegar. Sean las ABS o despachos volcados en Internet amenazan con dejar poco espacio a la competencia; la cuestión es llegar primero a alcanzar masa crítica.

*“Startups digitales que intentan llegar a un mercado global, crecen también en lo digital y luego quieren llegar al resto de países. Es como si nace Uber y al final se hace global. Despachos que hacen startup pero pueden llegar a ser globales, porque hay mucha inversión detrás”*

*Carlos Guerrero*  
*Abogado especialista en innovación,*  
*Fornesa Abogados*



# MÁS POR MENOS: LA CRISIS Y EL PODER DEL CLIENTE



La crisis es sólo un factor, aunque el más importante es el de la presión a la reducción de precios en cualquier producto o servicio, limando todo aquello que no contenga realmente valor diferencial.

En lo jurídico no iba a ser menos. Junto a la reducción del gasto de empresas y particulares, se sumaron los recortes y medidas, como las tasas judiciales en España.

## ¿Los efectos?:

**Ambiguos sobre la demanda:** en muchos casos, la crisis ha producido una bajada drástica de la demanda de algunos servicios jurídicos, como es el caso de los divorcios o de servicios a PYMES que han

desaparecido, pero ha aumentado la demanda de otros como son los concursales, laborales, desahucios... Sin embargo, el exceso de abogados, es decir de oferta, no ha facilitado el aprovechamiento de los aumentos de demanda, particularmente en los ámbitos de clientes particulares y de los despachos pequeños.

## Radicales sobre el precio:

o al menos sobre lo que los clientes estaban dispuestos a pagar por servicios profesionales de abogado o asesoría.

El efecto de la crisis sucede de forma conjunta con otro elemento que es el del **poder del cliente**,

*“La famosa frase de más por menos es una frase que está en todas las mesas de los consejeros delegados y de los gestores de asesorías jurídicas internas”*

*Juan Picón  
Copresidente mundial, DLA Piper*

particularmente el de los grandes clientes de grandes despachos, con unas asesorías jurídicas que crecen no sólo en efectivos, sino también en experiencia y talento y que fuerzan a las firmas a realizar recortes y ser más eficientes sin renunciar a dar lo mejor que tienen: se instala la clara visión de **más por menos** como principal tensión en la innovación.

Internet tampoco es ajeno al creciente poder del cliente a cualquier nivel: el cliente se ha vuelto más sofisticado y exigente y puede comparar y encontrar más fácilmente sustitutos para lo que ofrecen los despachos. Frente al experto dueño de la oferta, el cliente es ahora quien establece en gran medida las reglas, o al menos promueve el equilibrio de fuerzas a cualquier nivel, sean despachos de abogados o de asesoría.

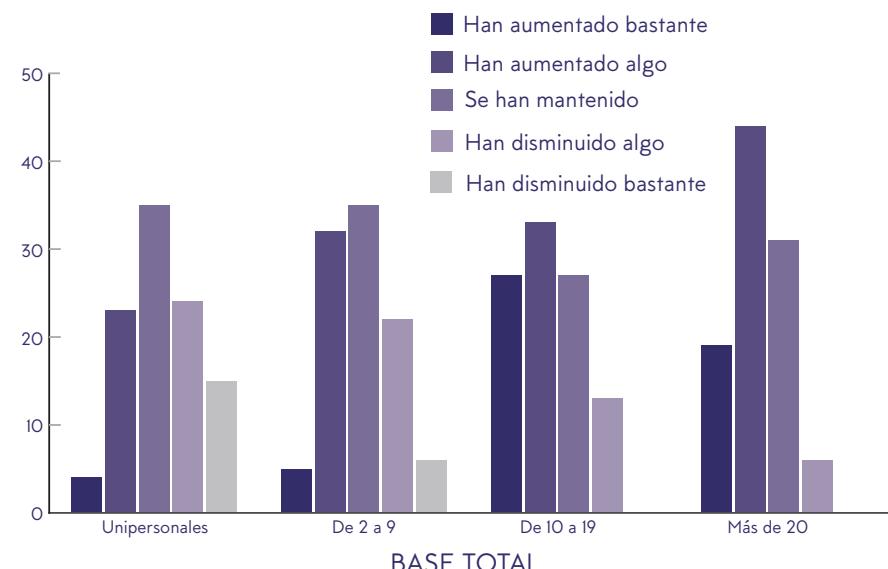
## LOS DATOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR DESPACHOS JURÍDICOS

Los datos globales del último ejercicio, que no ha sido el peor año de la crisis, reflejan que los resultados han sido sobre todo de estancamiento en los que la mejoría apenas supera al empeoramiento. Aunque el futuro se ve con algo de optimismo. Es el segmento de los pequeños despachos unipersonales el que recibe, casi en solitario, una mala situación. Los resultados y el optimismo crecen en paralelo al tamaño: el crecimiento de las grandes empresas a las que responden más los grandes despachos lo habría permitido.

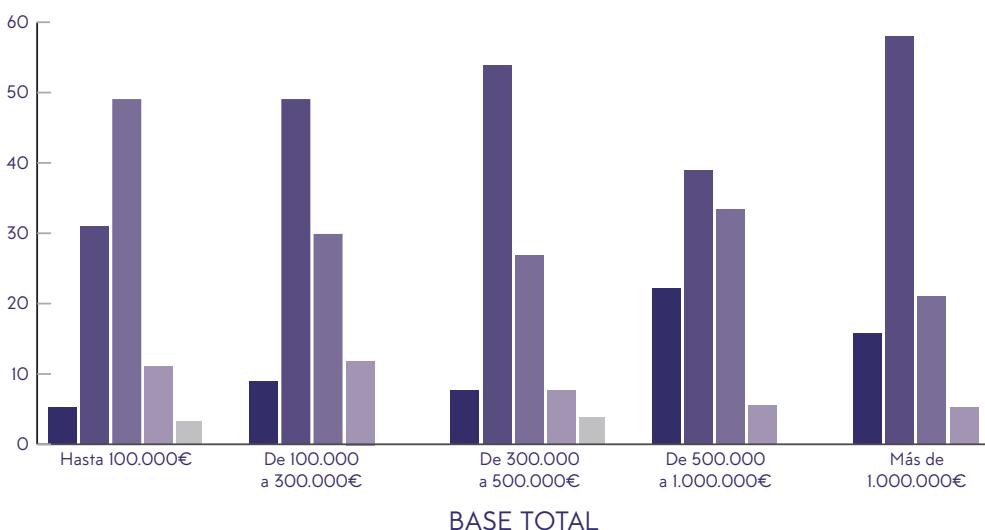
Los motivos tanto del optimismo como del pesimismo tienen que ver con la capacidad de captar clientes o perderlos, aunque esto se explique por causas externas (situación del país) principalmente. Para los pesimistas, la otra causa también es externa, la competencia, mientras que para los que esperan crecer, los motivos de su optimismo residen en la confianza en las propias decisiones: innovación, gestión o nuevas áreas de negocio.

- Aumentará bastante
- Aumentará algo
- Se mantendrá
- Disminuirá algo
- Disminuirá bastante

## RESULTADOS ÚLTIMO AÑO SEGÚN Nº DE EMPLEADOS EN DESPACHO (%)

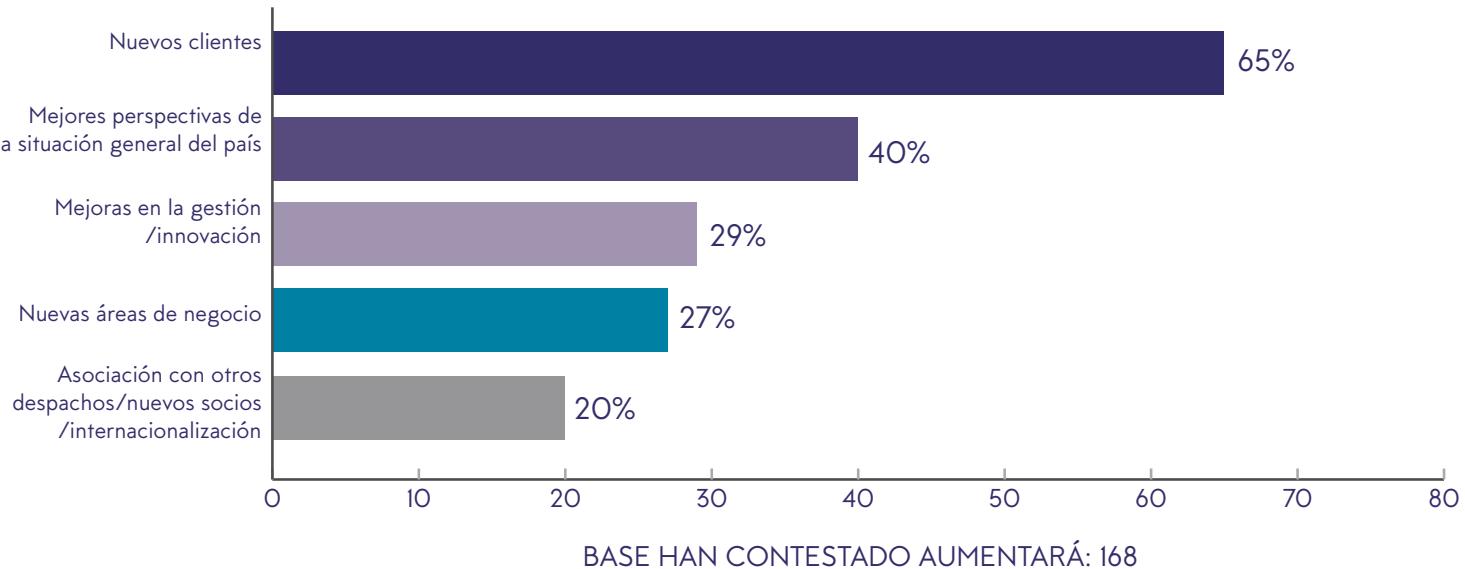


## EXPECTATIVA PRÓXIMO EJERCICIO SEGÚN FACTURACIÓN DESPACHO (%)

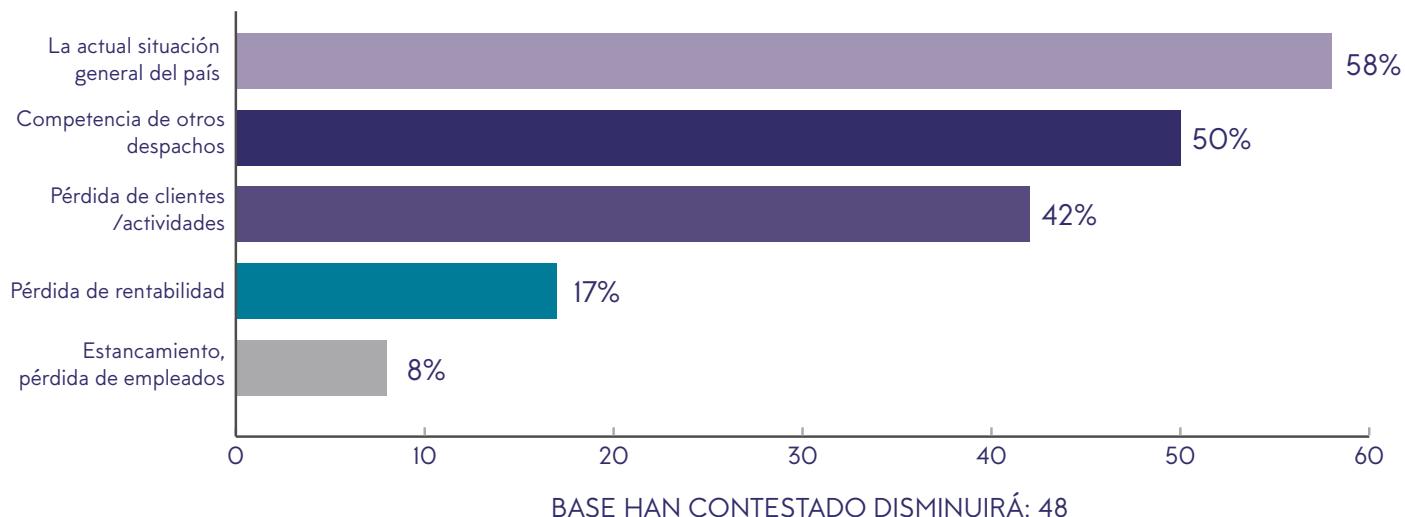




### EXPECTATIVAS PRÓXIMO EJERCICIO MOTIVOS AUMENTARÁ



### EXPECTATIVAS PRÓXIMO EJERCICIO MOTIVOS DISMINUIRÁ



## LOS DATOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE ASESORÍAS

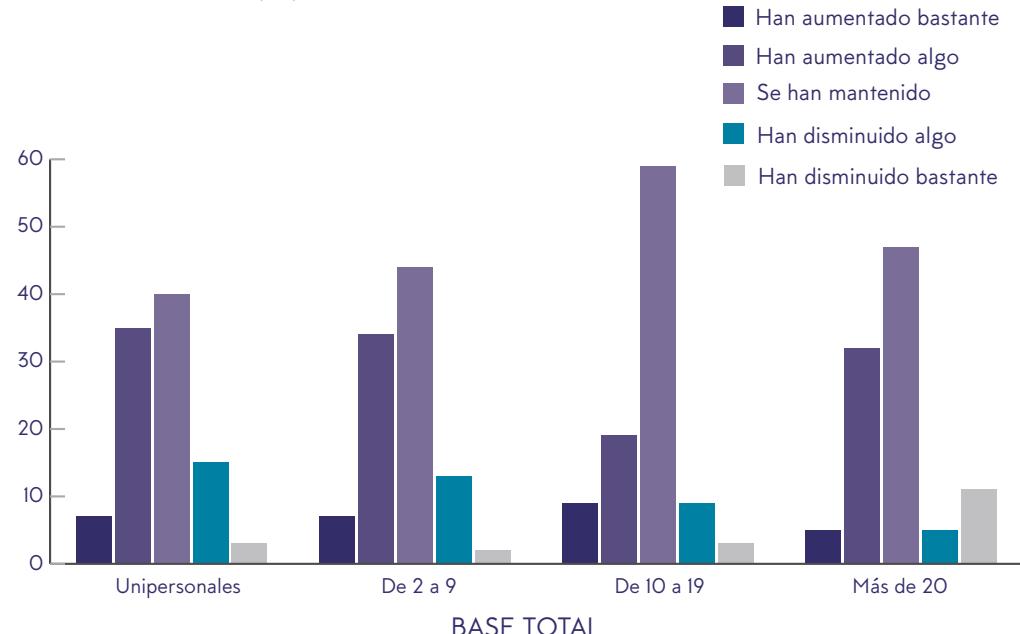
Las asesorías parecen haber pasado un buen año, en el que hay más despachos que han crecido que los que han disminuido, aunque la tónica general sea la de mantenerse. Incluso, al revés que en los despachos de abogados, los unipersonales y de menor tamaño han crecido en igual medida o más que los medianos (parecen ser las asesorías que han declarado dedicarse a la auditoría las que más relatan decrecer: el 32% decrecen algo o mucho frente a 28% crecen algo o mucho).

Y el futuro parece ser muy optimista para todas las asesorías independientemente de su facturación media (incluso para las auditorías, siendo las que ejercen de gestorías administrativas las que más optimismo generan: hasta un 71% declaran que esperan crecer bastante o mucho).

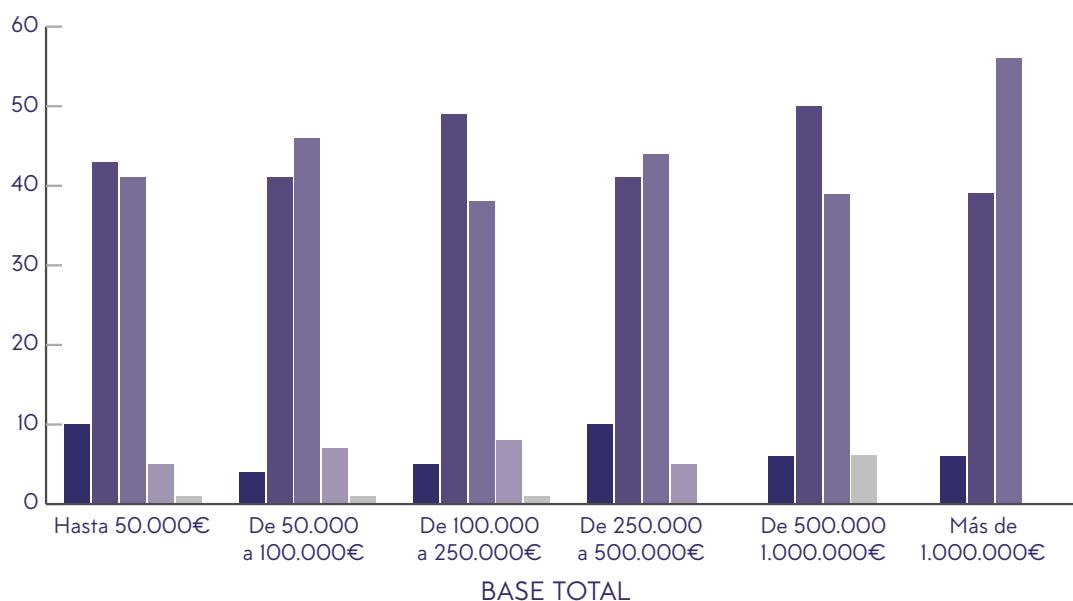
Los motivos de este optimismo y del pesimismo, como en el caso de los despachos de abogados, tienen que ver con la capacidad de captar clientes o perderlos, aunque esto se explique por causas externas (situación del país), principalmente.

- Aumentará bastante
- Aumentará algo
- Se mantendrá
- Disminuirá algo
- Disminuirá bastante

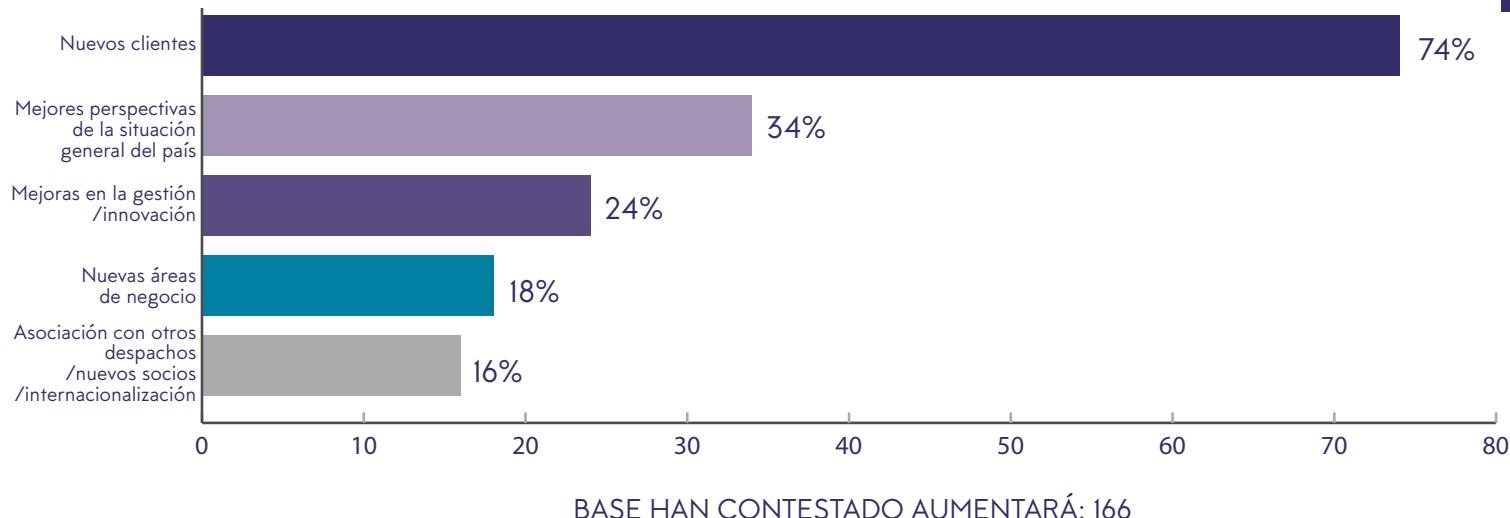
## RESULTADOS ÚLTIMO AÑO EN ASESORÍAS SEGÚN Nº EMPLEADOS (%)



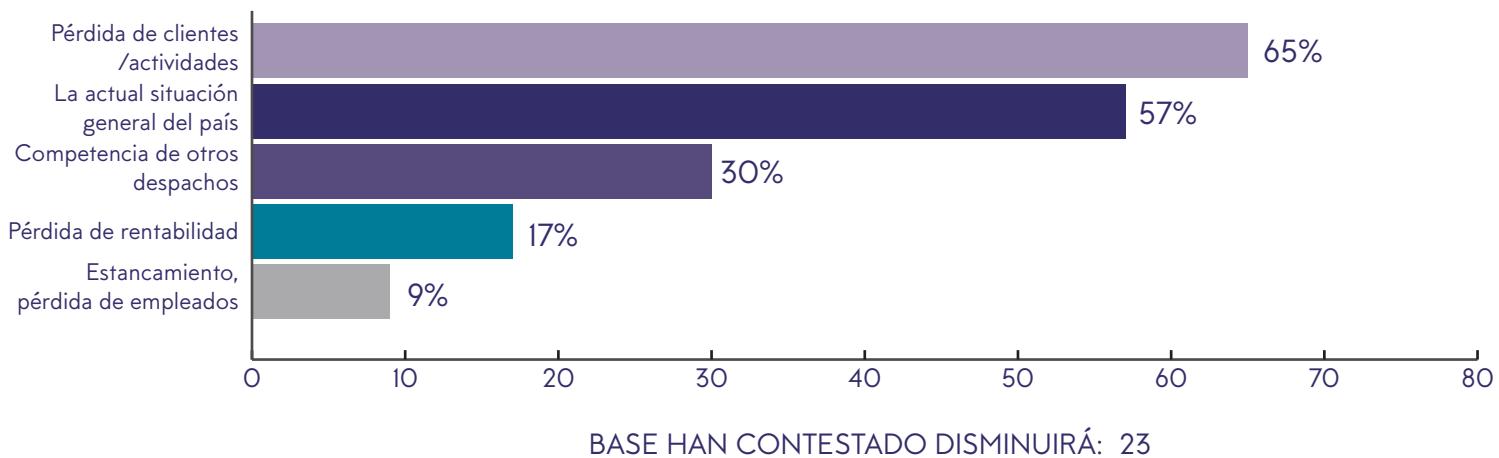
## EXPECTATIVAS DE RESULTADOS PRÓXIMO AÑO SEGÚN FACTURACIÓN DE LA ASESORÍA (%)



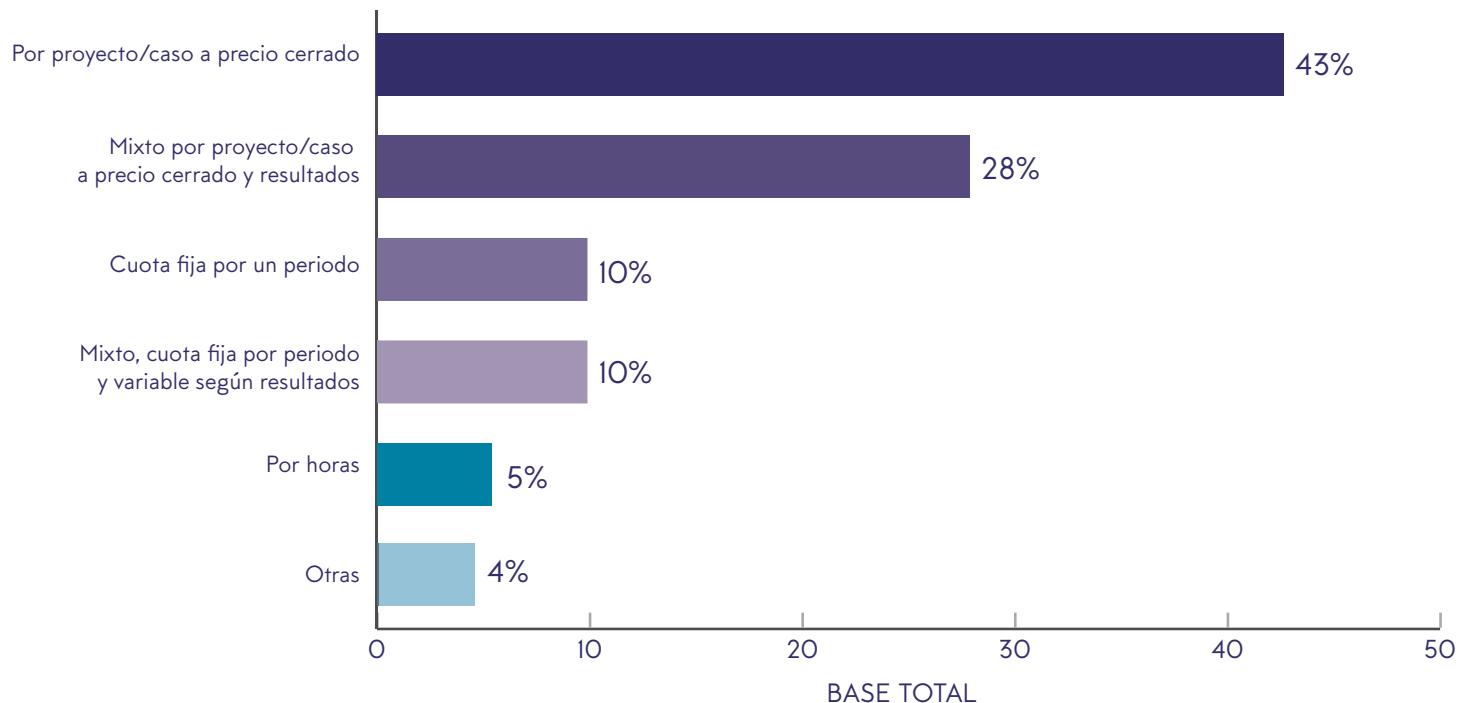
## EXPECTATIVAS PRÓXIMO EJERCICIO MOTIVOS AUMENTARÁ



## EXPECTATIVAS PRÓXIMO EJERCICIO MOTIVOS DISMINUIRÁ



## MODO DE FACTURACIÓN PRINCIPAL DEL DESPACHO



### LOS DATOS DE CRITERIOS DE FACTURACIÓN EN LOS DESPACHOS JURÍDICOS

Las fórmulas de facturación indican el poder creciente del cliente: la fórmula que más permite al cliente saber de antemano lo que le va a costar contratar al despacho, es decir, la de precio cerrado por proyecto, es la que más éxito tiene (72%, aunque incorpore una parte variable según resultados). Es la fórmula que tiende a convertirse en más predominante cuanto más pequeño y esporádico es el cliente, que es el perfil de la mayoría de los despachos pequeños.

La cuota fija por periodo con o sin variable es la segunda forma de facturación de más éxito, aunque realmente sólo tiene presencia importante a partir de los despachos que facturan más de 300 mil €, porque lógicamente también trabajan con empresas y no con particulares, en los que sería más rara esta forma de facturación. No obstante, no hay que ignorar que a pesar de que no sea la fórmula elegida para la mayoría de los clientes, por su continuidad puede representar la mayor fuente de ingresos.

La fórmula clásica más asociada a la profesión, la facturación por horas (al margen de que pueda ser la base para el cálculo en proyectos o cuotas), apenas se mantiene sólo en los grandes despachos.



## MODO DE FACTURACIÓN PRINCIPAL SEGÚN FACTURACIÓN TOTAL DEL DESPACHO

%	(BASE)	FACTURACIÓN MEDIA (€)					
		TOTAL	Hasta 100.000	De 100.000 a 300.000	De 300.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más de 1.000.000
	373	243	67	26	18	19	
Por proyecto/caso a precio cerrado	43	50	34	35	22	11	
Mixto por proyecto/caso a precio cerrado	28	28	34	15	33	26	
Cuota fija por un periodo	10	7	9	27	28	21	
Mixto, cuota fija por periodo y variable	10	9	15	8	11	11	
Por horas	5	3	6	15	6	21	
Otras	4	2					5

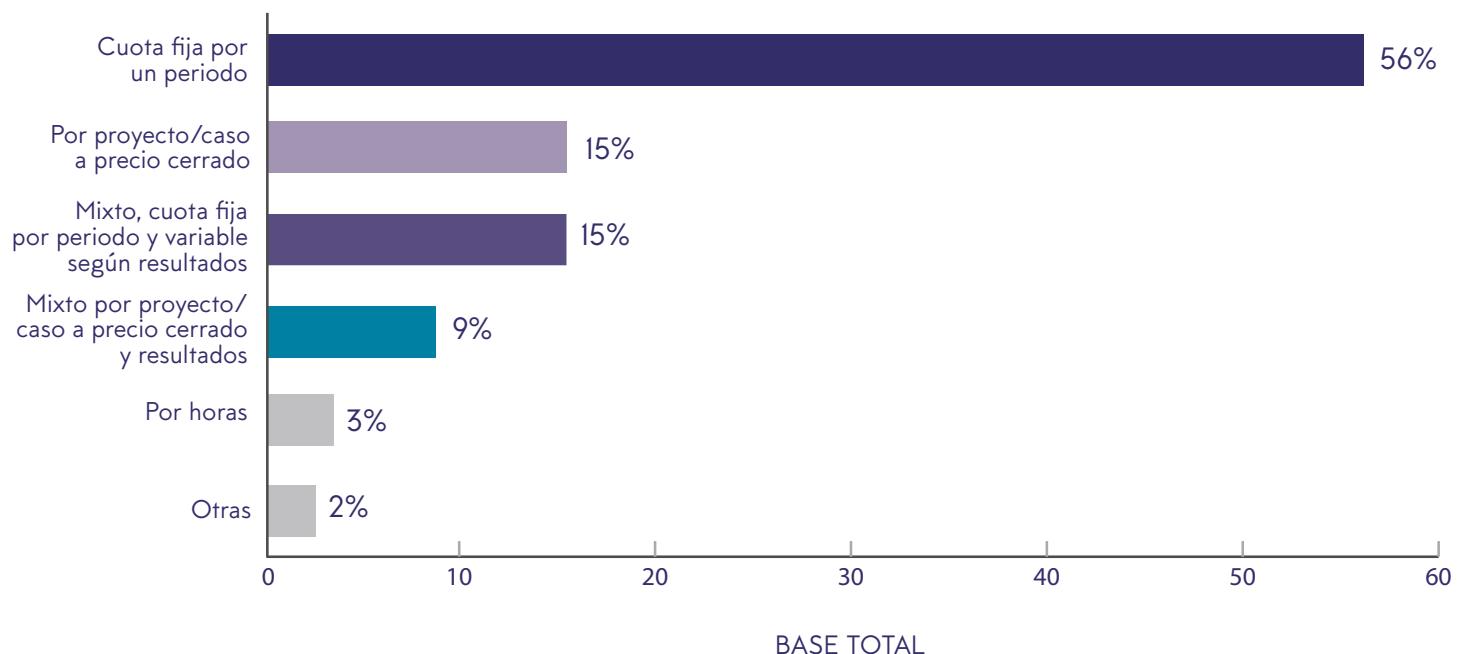


### LOS DATOS DE CRITERIOS DE FACTURACIÓN EN ASESORÍAS

La facturación por horas tiene muy bajos índices entre las asesorías. La facturación por cuota es sin duda la que predomina, llegando al 71 % para el total

de las asesorías si incluimos la cuota con parte variable. Sin embargo, hay diferencias según crece la facturación de la asesoría: las fórmulas mixtas en los intervalos de mayor facturación. La facturación por horas es anecdótica.

## MODO DE FACTURACIÓN PRINCIPAL DE LA ASESORÍA



## MODO DE FACTURACIÓN PRINCIPAL SEGÚN FACTURACIÓN MEDIA DE LA ASESORÍA

%	(BASE)	FACTURACIÓN MEDIA (€)						
		TOTAL	Hasta 50.000	De 50.000 a 100.000	De 100.000 a 250.000	De 250.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más de 1.000.000
		326	80	70	101	39	18	18
Cuota fija por un periodo	56	54	50	63	64	39	50	
Por proyecto/caso a precio cerrado	15	23	26	7	3	17	17	
Mixto, cuota fija por periodo y variable según resultados	15	9	11	20	18	17	17	
Mixto por proyecto/caso a precio cerrado y resultados	9	6	7	7	10	22	17	
Por horas	3	5	6	1	5			
Según cliente	2				2		6	



*“Hemos hecho un programa piloto que lo que hacía era colocar a un ingeniero junto a un abogado, por lo tanto estaba ahí constantemente apoyando y haciendo que usen mejor los sistemas que tenemos, como un coaching. Esta mezcla de conocimiento hace que luego el trabajo sea mucho más eficiente”*

*Françesc Muñoz  
CTO, Cuatrecasas*



*“Hoy en día lo que hacen con la parametrización es analizar determinados valores y dar ‘sí’ o ‘no’... no hay un análisis excesivamente complejo. Si tienes Watson, quizás se considere un paso más, pero con la tecnología más de calle no ocurre lo mismo. Yo no lo considero “inteligente”, creo que se le llama así por cuestión de marketing. Aún no es inteligente pero llegará”*

*Andy Ramos Gil de la Haza  
Director de propiedad  
intelectual, Bardají &  
Honrado | Abogados*



# LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE HACEN POSIBLE LA TRANSFORMACIÓN

En general, cuando hablamos de nuevas tecnologías, nos referimos a las TIC (el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información) cuyo grado de desarrollo e impacto social y económico hace que hablemos de la Era o la Economía del conocimiento para definir nuestro tiempo. En las últimas décadas ha habido más avances paralelos en otras áreas técnicas y científicas, como la bioquímica, la genética, los materiales o la física. Pero es la capacidad de gestionar el conocimiento y, más concretamente, la explotación masiva de datos y poderlos compartir, lo que también ha disparado su desarrollo.

Los grandes aceleradores han sido el aumento exponencial de la capacidad de computación y un Internet (como sistema abierto) potenciado por la movilidad para poder transmitir, compartir y utilizar el conocimiento en cualquier lugar. El siguiente paso, que apenas hemos empezado a vivir, conocido como Internet de las cosas, es que sean las propias máquinas las que se comuniquen entre ellas y utilicen autónomamente la información.

Obviamente esta Era del conocimiento no deja al margen el Derecho.

En lo específico de la **gestión del conocimiento** se puede diferenciar entre tres niveles de desarrollo, de los cuales sólo el primero está plenamente activo.

■ **Un primer nivel de desarrollo:** *data mining* (exploración sistemática de la información) y modelización o parametrización, mediante algoritmos y discriminantes semánticos, de enormes cantidades de datos, usualmente de texto (imágenes o sonido previamente etiquetado). Debido a la facilidad de la búsqueda en la Red y el aumento de la capacidad de computación en dispositivos cada vez más pequeños, se ha abierto un impresionante campo de aplicación para la sustitución o hiperproductividad de tareas manuales asociadas a la clasificación, búsqueda de información y la elaboración automática de documentos aplicable al ejercicio de muchas de las tareas en el ejercicio del Derecho. Efectivamente hay cierta mitificación, pero eso ya no quita la gravedad del impacto real. Los procedimientos de divulgación y *e-discovery software*, aplicado en revisión de contratos en los *due diligence* de M&A, los servicios jurídicos alternativos, las modelizaciones de casos en demandas generalizadas o la propia evaluación de los hechos y actos legales ya están transformando el sector.

*“El otro día fuimos a un evento de Big Data precisamente en el sector legal y lo que veías era uso de datos, Data mining,... no es realmente Big Data. Con Big Data, por ejemplo, imagínate que estás utilizando una aplicación que se conecta con todas las bases de datos de los Juzgados (...) podrías ir viendo de forma automatizada cuáles son las tendencias en las decisiones judiciales y al mismo tiempo mejorando tu argumentario jurídico”*

Javier Ramírez  
Vicepresidente y secretario general asociado, HP Inc.



■ **Un segundo nivel:** la computación cognitiva y *machine learning* impulsados por la capacidad de reconocimiento de patrones no textuales (imágenes y lenguaje natural). Deja de ser necesaria la necesidad de modelización previa de la información. Aunque todavía haga falta guiar a la máquina en las prioridades u objetivos, por sí sola es capaz de seleccionar la información e identificar patrones implícitos con sentido para responder preguntas (generar conocimiento) y aprender de sus propios procesos. Un exponente muy conocido y comentado es *Watson* de IBM.

Sus aplicaciones son todavía incipientes, pero ya se están haciendo aproximaciones al Derecho, como se están haciendo en medicina, en ingeniería o en tráfico... Grandes despachos ya están desarrollando sus propios sistemas, intentando generar un conocimiento propietario. El *Big Data* tiene aquí todo su sentido, que va más allá de ‘gran cantidad de datos’: la máquina busca información en enormes cantidades de datos de cualquier naturaleza que previamente no se han clasificado y ni siquiera “taggeado”, como las huellas digitales del uso de un terminal o un repetidor de telefonía. El avance en paralelo de sistemas de reconocimiento de voz y lenguaje natural e imágenes amplifica sus posibilidades a mucho más que documentos. Y aún su utilización real es pequeña, al menos en Derecho, pero no tardará en llegar y su potencial desborda a veces la imaginación.

Paralelamente en un nivel avanzado, se está utilizando tecnología de encriptación, como el ‘*Blockchain*’ (que es la base del *Bitcoin*), que ofrece muchísimas posibilidades para servir de registro universal de firmas y actos de validez legal por su trazabilidad y confiabilidad y que despierta interés en algunos sectores legales.

■ **Tercer nivel:** La Inteligencia Artificial (IA) será un paso más. Aunque muchos de sus avances se utilizan en la computación cognitiva, hay una diferencia fundamental: la IA explora la posibilidad de hacer juicios sobre las situaciones y tomar decisiones autónomamente. La decisión del hombre se limitará a

la especificación de un ámbito de trabajo y a utilizar el encendido y apagado y obviamente se reservará el adoptar o no las decisiones sugeridas por la máquina. Esto aún está muy lejos de tener un impacto real en el ejercicio del Derecho, como por ejemplo, utópicamente hacer juicios o decidir una estrategia en un litigio.

A estos avances tecnológicos y los usos a los que han dado lugar, habría que añadir el desarrollo de todo un abanico de técnicas y disciplinas gerenciales y de comunicación. En lo que se refiere al Derecho, el impacto y rudimentos asociados a las nuevas tecnologías y disciplinas gerenciales se refieren a tres grandes áreas de aplicación, como vemos en el gráfico.

\*Ver datos sobre la adopción real de estas tecnologías en el sector jurídico empresarial en los gráficos de la encuesta<sup>[2]</sup>).



*“Esto ya está aquí, ya lo estamos probando. Análisis de textos, inteligencia artificial, machine learning, Watson de IBM, todo lo parecido a esto... Todo eso va a ser el siguiente “Big Thing”*

Rafael Fontana  
Presidente ejecutivo, Cuatrecasas

[2] Una información más detallada se puede encontrar más adelante para el caso de despachos de abogados en el capítulo IV, en el apartado de Impacto en Los Diferentes Mercados Jurídico Empresariales, en el punto de Datos Sobre Adopción de Innovaciones y para el caso de las Asesorías en el capítulo V también en el punto de Adopción de Innovaciones.

# LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE HACEN POSIBLE LA TRANSFORMACIÓN

*“Pero curiosamente en EEUU los abogados y los colegios de abogados son muy protecciónistas, y es algo que me ha llamado bastante la atención, sin embargo, Inglaterra ha sido el país pionero en la liberalización de los servicios legales”*

*Javier Fernández-Samaniego  
Socio, Bird&Bird  
LLP*

## TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN



El desarrollo de Internet, de las RRSS o de los blogs y microblogs impulsado por los *smartphone*.

Software de contenidos escritos o auto editables y comparables en la Red.

Cookies/información histórica de navegación.

Motoras y algoritmos de búsqueda utilizados en SEO, SEM.

Publicidad on line.

Técnicas de publicidad y comunicación on y off line.

## TECNOLOGÍAS DEL CONOCIMIENTO



Son el motor de la transformación digital debido al desarrollo de tecnologías de la información y gestión de datos (*Datamining*, modelos de decisiones, *Big Data*, Inteligencia Artificial...) que han permitido aplicaciones como:

- Bases de datos jurídicas indexadas.
- Modelización de casos.
- *E-discovery*.
- Análisis automático de documentos (aplicados en *due diligence*, *compliance*...).
- Desarrollo automático de contratos y otros documentos legales.
- Análisis de bases de datos propias para mejora de propuestas y contratos.
- Experimentación en la predicción de litigios con establecimiento de probabilidades.

## TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN



*Business intelligence analytics* (CRM, análisis de ROI clientes, personal, servicios...).

Sistemas ERP.

Firmas electrónicas (Pin, certificados...).

*Paperless (e-file)*. Automatización de avisos y procedimientos.

Acceso remoto del cliente a la información, expedientes y conocimiento propietario de los despachos.

Futuro: contratos inteligentes (*Blockchain*).

Software para gestión de proyectos (*Project management/ legal management*).

Son todas estas nuevas tecnologías y disciplinas las que hacen posible que se den las grandes transformaciones. Pero se quedaría en posibilidad si no fuera porque las adopta el mercado. Existen fuertes motivaciones o razones para ello, que se auto-refuerzan:

- Permiten oportunidades aprovechadas por los nuevos modelos de negocio y nuevos servicios que los hace interesantes a los clientes como sustitutos al menos parciales.

- Establecen una lógica de eficiencia impulsada por la presión del cliente y la competencia, que obliga a cambios en el modelo de negocio tradicional y la transformación de sus procesos.

- Provocan cambios en la relación, marketing y comunicación con el cliente.

Y desde luego facilitado por la corriente de desregulación.

En definitiva, permiten satisfacer la demanda que previamente han

provocado porque el cliente tiene noticia de sus beneficios: más por menos, mejorar la calidad o aumentar el valor percibido, reduciendo los costes y obligando consecuentemente a los proveedores de servicios jurídicos a adaptarse o anticiparse a este nuevo orden de competitividad.

*“No tiene mucho sentido incorporar a juniors en un proyecto veinte horas por dos semanas, cuando se puede realizar de forma virtual y poner una herramienta... es cuestión de coste y a la vez de calidad, por su escaso margen de error”*

*Diego Colchero  
General counsel, Telefónica Latinoamérica*

# LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN

En España, sobre todo en la Agencia Tributaria pero también en la Administración de Justicia, el Estado está siendo un motor efectivo de transformación de despachos de asesoría y de abogados aprovechando las capacidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

Esta transformación ha impulsando, cuando no forzado, una mayor agilidad por la eliminación del papel, la certificación electrónica y un mayor control por el uso de datos.

La Agencia Tributaria ha logrado grandes avances en el cruce de información digitalizada y la gestión virtual en la que prácticamente

cualquier transacción o actividad sujeta a tributación está registrada y compartida.

Su beneficio ha sido la facilidad de disponer de la información para que cualquier contribuyente conozca exactamente sus obligaciones y previsiones fiscales y pueda ejecutar con gran facilidad y poca burocracia las gestiones debidas. Es el camino claro elegido para poder permitir, por ejemplo, la inminente puesta en marcha de las contabilidades virtuales (libros mayores), transparentes para el Estado (será obligatorio en una primera fase sólo para las grandes empresas  $> 6.000.000 \text{ €}$ ).

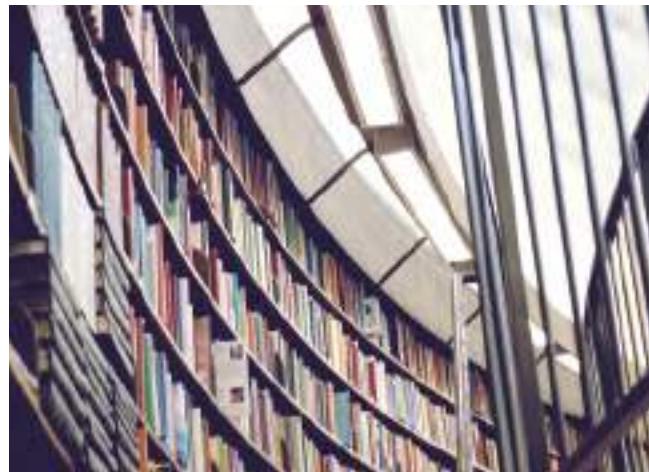
Por parte de la Administración, el beneficio ha sido proveer la información para hacer Presupuestos del Estado ajustados a los ingresos previstos.

Es un modelo de referencia para muchos países. Sin embargo, el modelo español no utiliza tecnología inteligente sofisticada, prioriza el control y busca asegurar la información fiscalizando el dato y los procedimientos para que las actividades sean registradas (ej. la obligación de hacer las transacciones a través de banco). Esto impide identificar la economía sumergida.



*“Allí tienen controlada a partir de ciertos parámetros (...) por ejemplo, para una lavandería de determinado tamaño y características en una zona determinada, donde puedes comparar con otras lavanderías, se puede determinar si se desvía de un patrón de facturación”*

*Jesús Gascón  
Inspector de Hacienda*



L



*“Entre un funcionario con el sistema tradicional de papel y otro con el modernizado, existe una diferencia abismal: papeles que no se pierden, información controlada, limpieza del puesto de trabajo, orden... (...) En las pocas experiencias donde ya se ha usado esto nadie quiere volver al funcionamiento antiguo, están convencidos de que esto es mejor ...”*

*Gervasio Martín Martín  
Magistrado, director del gabinete  
técnico del CGPJ*

*“Las campañas de renta ocupaban mucho tiempo y no generaban tantos ingresos, ahora tenemos que centrarnos en el asesoramiento previo de la renta que es donde está el valor añadido más que en la confección del modelo”*

*Jesús Lorente Ariza  
Socio auditor, ARL Auditores*

Otros países que son más deficientes en la automatización de los procesos de comunicación entre la Administración y el contribuyente, pero culturalmente más respetuosos de la privacidad, han apostado más por comprobar a posteriori la obligación fiscal, aplicando una tecnología realmente inteligente e inductiva capaz de inferir comportamientos indirectamente. El impacto en las asesorías de la digitalización tributaria se notó en las más dependientes de particulares, pero se ha ido amortizando desde hace tiempo, los ingresos no se compensaban con el esfuerzo de horas que suponían.

En la Administración de Justicia, el objetivo de esta digitalización es una mejor justicia, que significa también más rápida, y una mayor transparencia y control por el propio ciudadano de sus asuntos.

Sin embargo, la digitalización en el caso de la Administración de Justicia, aún siendo más avanzada que en otros países (ej. Centro de Documentación Judicial, que permite el acceso desde cualquier lugar), está retrasada sobre sus propios objetivos que no son todavía muy ambiciosos (en julio de 2016 debería haber estado en marcha el Expediente Judicial).

El trabajo se centra sobre todo en los procesos internos, en el desarrollo

de un expediente judicial electrónico que permitirá la trazabilidad, gestión y acceso a la información de forma automatizada y bien indexada para agilizar plazos y disponer de toda la información procedural en tiempo real por los diferentes agentes que intervienen en procedimientos.

Mejoras que buscan no sólo los objetivos generales sino también una experiencia de trabajo más satisfactoria frente a oficinas judiciales llenas de papeles rebosando armarios y mesas.

Se ha avanzado en la concepción y el diseño instrumental (arquitecturas de software y equipamiento) pero se encuentran **dificultades importantes en su implementación**:

■ Por la **complejidad política** y de la propia estructura administrativa (ministerio, regulaciones administrativas generales, independencia del Poder Judicial...) a la que se suma la transferencia de la Justicia a las Comunidades. Se ha avanzado gracias a que en su momento se creó un órgano rector común de este proceso (CENDOJ) a pesar de que todavía se trabaja en la armonización.





■ **Por la complejidad técnica**, porque se debe cuidar especialmente la seguridad y la fiabilidad de la información, además de por la existencia previa de sistemas de software diferentes en algunas Comunidades que necesitan procedimientos de compatibilidad.

■ **Por el componente humano** que parece ser un elemento más determinante que los demás debido a las resistencias a cambiar y al miedo a transformarse en procedimientos de control del propio trabajo. Lo que requiere en cualquier caso una importante inversión (aún no prevista) no sólo en formación sino en alineamiento, comprensión e identificación con los fines de este proceso.

De momento se ha puesto en marcha la parte externa: la comunicación con los colaboradores de la justicia (letrados, procuradores, notarios...) a través de *LexNet* (o equivalente en alguna Comunidad Autónoma).

Nadie pone en duda su conveniencia y las ventajas que supone de reducción de plazos en comunicaciones, que son las que roban gran parte del tiempo en los procesos, pero sí la forma en que está funcionando, y no tanto por el tiempo que ahorra una vez lanzado el documento, sino particularmente por el tiempo que se tarda en completar el formulario adecuado. Aún así, el futuro de *LexNet* está en entredicho.

Aunque la crisis ha retrasado la disposición de los recursos necesarios, la iniciativa se ha puesto en marcha, ya que las mejoras sólo son observables por medio de la práctica.

Los que han aceptado que es un proceso sin marcha atrás son los que están aprovechando las oportunidades y entendiendo que las tareas que está eliminando la Administración, además de mejorar el servicio al ciudadano, están ayudando a acabar con labores de nulo valor añadido, mecánicas (propias de una máquina), incluso monótonas, que

robaban mucho tiempo e impedían dedicar los esfuerzos a otras tareas de más valor.

A las profesiones específicas que tradicionalmente más se han ocupado de estos casos como los procuradores o el personal administrativo de los despachos, se les abren oportunidades de ser expertos consultores en la comunicación digital con la Administración o apostar por la gestión de documentos y actividades que han llevado a modelos de éxito a los paralegals en el Reino Unido. Por ejemplo, los notarios, a pesar de su imagen popular muy tradicional, son con diferencia los que más avanzados están en esta digitalización documental, al menos dentro del universo de despachos pequeños particularmente de una necesidad jurídica tan importante como la certificación y custodia de documentación.

*“Los notarios actualmente tienen una Red privada virtual propia y tenemos una plataforma que se llama “Signal” como sistema de firma notarial, y la cantidad de actos online que hoy en día se realizan por notaría son muchos”*

*Francisco Rosales de Salamanca  
Notario*





Precisamente, un ejemplo de las oportunidades de la extensión a lo público de esta digitalización nos la ofrecen notarios que apuestan por la extensión de su papel de fiduciario público al mundo digital, aunque es más un deseo que una línea de trabajo asumido por la generalidad de notarios.

■ Certificación de los perfiles en cualquier grado para confirmar que quien se dice ser tiene los atributos necesarios para su actuación en la Red, ya sea asegurando anonimato pero certificando la edad adecuada en páginas restringidas, ya sea en contratos (por ejemplo en *crowdfunding* o financiación alternativa a bancos) o en actos de trascendencia pública. Labor que hoy, al contrario del mundo real, está en manos de empresas privadas tecnológicas sin la calidad y experiencia legal que se le pide a los notarios.

■ Su desarrollo como certificadores de seguridad.

■ O por ejemplo incorporando su papel a la capacidad de gestionar contratos inteligentes autoejecutables.

En el mundo judicial se espera que las nuevas tecnologías puedan también avanzar en un futuro otro escalón en la calidad de la justicia o la seguridad jurídica (dar respuestas iguales a casos iguales). Se podrá utilizar la capacidad de comprensión del lenguaje natural por parte de la máquina, para proporcionar información a los abogados y a los propios jueces sobre sus sentencias, el sentido del fallo, teniendo en cuenta sentencias previamente dictadas sobre un mismo asunto.

**La transparencia, el control y la calidad del servicio** son los motores principales, bien demandados directamente por los ciudadanos cada vez más conscientes o desconfiados de las instituciones, o bien como moneda de la acción política para ganar su confianza por partidos, legisladores y gobernantes.

En cualquier caso, esta mayor exigencia de la sociedad civil, también ha favorecido una mayor

*“Título ejecutivo, tú no tienes que ir a ninguna declaración previa, tú constituyes un préstamo con garantía hipotecaria, no hay más que hablar. Es un valor añadido que ejerce el notariado porque te ahorra un proceso y un coste en tiempo y dinero muy grande. Un ‘smart contract’ es un contrato ejecutivo, es convertir al notario en juez, es como lo de que ahora podemos divorciar”*

*Francisco Rosales de Salamanca. Notario*

*“Poder anticipar las decisiones que va a plantear un asunto, en este caso desde el abogado, en la comprensión de cómo los jueces actúan ante problemas concretos, me da más seguridad al plantear un pleito (...) el juez también podrá adecuar sus decisiones al entorno (entendiendo hasta qué punto y en qué difiere en su juicio”*

*Gervasio Martín Martín  
Magistrado y director del gabinete técnico del CGPJ*

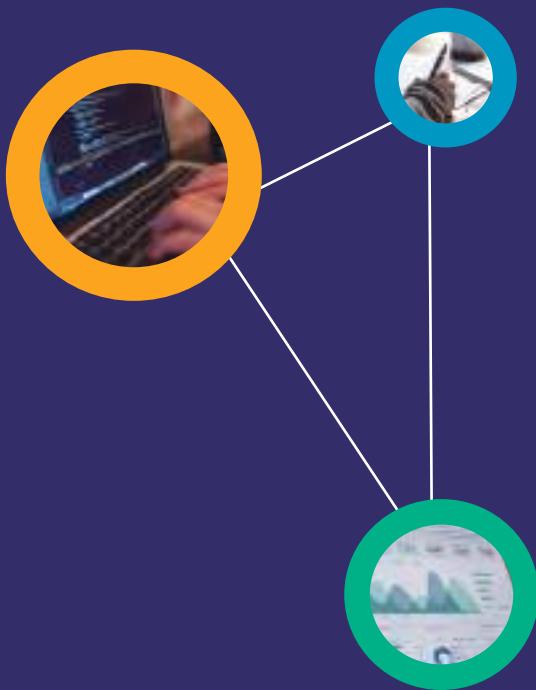
vigilancia, control y presión legislativa sobre el comportamiento de las personas jurídicas con cambios decisivos, como la ley que establece responsabilidad penal para empresas (Ley Orgánica 1/2015, de Modificación del Código Penal), que ha tenido en sí mismo un efecto impulsor de nuevas áreas del Derecho como el *compliance* (la asesoría en cumplimiento legal y normativo).

Así, desde la propia Agencia Tributaria, dentro de la cada vez más importante responsabilidad de los gestores en sus decisiones fiscales frente a la sociedad y frente a los propios accionistas, se apunta hacia una colaboración más estrecha con la Administración, detectando con carácter previo posibles incumplimientos, en lugar de castigar y sancionar posteriormente las malas prácticas cometidas.





L



# ACTITUDES HACIA LA INNOVACIÓN



A diferencia de otros sectores económicos que han entendido el valor de la innovación como eje fundamental de sus negocios, el sector jurídico, por su propia naturaleza conservadora, no ha sido capaz de seguir la estela de este movimiento. Sin embargo, parece que esta realidad está cambiando, como se puede ver en el cuadro "Actitudes hacia la innovación según tipologías".

De hecho, las personas elegidas para las entrevistas en profundidad en este

*"Se necesitan experiencias diversas y actores diversos... los problemas son muchísimo más complejos. Ya está completamente superado el clásico abogado que trabaja solo, que es una eminencia, porque requiere de complementos por así decirlo"*

Beatriz Vela  
Directora RRHH, Baker&McKenzie

estudio han entendido que las nuevas tecnologías abren una oportunidad (nuevos modelos) o, al menos, sobre todo los grandes despachos, que hay que subirse a la ola a toda velocidad para seguir manteniendo su posición. Las **actitudes y competencias clave** se acaban perfilando en relación a un futuro definido por la incertidumbre:

■ **Apertura de mente:** retar las áreas de confort, disposición a ver las cosas de otra manera, creatividad, pensamiento lateral y crítico. Prácticamente todas los entrevistados por su condición de innovadores que son activos como abogados han tenido la experiencia de "cambiar de aires".

■ **Diversidad:** relacionado con lo anterior como forma de ampliar puntos

*"La tecnología es agnóstica, vale para predecir el tiempo, la medicina y ahora parece que para dar opiniones legales..., pero en este desarrollo que necesita tecnología, también hace falta que haya un abogado"*

Javier Ramírez  
Vicepresidente y secretario general asociado, HP Inc.

de vista. Diversidad de profesionales incluidos los que no son abogados, diversidad cultural o de género.

■ **Colaboración:** como una cadena lógica con lo anterior, la oportunidad de aprovechar la diversidad para crear más valor, que fomenta la reducción de jerarquías, la multidisciplinariedad, tanto dentro del Derecho, como con otras disciplinas.

■ **Adaptación:** maleabilidad y flexibilidad no sólo de los trabajadores, también de las propias empresas, y consecuentemente, organizaciones ágiles, estructuras abiertas al talento, con capacidad para invertir para aprovechar oportunidades o mejoras, externalización para no tener estructuras demasiado pesadas.

El proceso innovador impone además un cambio de enfoque de la actividad jurídica que supone un importante reto para muchos. Implica una transformación cultural profunda del concepto tradicional del valor depositado en el arte y el acceso restringido al saber jurídico.



**■ Orientación al negocio:** Este enfoque supone un cambio más profundo que el mero pensar en 'hacer caja' o pelotazos basados en el oportunismo, la falta de escrúpulos, o las acciones de clase como en EEUU. Tiene más que ver con un profundo cambio cultural en la concepción del servicio jurídico y la instauración de un modelo organizativo orientado al beneficio financiero, a la eficiencia y al desarrollo de la capacidad competitiva a largo plazo como motores de la actividad.

**■ Orientación al cliente:** es uno de los ejes precisamente de la transformación en negocio, como medida última del valor a aportar con la innovación: capacidad de escucha, segmentación, foco y especialización.

**■ Orientación a la eficiencia:** no como simple ahorro de costes, sino como optimización de la inversión en todos sus aspectos.

**■ Incorporación de la tecnología** como herramienta fundamental no sólo para facilitar conseguir ser eficientes, sino también como generador de mayores niveles de calidad del trabajo y de incremento del valor añadido.

*“Gestionar el talento a día de hoy implica fundamentalmente escuchar mucho más, y preguntar, un modelo de comunicación bidireccional, implica que todos los profesionales no tienen por qué seguir el mismo camino, que tienen necesidades distintas, momentos vitales distintos... la adaptación es la palabra fundamental: la adaptación del despacho al profesional y del profesional al despacho”*

*Juan Ignacio Marrón  
Socio responsable de innovación  
tecnológica, KPMG Abogados*

*“Tienes que estar pensando en el cliente, no en el competidor, el cliente es el que te está diciendo lo que quiere.... Innovar a veces es algo tan sencillo como entender a la gente”*

*Jesús María Ruiz de Arriaga  
Socio director, Arriaga Asociados*

Y aún hay un reto más: elegir entre convertirse en agentes de transformación e innovación o sufrir su efecto y defenderse. Es decir, apostar por encontrar oportunidades de diferenciación y crear valor para el cliente con nuevos servicios/productos, o apoyarse en la adaptabilidad a los cambios introducidos por la competencia. Los que consigan el éxito en el primer camino liderarán el sector, los que consigan adaptarse podrán mantenerse. Los que no hagan ni una cosa ni la otra, empiezan un camino irreversible hacia su desaparición. La impresión de todos los entrevistados es que las transformaciones tecnológicas y culturales que relatamos no tienen marcha atrás, y los cambios van a ser rápidos con la única certeza de la imprevisibilidad.



*“¿La máquina va a hacer de abogado? Creemos que no. Pero claro, si tú tienes un Big Data que te resume todas las sentencias de un determinado caso, te dice qué es lo que ha pasado en todos los demás, claramente va a influir en cómo enfocas el caso”*

*Rafael Fontana  
Presidente ejecutivo, Cuatrecasas*

*“Una velocidad vertiginosa de todos los cambios que se están produciendo... provoca por primera vez una sensación de no poder abarcar o entender todos los cambios... El inmovilismo te lleva inevitablemente a la desaparición como negocio, como modelo de negocio, como profesional. Hay que moverse, hay que tomar decisiones, hay que invertir, implica ejercicio de autocritica y sobre todo pensar a lo grande, pensar de forma transversal”*

*Juan Ignacio Marrón  
Socio responsable de innovación  
tecnológica, KPMG Abogados*



## DATOS SOBRE ACTITUDES HACIA LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR DESPACHOS DE ABOGADOS

Vamos a mostrar aquí únicamente las actitudes en el mundo de los despachos de abogados. Las actitudes en el área de asesorías las veremos en el capítulo específico dedicado a su sector.

La mayoría de los profesionales del sector de despachos de abogados que han contestado la encuesta, han manifestado una actitud positiva hacia la adopción de innovación de tecnología y de disposición hacia la modernización como una empresa de servicios y las oportunidades de colaboración.

El mayor acuerdo existe en profundizar en su función de consejero, un ideal que seguramente está en esta profesión desde antaño.

A partir de ahí, comienzan diferencias significativas entre los distintos perfiles de la tipología que la encuesta ha permitido diferenciar por sus actitudes, sobre todo en el papel de la tecnología, la consideración a la profesión o la colaboración, aunque el rechazo a estas dimensiones se produce en el grupo más minoritario.

### 1. TIPOLOGÍA Y SUS PERFILES EN DESPACHOS DE ABOGADOS

Hemos diferenciado tres perfiles respecto a sus posiciones frente a los conceptos planteados en la encuesta. Estas actitudes por supuesto se ven corroboradas en el uso y conocimiento de alternativas más innovadoras de gestión de información, colaboración y marketing de los despachos en los que trabajan las personas encuestadas.

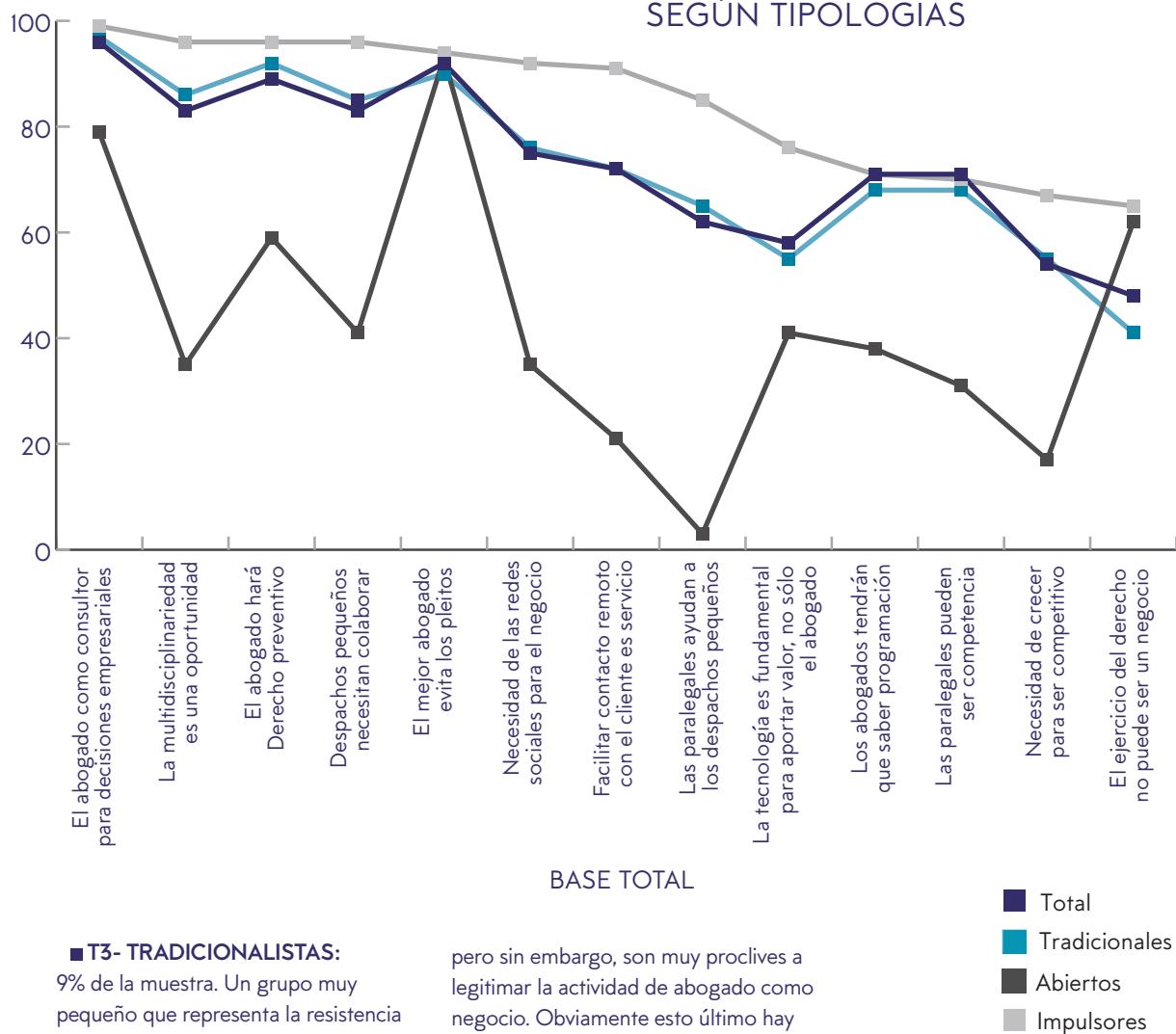
#### ■ T1- IMPULSORES DE CAMBIO:

36% de la muestra. Una menor presencia en despacho unipersonal (el 37% frente al 47% global) y de menor facturación (56% frente al 65% global). Los encuestados más jóvenes son más frecuentes en este perfil. Apoyan claramente que la tecnología puede tener un papel importante para el abogado, y enfocarle a labores de mayor valor. Están abiertos a la colaboración multidisciplinar, con otros despachos o la subcontratación de servicios y no consideran que el enfoque como negocio vaya en contra de la profesión. Asimismo están muy abiertos a las actividades de marketing online y a facilitar el acceso por el cliente a la información de forma remota. Pero son conscientes igualmente de que la tecnología puede ser una amenaza ya que ayuda a impulsar modelos alternativos a los despachos.

#### ■ T2- PERSONALISTAS ABIERTOS:

Es el grupo mayoritario con el 55% de la muestra. El 52% trabajan como abogados unipersonales. Representan al total (por ser claramente mayoritarios) por ello marcan la tendencia general de apertura a la innovación, aunque se diferencian de los 'impulsores' particularmente en ser menos proclives al marketing, la subcontratación o a dar acceso a los clientes a la información remota y son menos creyentes en la tecnología como algo fundamental. Pero su diferencia más significativa es que consideran en mucha menor medida, incluso que los tradicionales, que la abogacía sea un negocio.

## ACTITUDES HACIA LA INNOVACIÓN SEGÚN TIPOLOGIAS



### BASE TOTAL

**T3- TRADICIONALISTAS:**  
9% de la muestra. Un grupo muy pequeño que representa la resistencia a las innovaciones tecnológicas, de marketing o de colaboración y rechazan casi en su totalidad la subcontratación. Trabajan en despachos unipersonales (el 58%) dedicados a civil y sobre todo penalistas. La edad no es una diferencia muy significativa pero sí lo es la mayor frecuencia de hombres. Al igual que el resto de perfiles, están de acuerdo en que un buen abogado evita los pleitos,

pero sin embargo, son muy proclives a legitimar la actividad de abogado como negocio. Obviamente esto último hay que entenderlo como la legitimidad a poder tener una gran ganancia en un buen pleito, pero tiene poco que ver con la tesis de este estudio de la transformación de los despachos en empresas de servicios jurídicos.



## 2. MEJORAS EN LOS DESPACHOS PARA EL FUTURO

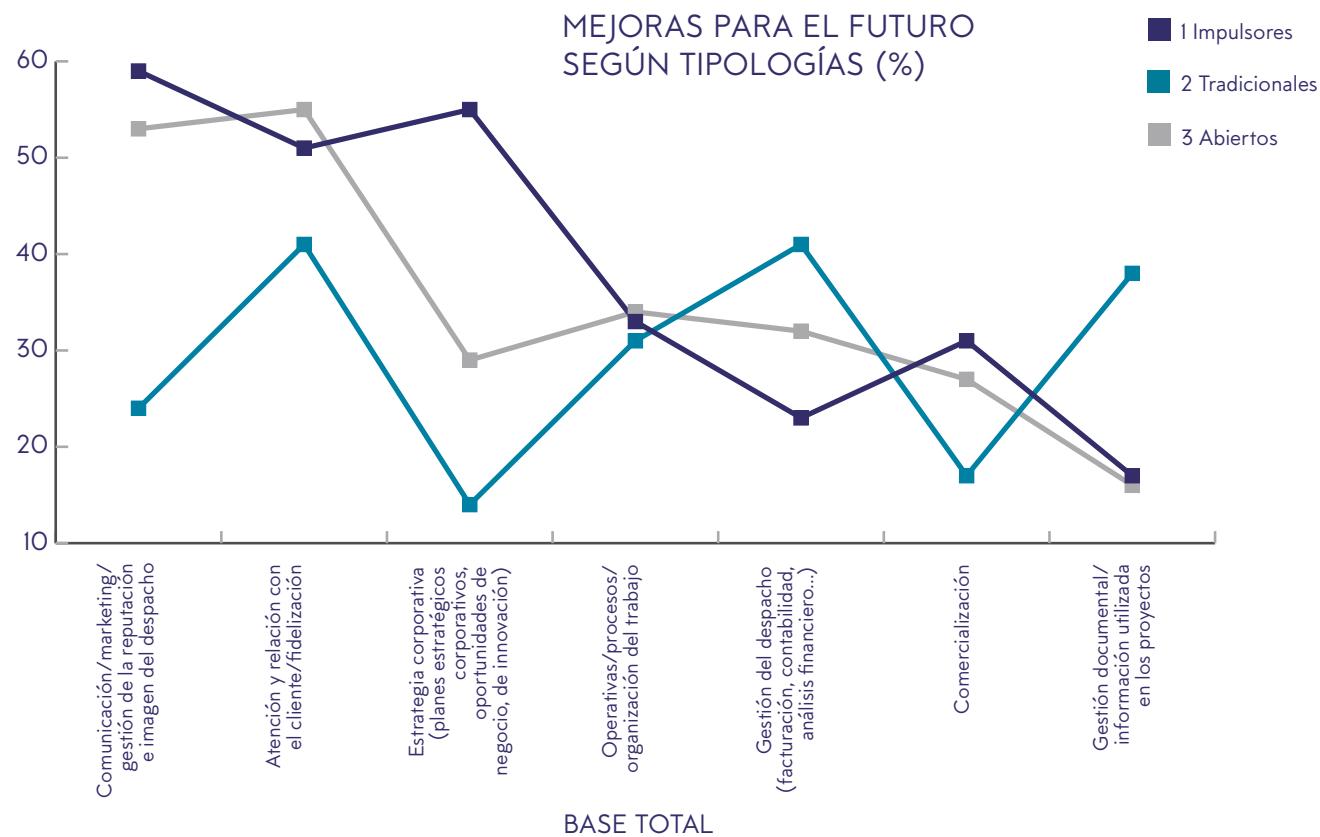
Para completar este apartado de actitudes, es interesante ver cómo los despachos de abogados perciben cuáles son las necesidades de mejora de sus despachos para el futuro.

Las principales mejoras esperadas tienen que ver con la generación de imagen o la relación a través de internet con clientes, tanto para captar como para fidelizar clientes. En oposición con la poca necesidad de lo que entienden como la labor clásica de

comercialización, como búsqueda de clientes. En términos de marketing se hablaría de una apuesta por *pull* ('tirar, atraer') más que *push* ('empujar, 'vender'). En importancia le sigue la estrategia. En el polo opuesto se muestra poco interés por mejorar en gestión documental que no estaría en los encuestados tan asociada con la mejora de procesos de trabajo, que ocupa el 4º lugar en necesidades de mejora.

La percepción de necesidad de mejora en cualquier aspecto crece según lo hace el tamaño del despacho, sea en

facturación o número de empleados (se puede destacar que en el caso de 2 a 5 empleados o de facturación de 100.000 € a 300.000 € se percibe un incremento importante de la necesidad respecto a despachos unipersonales). En el cruce con la tipología es interesante observar que en los tradicionales crece la necesidad de gestión de papeleo /despacho, una tarea para la que seguramente a la falta de disposición se une la de personal de apoyo.





## DATOS SOBRE ACTITUDES HACIA LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR DE ASESORÍAS

Es un sector donde están incorporadas de manera general las herramientas de gestión documental de tramitación administrativa, y de aplicaciones digitalizadas, programas de gestión, que suponen ahorro de procesos. Dada su dependencia funcional de la tecnología, en general no son reacios a integrar las innovaciones porque entienden que mejoran los procesos (eficiencia), pero se sienten que ya están aportando un alto valor como asesores al cliente, la tecnología solo quedaría en este plano de eficiencia.

### 1. TIPOLOGÍA Y SUS PERFILES EN ASESORÍAS

Es a nivel individual, como declarantes, donde encontramos las mayores diferencias entre asesorías. Las tipologías obtenidas reflejan las actitudes individuales, que correlacionan con ciertos estilos de entender sus empresas.

#### ■ T1- IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN: 25% de la muestra.

- Es el grupo más cercano de forma natural a la innovación por ser los de perfil más joven y ser los que más consideran las nuevas tecnologías imprescindibles para ser eficientes.
- Están de acuerdo por encima del resto con todas las propuestas de mejora para el negocio, debidas a la tecnología.

- Son especialmente sensibles a incorporar el uso de las redes sociales y abiertos a la colaboración y a nuevas propuestas de trabajo como la interdisciplinariedad.

- Ser abiertos a la tecnología no les hace considerarla sustituta de la profesionalidad.

- Su actitud conecta con las nuevas formas de trabajo y creen que el crecimiento que el crecimiento es necesario para ser más competitivos.

- Ellos de hecho trabajan en empresas grandes.

#### ■ T2. LOS REACIOS A LA INNOVACIÓN: 12% de la muestra.

- Coincidien con el perfil del economista y con la actividad contable más que con el abogado y su área de experiencia.

- No creen que ser más tecnológico suponga una ventaja para la empresa, ni están interesados en modelos abiertos y colaborativos de trabajo.

- No están dispuestos a compartir APPS con clientes, lo que da una idea de la particularidad de su trabajo.

- Representan un perfil tradicional y con una actividad que al parecer demanda pocos cambios, alejado de tener ideas para ser más competitivos (sólo el 60% cree que la digitalización supone una ventaja para disponer de tiempo) aunque lo encontramos en empresas grandes.

- Respecto a la tipología anterior, representan la anti innovación.

■ **T3 AUTOSUFICIENTE INNOVADOR Y T4 AUTOSUFICIENTE POR EXPERIENCIA: 43% y 21% de la muestra respectivamente.**

- Representan prácticamente el mismo perfil de encuestado con la diferencia de que, aunque ambos tienen resultados económicos razonables, el primero da más

valor a la innovación para mantener el negocio.

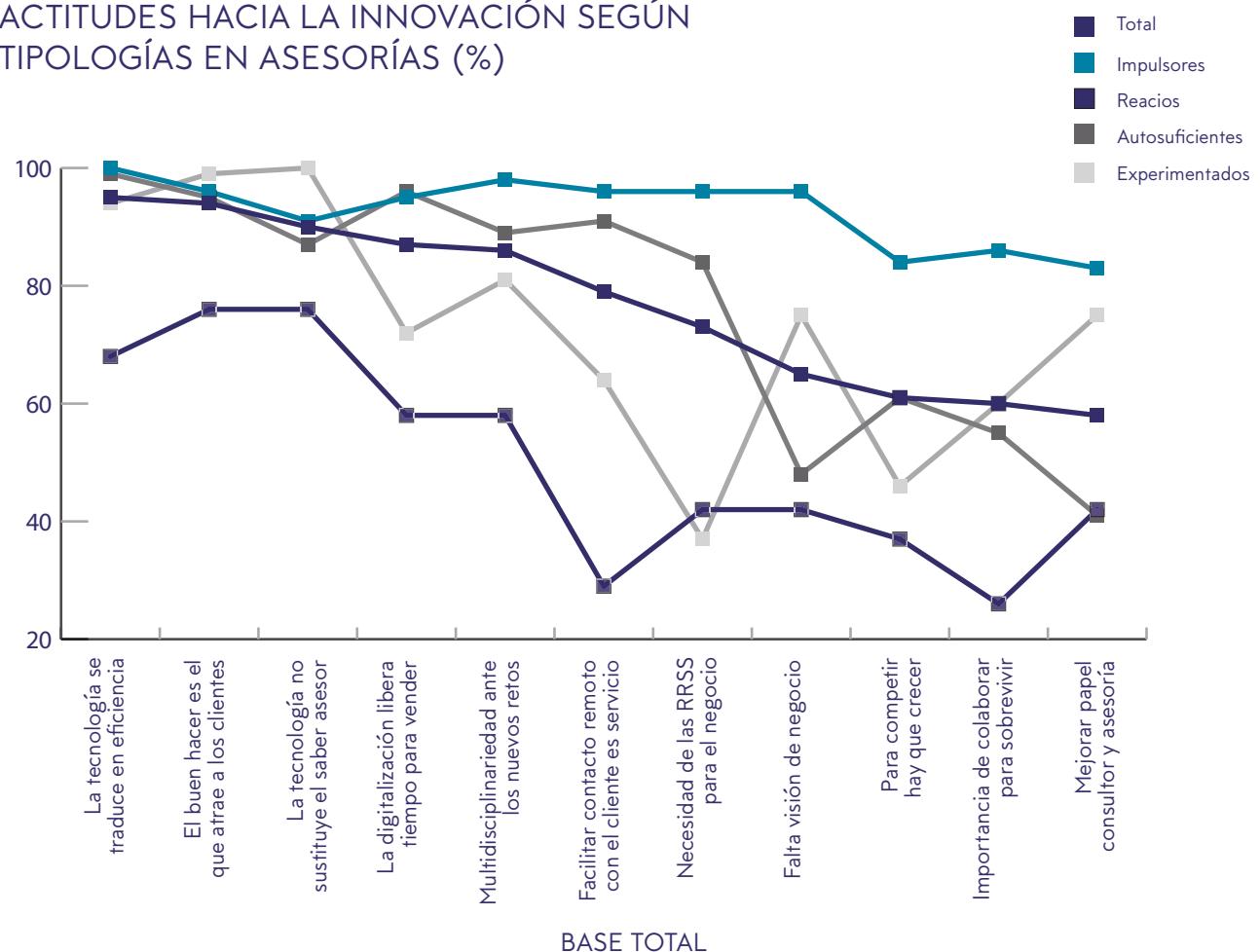
- Pese a que los resultados económicos para su empresa son buenos en los dos casos, ambos aceptan la idea de un cambio en el modelo de negocio más orientado a compartir con el cliente.

- El autosuficiente innovador recurre más a la tecnología

(99% vs 94%), el segundo, más conservador, cree decididamente en el buen consejo y en la capacidad del buen hacer sin necesidad de recurrir a captar clientes por redes sociales/marketing.

- Un perfil experimentado, más de asesor.

## ACTITUDES HACIA LA INNOVACIÓN SEGÚN TIPOLOGÍAS EN ASESORÍAS (%)



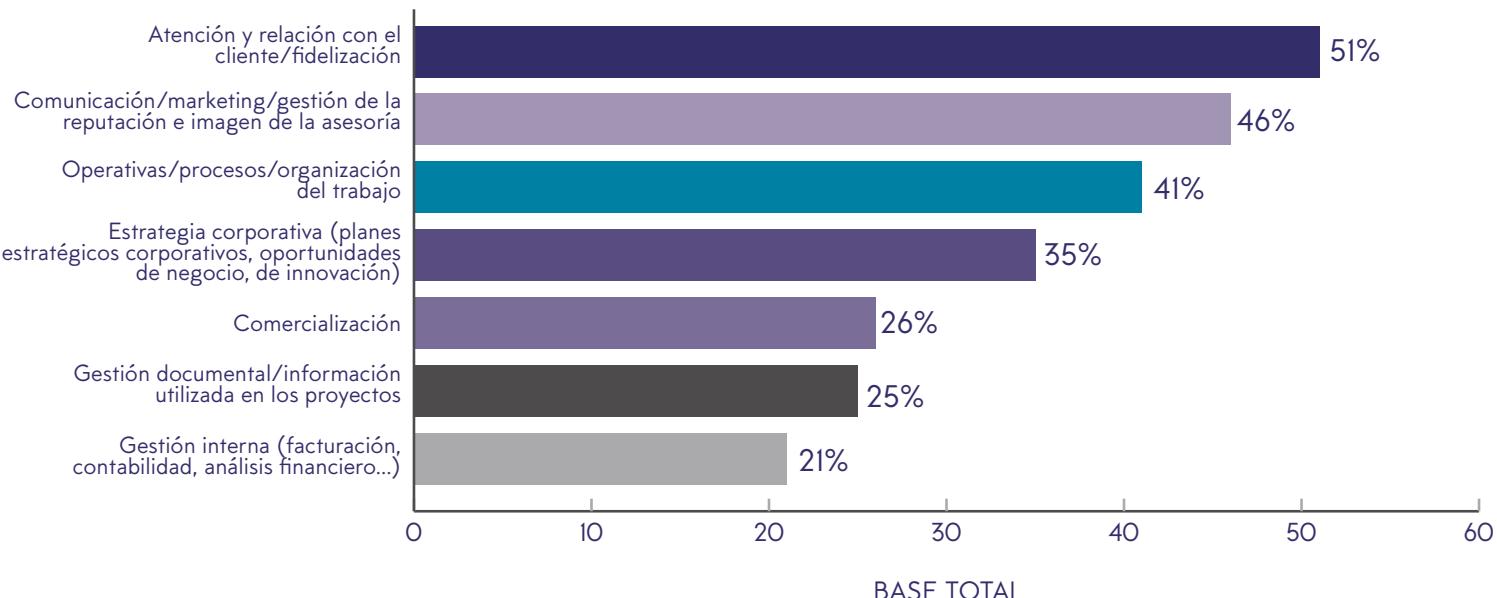
## 2. MEJORAS EN LAS ASESORÍAS PARA EL FUTURO

Su visualización sobre las necesidades de mejora de sus asesorías son coherentes con lo visto en las actitudes. Se prioriza la mera captación de clientes incluidas las herramientas de marketing. La mejora de procesos ocupa un lugar destacado buscando eficiencia aunque

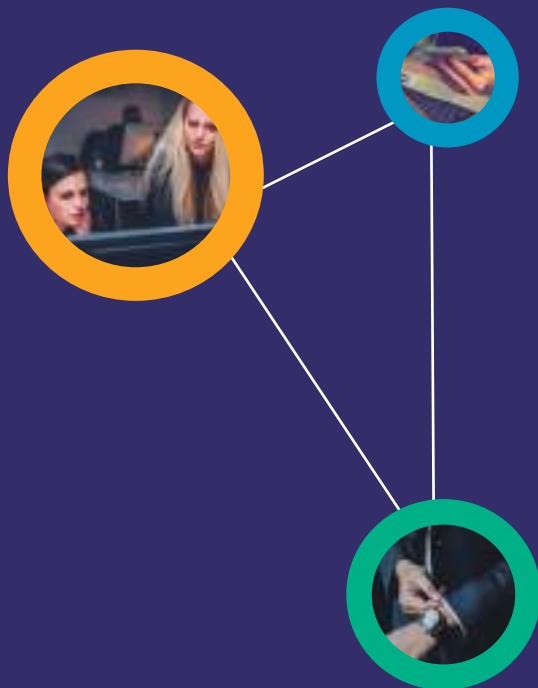
entienden que la ayuda tecnológica en la gestión contable o de papeleo ya está bien cubierta y no es prioridad como tampoco la gestión documental. La visión estratégica tampoco es una prioridad, se podría decir que están básicamente satisfechos con el valor que aportan.



### MEJORAS PARA EL FUTURO DE LA ASESORÍA







# LAS GRANDES TRANSFORMACIONES EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS: LAS INNOVACIONES Y SUS EFECTOS

# LAS GRANDES TRANSFORMACIONES EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS: LAS INNOVACIONES Y SUS EFECTOS



## EL IMPACTO EN LOS DIFERENTES MERCADOS JURÍDICO EMPRESARIALES

Antes de entrar en la transformación hay que diferenciar claramente dos mercados para los despachos jurídicos según el tamaño del cliente, aunque sus fronteras puedan estar borrosas:

■ **Grandes clientes:** normalmente grandes o medianas-grandes empresas y grandes corporaciones e instituciones.

■ **Pequeños clientes:** PYMES, pequeñas o microempresas y clientes unipersonales o particulares.

Aunque el reto de la innovación es esencialmente el mismo (transformación cultural y adopción de tecnología), la disparidad entre las características del mercado, los clientes y su tamaño, generan unas prácticas y respuestas a la innovación diferentes.

A estos mercados hay que sumar el de los despachos de servicios de gestoría y asesoría, en los que la transformación digital es un asunto aún más central en su actividad, pero también una oportunidad más inmediata de aportar un mayor valor añadido en servicio y que tratamos en un capítulo específico, incluyendo los datos obtenidos en la encuesta. Dedicamos un gran capítulo a cada uno de estos mercados identificando sus dinámicas y principales agentes según el modelo clásico de "las 5 fuerzas de Porter"<sup>[1]</sup>

Pero antes de hacer un relato en profundidad, a partir de las entrevistas mantenidas con personas conocedoras de la innovación en el sector, vamos a ver las principales dimensiones cuantitativas surgidas de la encuesta, según diferentes áreas de innovación. En este apartado nos limitamos a desglosar únicamente el subsector de despachos de abogados. En el capítulo dedicado a los despachos de asesoría de empresa, mostramos los datos correspondientes a ese subsector.



## DATOS ADOPCIÓN DE INNOVACIONES EN DIFERENTES ÁMBITOS SEGÚN EL TAMAÑO DE LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

### 1. FACTURACIÓN SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS DEL DESPACHO

Hay una clara correlación entre la facturación y los empleados por despacho. Sin embargo, es

interesante señalar el grupo de despachos de 300.000 € a 500.000 €, a los que a partir de ahora vamos a llamar "despachos pequeños exitosos". Seguramente no son los únicos que merecen la pena llamarse así, pero concentran la característica de que teniendo un tamaño similar en empleados facturan notablemente más que el

grupo de facturación anterior (de 100.000 € a 300.000 €). Veremos a lo largo del documento y los datos cómo son mucho más afines a las actitudes innovadoras pero también al comportamiento típico de transformación del sector, en adoptar nuevas tecnologías, comercialización, modelos de organización del trabajo<sup>[ii]</sup>.

### FACTURACIÓN SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS DEL DESPACHO

%	(BASE)	FACTURACIÓN MEDIA (€)					
		TOTAL	Hasta 100.000	de 100.000 a 300.000	de 300.000 a 500.000	de 500.000 a 1.000.000	Más de 1.000.000
		373	243	67	26	18	19
Unipersonales	48	70	10	4			11
Entre 2 y 5 empleados	39	30	76	54	28		5
De 6 a 9 empleados	6		10	35	17		11
De 10 a 19 empleados	4		3	8	44		74
Más de 20 empleados	4					11	

### 2. ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN INTERNA DEL DESPACHO

Las tecnologías de automatización en presentación de documentos para trámites judiciales y tributos se han adoptado mayoritariamente: las tecnologías más desarrolladas como ERP, nóminas o facturación automáticas se han adoptado más por los grandes despachos. Interesa resaltar que el acceso remoto es sin embargo una

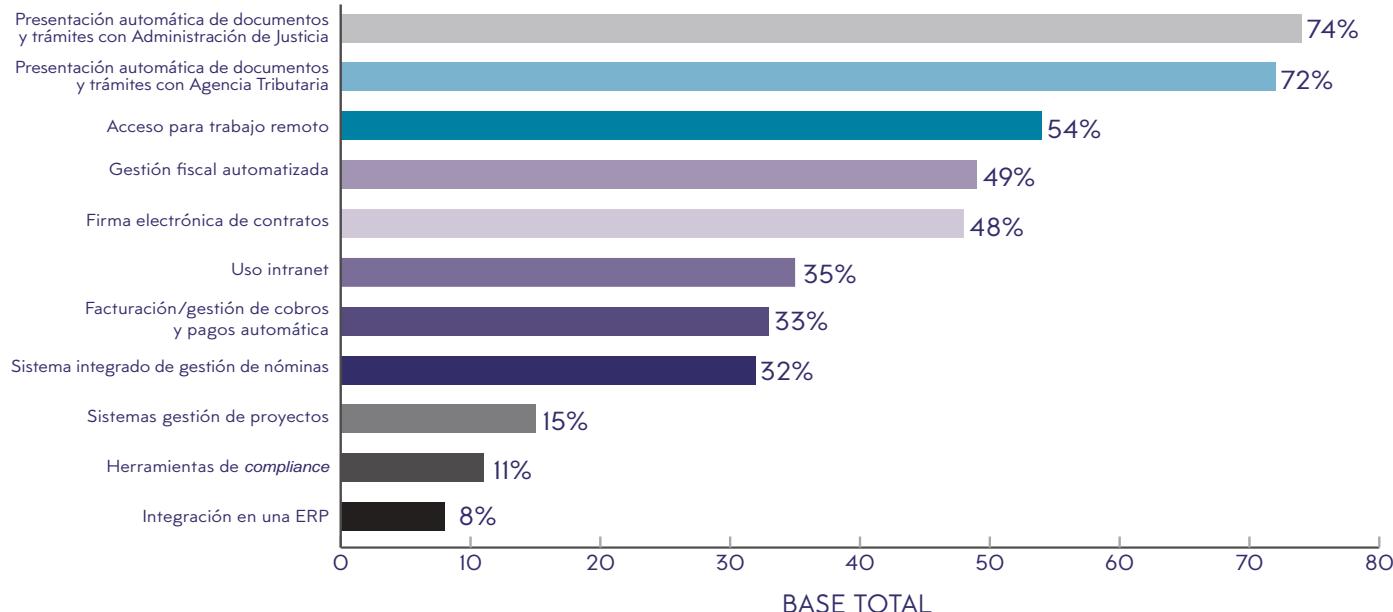
tecnología bastante generalizada. La utilización de sistemas de compliance también es más utilizada cuanto mayor es el despacho. El grupo que hemos señalado como 'despachos pequeños

' exitosos' destaca por una adopción mayor de las tecnologías más allá de lo esperado a su facturación en comparación con el grupo anterior y posterior de facturación.



[ii] Aunque el rigor de la ciencia estadística señala que el tamaño muestral de este grupo es pequeño para afirmar diferencias significativas, la consistencia a lo largo de todas las variables en esta actitud y comportamiento más innovador, así como la coherencia con lo aprendido en las entrevistas cualitativas nos permite hacer esta afirmación.

## SISTEMAS AUTOMATIZADOS DE GESTIÓN INTERNA DEL DESPACHO



## TECNOLOGÍAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN INTERNA SEGÚN N.º EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL DESPACHO

%
   
 (BASE)

Presentación automática de documentos y trámites con Administración de Justicia  
 Presentación automática de documentos y trámites con Agencia Tributaria  
 Acceso para trabajo remoto  
 Gestión fiscal automatizada  
 Firma electrónica de contratos  
 Uso intranet  
 Facturación/gestión de cobros y pagos automática  
 Sistema integrado de gestión de nóminas  
 Sistemas gestión de proyectos  
 Herramientas de compliance  
 Integración en una ERP

SISTEMA	NÚMERO DE EMPLEADOS			
	Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20
Presentación automática de documentos y trámites con Administración de Justicia	177	165	15	16
Presentación automática de documentos y trámites con Agencia Tributaria	73	74	87	69
Acceso para trabajo remoto	68	75	100	63
Gestión fiscal automatizada	43	61	73	81
Firma electrónica de contratos	33	60	93	56
Uso intranet	44	52	73	31
Facturación/gestión de cobros y pagos automática	26	41	47	63
Sistema integrado de gestión de nóminas	20	41	80	44
Sistemas gestión de proyectos	18	38	87	75
Herramientas de compliance	9	18	33	31
Integración en una ERP	5	12	33	50
	3	8	40	31

SISTEMA	FACTURACIÓN MEDIA (€)				
	Hasta 100.000	De 100.000 a 300.000	De 300.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más de 1.000.000
Presentación automática de documentos y trámites con Administración de Justicia	243	67	26	18	19
Presentación automática de documentos y trámites con Agencia Tributaria	74	67	92	72	74
Acceso para trabajo remoto	70	72	88	72	74
Gestión fiscal automatizada	47	61	69	67	84
Firma electrónica de contratos	41	55	73	72	63
Uso intranet	45	55	58	56	42
Facturación/gestión de cobros y pagos automática	28	40	65	33	58
Sistema integrado de gestión de nóminas	26	31	62	67	53
Sistemas gestión de proyectos	24	33	46	67	68
Herramientas de compliance	11	19	27	11	37
Integración en una ERP	5	12	27	22	42
	5	7	19	11	37

### 3. ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS PARA MEJORAR PROCESOS

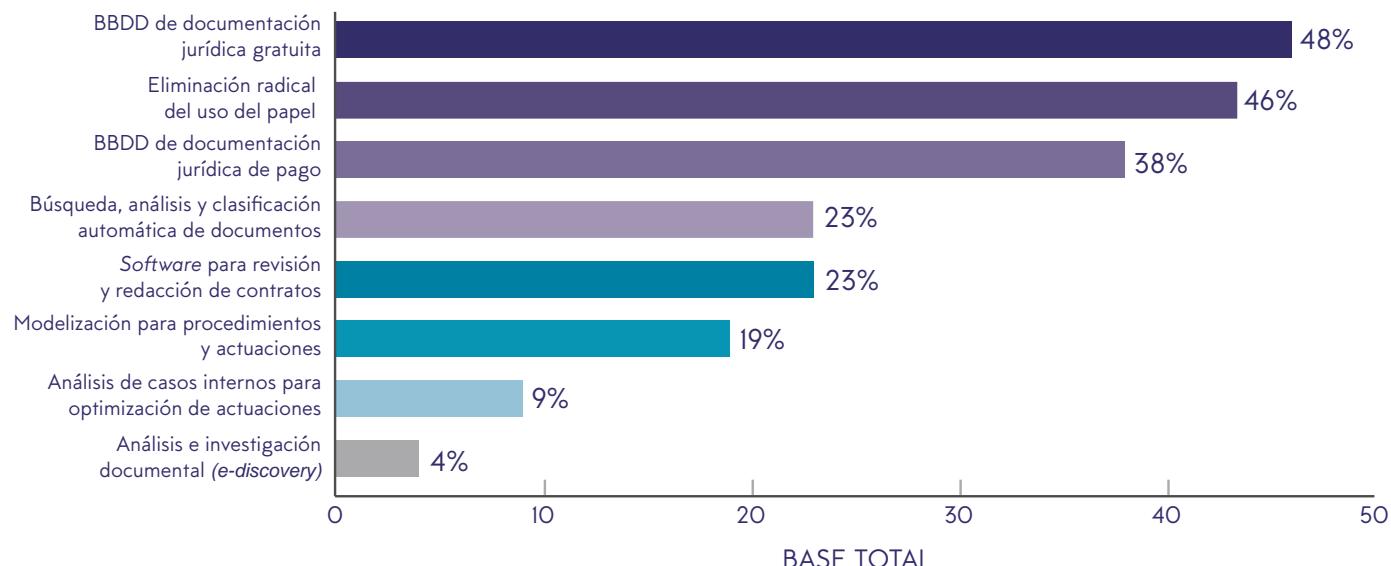
Se incluyen aquí todas las tecnologías que tienen que ver con la gestión del conocimiento aplicado al servicio que se ofrece a los clientes.

Una baja penetración salvo las bases de datos jurídicas, cuyo uso en el caso de las de pago crece con la facturación del despacho, y ciertas prácticas generales para la eliminación del papel. El resto de tecnologías algo más sofisticadas de gestión del conocimiento empleadas en los trabajos para el cliente no alcanzan grandes penetraciones.

Possiblemente en algunos casos, la modelización de casos, la revisión automática de contratos o incluso la clasificación automática de documentos se hayan interpretado por un uso menos sofisticado de la tecnología, como gestión documental básica (guardar archivos digitales en carpetas compartidas y software de búsqueda).

Y el caso de modelizaciones o revisión automática, con formularios (plantillas) para contratos o procedimientos estándar más habituales (lo que explicaría el mayor uso de estas tecnologías por los despachos unipersonales incluso por encima de los despachos más grandes y de mayor facturación).

#### UTILIZAN EN LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA ACTIVIDAD



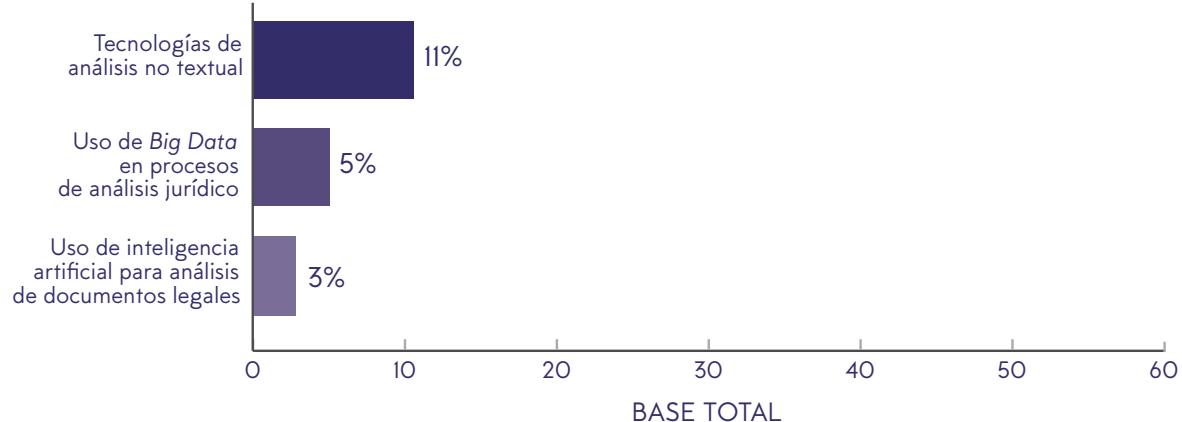
## UTILIZAN EN LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA ACTIVIDAD SEGÚN N° EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL DESPACHO

% (BASE)	NÚMERO DE EMPLEADOS				FACTURACIÓN MEDIA (€)				
	Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20	Hasta 100.000	De 100.000 a 300.000	De 300.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más 1.000.000
	177	165	15	16	243	67	26	18	19
BBDD de documentación jurídica gratuita	51	43	40	75	49	40	54	28	68
Eliminación radical del uso del papel	45	42	73	56	46	39	35	61	63
BBDD de documentación jurídica de pago	38	36	33	69	35	36	58	33	63
Búsqueda, análisis y clasificación automática de documentos	22	23	40	25	22	31	19	11	32
Software para revisión y redacción de contratos	19	27	20	25	22	27	19	22	26
Modelización para procedimientos y actuaciones	17	21	40	13	19	22	23	17	16
Ánalysis de casos internos para optimización de actuaciones	6	13	13	0	8	15	8	6	5
Análisis e investigación documental (e-discovery)	2	7	0	0	4	9	0	0	0

Obviamente, la penetración de las tecnologías más avanzadas es aún menor. Incluso su conocimiento es escaso.



## UTILIZAN TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



## UTILIZAN TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SEGÚN Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL DESPACHO

% (BASE)	NÚMERO DE EMPLEADOS				FACTURACIÓN MEDIA (€)				
	Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20	Hasta 100.000	De 100.000 a 300.000	De 300.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más de 1.000.000
	177	165	15	16	243	67	26	18	19
Tecnologías de análisis no textual	11	10	20	6	10	10	19	11	11
Uso de Big Data en procesos de análisis jurídico	3	5	13	6	4	6	4	6	11
Uso de inteligencia artificial para análisis de documentos legales	2	5	7	0	3	3	8	6	5

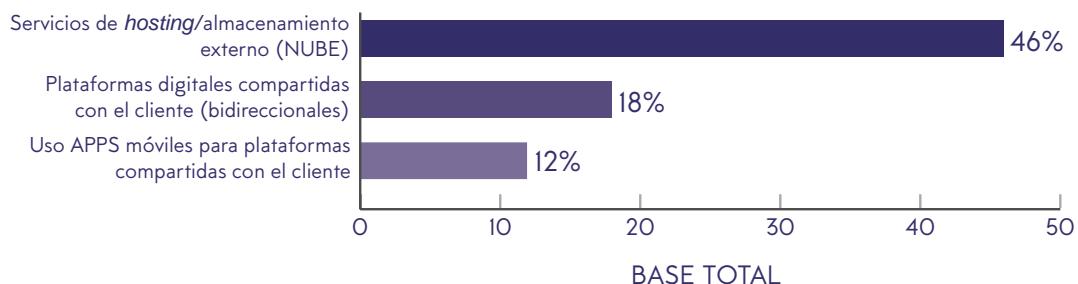


#### 4. EQUIPAMIENTO Y USO DE TECNOLOGÍAS QUE PERMITEN ACCESO REMOTO A LA INFORMACIÓN

La 'NUBE', ha alcanzado un uso relativamente alto, pero se entiende que para el trabajo remoto de los abogados y menos para la gestión compartida con el cliente. Destaca, sin embargo, que el contacto

telemático con el cliente tiene más penetración en los tamaños intermedios, en los que llamamos 'despachos pequeños exitosos', en particular. El uso de APPS es aún anecdotico en los despachos más grandes, lo que se explicaría por tener más utilidad con clientes pequeños/particulares que con grandes compañías.

#### UTILIZAN TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS CON EL CLIENTE



#### UTILIZAN TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS CON EL CLIENTE SEGÚN N° DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN

%  
(BASE)

Servicios de *hosting*/almacenamiento externo (NUBE)

Plataformas digitales compartidas con el cliente (bidireccionales)

Uso APPS móviles para plataformas compartidas con el cliente

NÚMERO DE EMPLEADOS				
Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20	
177	165	15	16	
42	47	60	69	
12	22	27	31	
12	10	33	6	

FACTURACIÓN MEDIA (€)				
Hasta 100.000	De 100.000 a 300.000	De 300.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más 1.000.000
243	67	26	18	19
45	45	42	44	63
14	21	38	11	37
11	12	12	22	11

## 5. ADOPCIÓN DE HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

Se observa con claridad en los datos la importancia que ha tenido Internet (redes sociales, web o boletines por email) aunque un uso

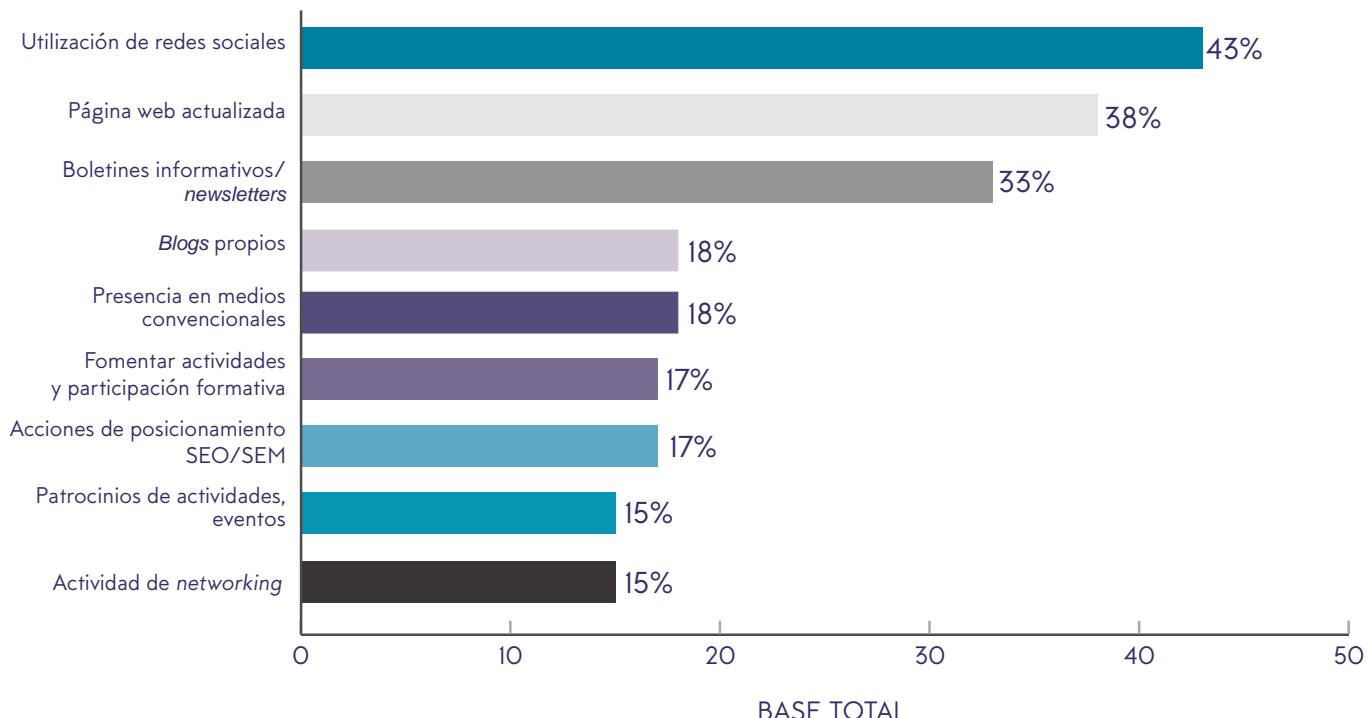
más sofisticado y planificado como estrategias SEO/SEM se limitan más a los grandes despachos como plataforma de comunicación sea cual sea el tamaño del despacho. Cuanto mayor es el despacho, lógicamente más utiliza cualquier herramienta de comunicación, pero más allá de esto se observan dos tendencias claras:

■ Los despachos más grandes se pueden permitir más otros medios que requieren recursos superiores, como eventos, estrategias de SEO/SEM, o uso de comunicación en medios masivos.

■ Los que hemos llamado 'pequeños despachos exitosos' y los de 10 a 19 empleados utilizan más los blogs, lo que sería lógico si pensamos que en gran medida se identifican con boutiques o despachos especializados que necesitan generar contenidos que les legitimen como expertos en sus áreas de especialización.



### ACCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN



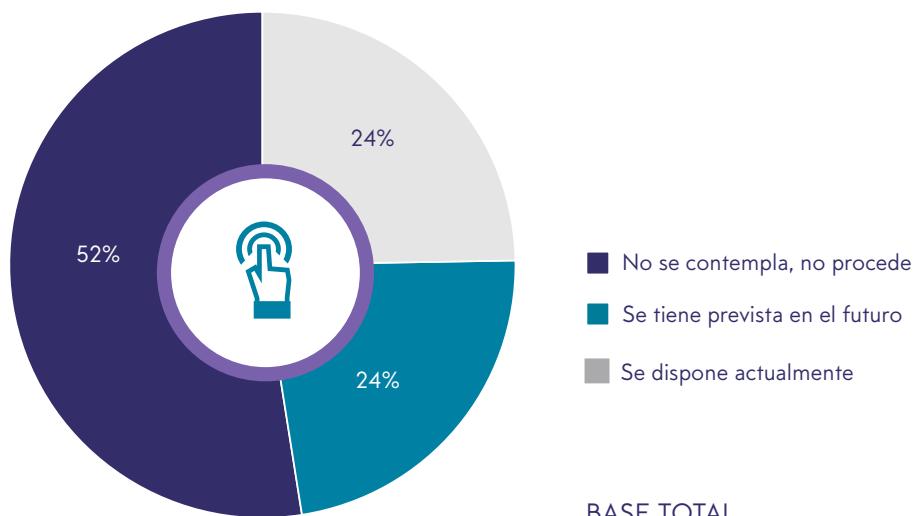
## ACCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN SEGÚN N.º DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DESPACHO

% (BASE)	NÚMERO DE EMPLEADOS				FACTURACIÓN MEDIA (€)				
	Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20	Hasta 100.000	De 100.000 a 300.000	De 300.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más 1.000.000
	177	165	15	16	243	67	26	18	19
Utilización de redes sociales	40	42	73	50	41	37	62	50	47
Página web actualizada	22	47	93	81	30	36	69	67	84
Boletines informativos/ <i>newsletters</i>	24	34	80	75	28	27	54	50	79
Otras actividades promocionales y formativas	19	21	40	50	20	16	23	33	58
<i>Blogs</i> propios	14	19	47	31	15	13	42	39	26
Presencia en medios convencionales	10	21	53	44	15	12	27	22	58
Fomentar actividades y participación formativa	7	22	47	50	12	18	31	33	58
Acciones de posicionamiento SEO/SEM	9	21	40	50	12	12	42	28	53
Patrocinios de actividades, eventos	7	15	60	63	9	15	23	33	63
Actividad de <i>networking</i>	9	17	33	38	10	16	31	22	32

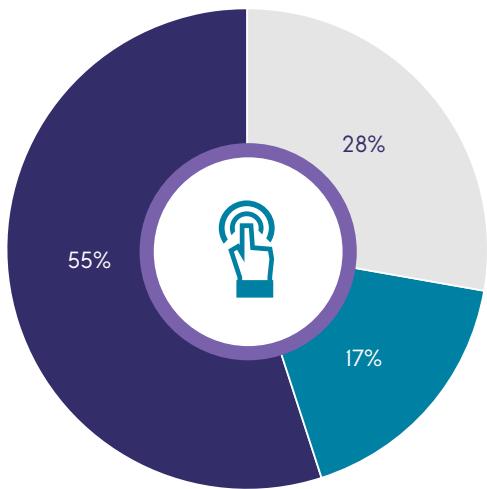
### Nivel de comercialización en Internet

La comercialización en Internet, o la prestación en remoto del servicio ocupan penetraciones muy pequeñas. Y además, dado que no es inferior el uso que declaran en los despachos más pequeños que en el resto, en muchos casos puede que se limite a información en la web de contacto o atender por teléfono o chats (como whatsapp) al cliente en algunos casos.

### PETICIÓN DE CITA/CONTRATACIÓN DE SERVICIO POR INTERNET



## PRESTACIÓN DE SERVICIO TELEMÁTICO A TRAVÉS DE TELÉFONO/CHAT, VIDEOLLAMADA



- No se contempla, no procede
- Se tiene prevista en el futuro
- Se dispone actualmente

BASE TOTAL



## 6. MODELOS DE TRABAJO COLABORATIVOS

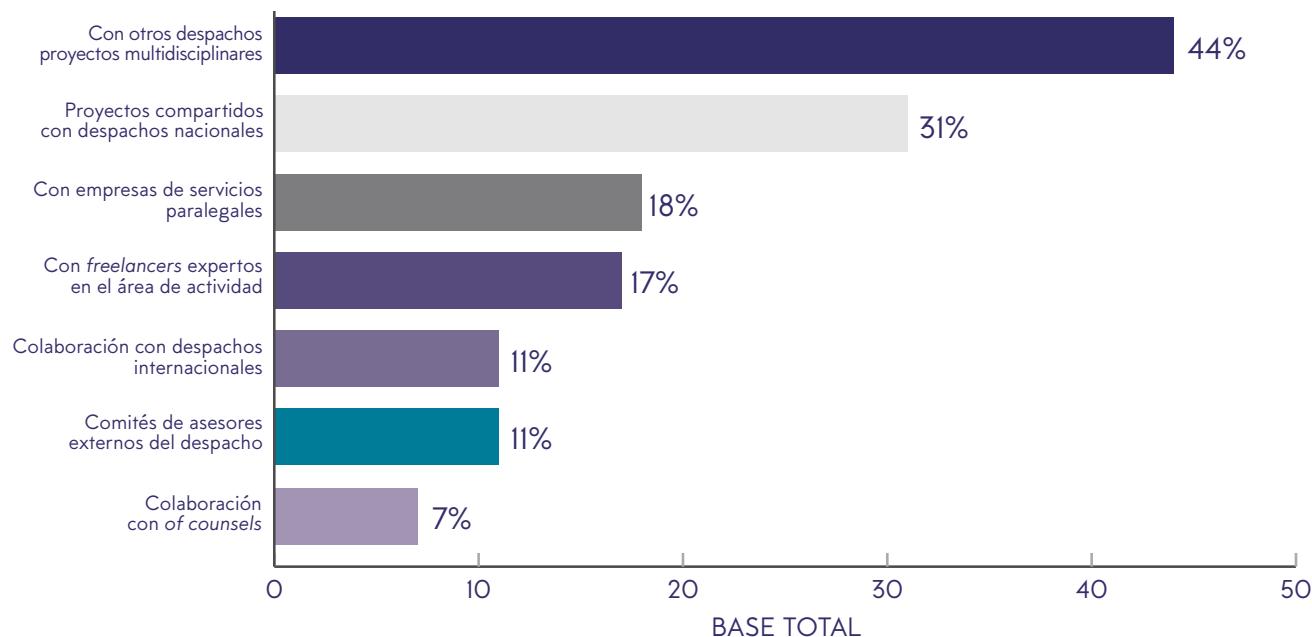
La colaboración bien sea como forma de organizar el trabajo o como forma de aprovechar oportunidades de proyectos propios para los que no hay dimensión o conocimientos, parece estar generalmente bien aceptada, aunque en menor medida por los despachos unipersonales.

Una excepción es la colaboración internacional, que parece seguir siendo algo muy poco abordable para los despachos pequeños (menos de 9 empleados). Aunque entre los medianos-pequeños al menos un 1/3 si lo ven como oportunidad, como en el caso de 'pequeños despachos exitosos' (facturan entre 300.000 € y 500.000 €, con menos de 9 empleados) y desde luego los grandes despachos.

Por otro lado, la prestación de servicios individuales fuera del despacho (*of counsel* o comités asesores externos) parecen ofrecer interés sólo para "los grandes". Los grandes despachos en cualquier caso son los más interesados en todas las formas de colaboración, siendo la contratación de trabajadores autónomos especializados lo que menos parecen necesitar.



## GRADO DE INTERÉS EN MODELOS COLABORATIVOS



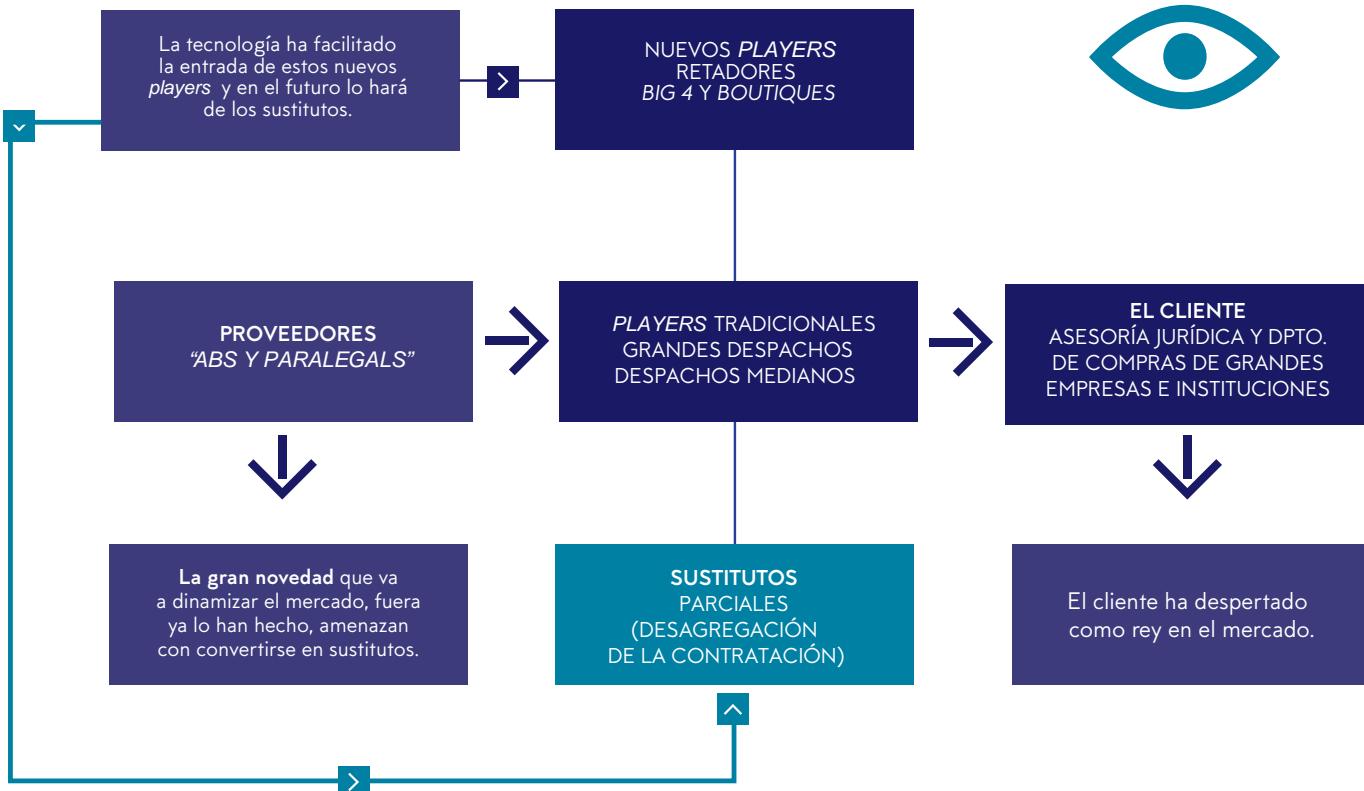
## MODELOS COLABORATIVOS DE TRABAJO UTILIZADOS SEGÚN N° DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL DESPACHO

% (BASE)	NÚMERO DE EMPLEADOS				FACTURACIÓN MEDIA (€)				
	Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20	Hasta 100.000	De 100.000 a 300.000	De 300.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más 100.000
	177	165	15	16	243	67	26	18	19
Con otros despachos proyectos multidisciplinares	39	46	60	56	38	48	62	56	63
Proyectos compartidos con despachos nacionales	23	38	47	44	24	40	58	33	53
Con empresas de servicios paralegales	15	17	33	44	14	21	15	33	37
Con freelancers expertos en el área de actividad	12	20	40	25	13	22	27	22	32
Colaboración con despachos internacionales	7	9	20	50	8	8	19	11	42
Comités de asesores externos del despacho	3	7	13	44	5	13	19	22	53
Colaboración con of counsels	2	14	33	44	3	8	23	11	32

# LOS GRANDES DESPACHOS EN LA ENCRUCIJADA

## LOS CAMBIOS EN EL MODELO TRADICIONAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS JURÍDICOS EN EL MERCADO DE GRANDES CLIENTES.

## LAS 5 FUERZAS DEL MERCADO DE LOS GRANDES DESPACHOS



## LAS ASESORÍAS INTERNAS

El cliente está principalmente representado en ese mercado de los grandes despachos por las asesorías internas de las grandes empresas, particularmente de las corporaciones internacionales,

que han llegado a ser tan grandes como algunos de los más grandes despachos.

Como hemos dicho, estos clientes han tomado el poder e influyen en la metodología de los despachos exigiendo cambios.

*“Según la encuesta ACC 2016, por primera vez se ha sobrepasado la cantidad de dinero que te gastas en abogados internos, el 53%, frente a abogados externos”*

*Javier Ramírez  
Vicepresidente y secretario general asociado, HP Inc.*



*“En el pasado los abogados teníamos una especie de manga ancha para ver cómo fijar nuestros términos, había mucha menos competencia. Ahora ha cambiado completamente el paradigma, el que dirige el proceso y marca las pautas es claramente el cliente... ya nos están exigiendo, como parte del proceso de licitación, que incluyamos en nuestros esquemas de prestación de servicios los ASP (Alternative Services Providers) como lo que en EEUU se conoce por Contracts Lawyers (...) entre 80 y 150 dólares la hora que es muchísimo más bajo que el del despacho”*

*Juan Picón  
Copresidente mundial, DLA Piper*

*“Estás desagregando los servicios, o sea ya no hay ‘one stop shop’ donde contratas todo al mismo proveedor, miras en qué parcela cada proveedor de servicios puede aportar más, hacerlo mejor y más barato”*

*Javier Ramírez  
Vicepresidente y secretario general asociado,  
HP Inc.*

*“El departamento legal, pasa a ser una unidad más de negocio dentro de una empresa, nos hemos convertido en un centro de costes y beneficios”*

*Javier Ramírez  
Vicepresidente y secretario general asociado,  
HP Inc.*

Su poder y exigencia creciente hacia los despachos se basa en tres cosas:

■ **Conocen los grandes despachos y tienen talento tan competitivo como ellos**, a veces incluso mayor, por un conocimiento más preciso de su sector. Muchos de sus abogados vienen de esos despachos, saben y conocen perfectamente las entrañas de la organización, los tiempos requeridos para los trabajos y qué nivel de empleado se requiere para cada tarea cuando valoran los precios.

■ **Tienden cada vez más a contratar de forma repartida:**

1. Contratando con otros despachos, probablemente menores, aquellos proyectos o servicios que no son de alto valor (vale con ser suficientemente buenos).
2. Contratando directamente con servicios de proveedores alternativos o empresas de paralegales cuando no son necesarios abogados, o incluso exigen a los despachos que subcontraten estos servicios o se doten de la tecnología necesaria para poder presentar precios ajustados.

■ **La exigencia interna**, que busca **convertir la asesoría interna en un centro de beneficios más que un coste**, reduciendo el gasto frente a lo previsto o facilitando (con ayuda externa o con desarrollo de software interno en algún caso) análisis que reduzcan el riesgo en contratos o aumenten el retorno financiero de determinadas prácticas contractuales.

## LOS DESPACHOS TRADICIONALES

En el mercado de despachos tradicionales, encontramos **dos tipologías**, aunque sus fronteras pueden ser a veces difusas.

■ **Los grandes** (el *Magic Circle* como lo llaman en Reino Unido) despachos españoles o internacionales presentes en España. Típica estructura de escala de socios con auténtica capacidad de invertir en estructuras de personal (soporte administrativo, comunicación, RRHH, tecnología, etc.).



■ **Los menos grandes y medianos**, en correlación a empresas también de este tamaño o con alto prestigio especializado en algún área jurídica (por ejemplo laboral), protagonizado por algunos socios.

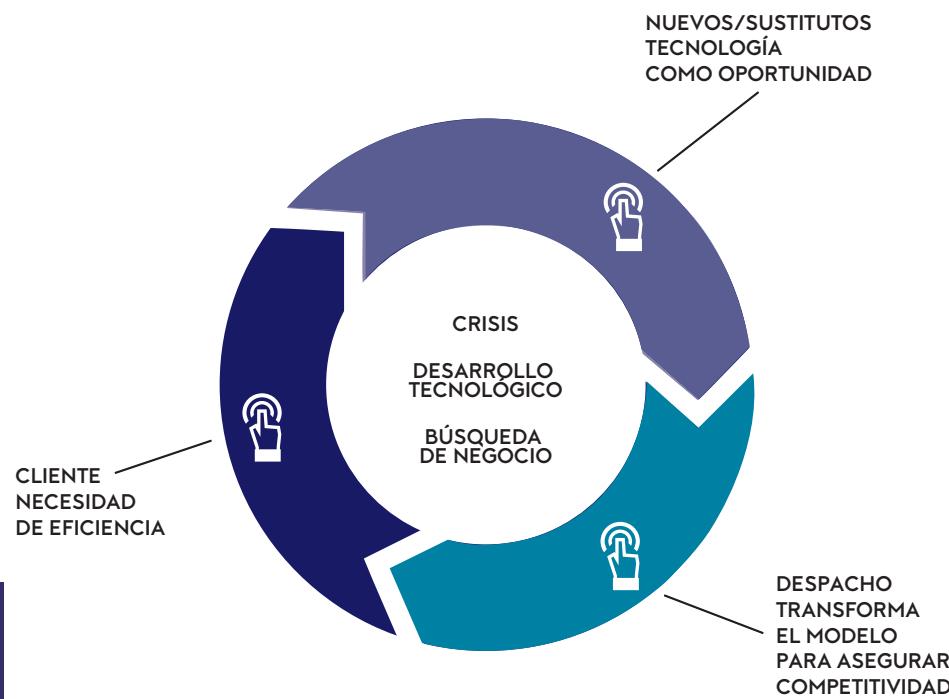
Dentro de los medianos se podrían incluir las *boutiques* tecnológicas, pero aquí las tratamos aparte como nuevos entrantes (aunque no lo sean tanto) por la importancia que tiene la tecnología en este estudio y por ser específicamente un ejemplo de la transformación retadora del sector. Nos centramos en la descripción de los cambios e innovaciones que están afectando a los grandes, ya que en los despachos medianos estas transformaciones se darían en una escala menor, aunque los recuperaremos más adelante para describir las oportunidades que representan para ellos estos cambios.

# TRANSFORMACIÓN DE LOS GRANDES DESPACHOS

Las modificaciones en los grandes despachos reflejan el **gran cambio cultural** que atraviesa todo el sector: la transformación del despacho en una empresa de servicios jurídicos, con las características de cualquier empresa de servicios. Y esta transformación se sustenta y se acelera por la tecnología. Ésta es una de las tesis de este estudio.

La tecnología por sí sola no transforma las cosas, sino que su éxito en la esfera jurídico empresarial depende de muchos factores: desde la mejora de resultados en el cliente, a

las oportunidades de extraer valor que ofrece la tecnología. Estos elementos unidos a la desregulación han actuado como un posibilitador: **la tecnología y el modelo de negocio se retroalimentan continuamente**. Como telón de fondo de esta transformación cultural está el debate de qué es ser abogado, su esencia, una vez puesto en evidencia que la máquina le puede sustituir en muchas tareas. El valor de la abogacía como arte vs ciencia (tecnología) que refleja el debate filosófico general de dónde acaba la capacidad del



*“Yo creo que el trabajo del abogado es tal vez de los trabajos que mejor se pueden automatizar... Si queremos sobrevivir deberemos ser algo más que agregadores de información porque eso ya lo puede hacer cualquier máquina. Tu obligación es, en el lenguaje que tu cliente entienda, explicarle cuáles son sus opciones basadas no sólo en un conocimiento de la información sino de la experiencia, en un conocimiento holístico, de cuáles son todas las consecuencias en todos los planos posibles. Y eso se acerca más al arte, algo mucho más difícil de replicar con una inteligencia artificial”*

Paloma Llaneza  
Socio en Razona Legaltech

*“La máquina o la tecnología va a ir mejorando, con lo que tienes que buscar nichos de trabajo donde el valor añadido está defendido. El aspecto humano, el emocional, es por el que un cliente te va a pagar unos honorarios elevados porque una persona con experiencia en transacciones, con habilidad para negociar, esté dedicándose tiempo, eso el ordenador no te lo va a crear”*

Juan Picón  
Copresidente mundial, DLA Piper



hombre y que le pertenece sólo a él. Debate que esconde en general la dificultad para adaptarnos a las herramientas que creamos para hacer mejor nuestro trabajo: lo transforman volviendo inútiles muchas de las tareas que hacíamos. Las palabras de Paloma LLaneza, reflejan muy bien esta tensión.



El dilema es pues falso, lo que la tecnología va a hacer cada vez más es obligar a concentrarse en lo que aporta el abogado como ser humano, dedicarse sólo al "arte". Un "arte" que es un compendio de cualidades intelectuales-creativas pero también emocionales y relaciones como la empatía, el saber escuchar, las necesarias para 'el buen consejo' y para la comercialización o la negociación.

Es decir, pone al abogado o a su organización ante una decisión estratégica fundamental, concentrarse en la ventaja de valor, maximizando la asesoría *ad hoc*, frente a los servicios más accesibles y estandarizados tecnológicamente de los sustitutos (ASP/ABS y otros) o competidores como los despachos filiales de las Big4.

En cualquier caso, en este proceso de concentración en las actividades de mayor valor, los grandes y medianos despachos no van a poder escaparse de dos retos: mantener los ingresos de las organizaciones y mantener el empleo.

Además de la tecnología, el cambio se extiende a otras dimensiones.

■ Una muestra más de este cambio, sobre todo en los grandes despachos, es la **necesidad de integrar nuevos modelos de remuneración** de un cliente que exige mayor claridad, previsibilidad y ajuste del precio al valor aportado en el que la facturación por horas se convierte en casi una anécdota (como hemos visto en los datos de la encuesta, sólo para el 21 % de los despachos más grandes la facturación por horas es la forma más habitual, frente al 37% por proyecto o el 32% por cuota anual fija o con una parte variable; para el total de los despachos sólo son un 5% los que la utilizan como modo de facturación principal).

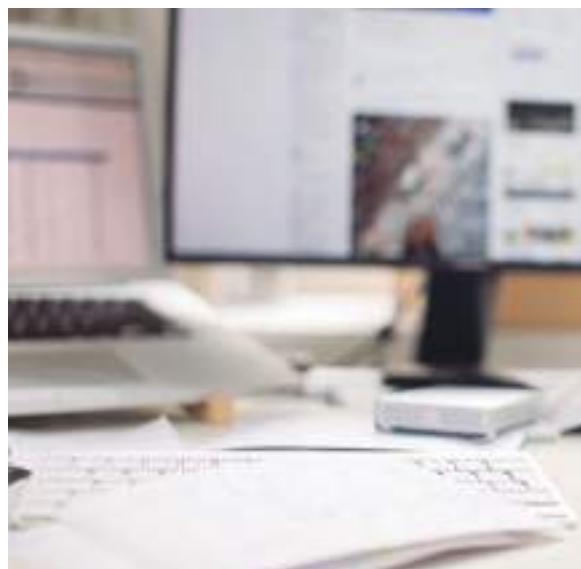
■ Una tensión al **cambio de modelo orgánico (propiedad y gobierno) jerárquico** y gremial de socios porque impide la rápida y suficiente obtención de recursos para invertir, pensar a largo plazo y reaccionar con rapidez. La desregulación, mucho menos avanzada en España que en sistemas jurídicos diferentes como Inglaterra o Australia, ha permitido que en estos países el estatuto de propiedad cambie para convertir los despachos en empresas, incluso cotizar en bolsa.

■ Además la **importancia de la Firma, como marca corporativa y reputación**, ha ido creciendo por

encima del propio socio, que pasa a estar subordinado y al cuidado de estos activos intangibles a largo plazo y más allá de sus intereses.

■ Una de las consecuencias de estas tensiones es una **huida hacia nuevos mercados** para seguir creciendo en ingresos, o la **concentración y fusión** de despachos para mantener volumen.

Es importante señalar otra de las tesis de este informe: frente a nuevos entrantes como las filiales de las Big4 o los ABS que han visto una oportunidad de ofrecer nuevo valor añadido, las transformaciones en los despachos responden más a tensiones internas y a amenazas del mercado. Es decir, son respuestas defensivas en la mayor parte de los casos, con el fin de mantener la viabilidad y protección de su núcleo de valor: la confianza en el buen consejo del abogado destacado (como *auctoritas* o *primus inter pares*), como soporte de preferencia, pero también de sus precios.



# ELEMENTOS DE LA TRANSFORMACIÓN



El gráfico introduce la relación entre los cambios e innovaciones y las necesidades a las que responden.

## INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PROPIA

La pérdida importante de muchos de los ingresos facturados como horas de abogado (aunque fueran *junior*) dedicadas a las tareas de menor valor y más automatizables, ha impulsado innovaciones tecnológicas propias para mantener el portfolio de servicios, que

tienden a competir con las ofrecidas por los ASP. Los despachos, sobre todo los internacionales, han seguido tres estrategias básicas en esta innovación:

■ **Desarrollo propio de software** para ser eficientes en los procesos de mayor volumen, como son por ejemplo, las *due diligence* en toda la parte de reducción de uso intensivo de personas para las labores de revisión de documentos, con diferentes grados de aplicación de computación inteligente o *smart computing* e incluso algún intento de "inteligencia artificial".

■ **Generación de centros de servicios** como un recurso interno de servicio a las distintas oficinas desde servicios de traducción y revisión documental, generación de modelos y estandarización de documentos o incluso servicios de comunicación, formación y marketing.

■ **Inversión en empresas externas** (desarrollo de software o ABS) para recuperar por esta vía los ingresos que pierde del cliente por el desarrollo de software. Esto obviamente abre muchas más oportunidades de

*“Un sistema que hemos trabajado nosotros junto con la empresa de desarrollo, a través del uso de inteligencia artificial, el ordenador ya revisa toda la documentación de due diligence lo cual está sustituyendo el trabajo de 20 a 30 abogados y en las pruebas que hemos hecho, el nivel de error está por debajo del 2 %, menor que el de los abogados”*

*Juan Picón  
Copresidente mundial, DLA Piper*

*“Professional Support Lawyer’ (...) también otros servicios que la marca nos da a nosotros mismos, para apoyar en determinadas labores bajo una estrecha supervisión y con unos estándares de calidad “six sigma” (...) de manera que nuestros abogados puedan focalizarse en las cosas que realmente son críticas para el cliente”*

*Beatriz Vela  
Directora RRHH, Baker&McKenzie*



negocio y refleja de por sí un cambio de verdad profundo en el enfoque empresarial/negocio. Incluso algunas compañías han iniciado operaciones de incubadoras de startup, aunque sea por estar cerca de lo que puede pasar en el futuro con intención de retorno en conocimiento o en reputación más que directamente en negocio.

## EFICIENCIA DE GESTIÓN

No es nuevo para las grandes firmas la aplicación de sistemas de información gerenciales, ERP y similares software de gestión de procesos, encaminados a sistematizar el flujo de información y la coordinación de los departamentos, pero es obvio que han tomado una mayor relevancia cuando ha ido creciendo la conciencia de la necesidad de eficiencia. Junto a ello han ido incorporándose procedimientos y metodologías de organización de procesos como:

■ **Indicadores y cuadros de mando** de rendimiento por horas persona, por cliente, comerciales, retorno de acciones, reputación...

■ **Implantación de la figura del legal project manager** (project manager en otros sectores), en la medida en que los procesos se segmentan por departamentos en la cadena de valor, se externalizan o se vuelve multidisciplinar, el *legal project manager* establece y controla el plan de trabajo y la utilización de recursos para extraer la máxima eficiencia.

■ **Gestión del conocimiento interno**, más allá del trabajo específico para un cliente, la gestión sistemática del conocimiento acumulado en la propia compañía y sistemas para aprovecharlo que van a garantizar, no sólo no reinventar la rueda, sino también garantizar que el conocimiento se queda en la organización aunque se vayan las personas, con el desarrollo en algún caso de software propio.

## REMUNERACIÓN Y PRICING

El cliente, además de exigir transparencia espera que las fórmulas de remuneración respondan a la previsibilidad y ajuste al valor aportado, que obligan al despacho a hacer cálculos competitivos y forzar la eficiencia en su gestión. Las alternativas más declaradas en los grandes despachos, incluidas las combinaciones de ellas, son varias (para el sector en general hemos visto el uso de diversas modalidades al hablar del “poder del cliente”, en el capítulo II Las causas de una transformación).

*“Son ganas de aprender ... si no has nacido con el mundo tecnológico ya estás fuera de ese círculo, entonces nos parece que abrirnos al mundo de las startup nos puede ayudar a entender cómo funcionan en el mundo, de manera que si tienen ideas, nosotros las desarrollamos con ellos y les ayudamos en el proceso”*

*Françesc Muñoz  
CTO, Cuatrecasas*



- Precios pactados de antemano por proyecto o fases de cada proyecto.
- Un honorario calculado por año, o por períodos estipulados para una carga de trabajo predefinida.
- Extras no previstos pre-tasados, sean para el fee por proyecto o el fee anual (que también va a permitir comparar opciones).
- Opciones extra según retorno en el caso de negociaciones, evitación de costes en operaciones o cuota Litis en caso de pleitos.
- *Qualitas*, una remuneración variable extra según valoraciones o indicaciones cualitativas de servicio pactado también de antemano.
- El despacho se ve obligado a hacer cálculo competitivo (en situación de concurso de competencia) y forzar la eficiencia en su gestión.

Además, el cliente ya no es sólo la asesoría interna, el departamento de compras interviene también en la decisión propiciando la fórmula de concursar por proyectos o por contratos anuales, lo que fuerza aún más la estandarización en precios comparables.

Nada diferente a lo que pasa en cualquier otro sector de servicios entre empresas, a pesar del intento en este sector de precios pautados por el Colegio, que cada vez más se limitan al ámbito de litigios.

*“Lo llamamos el Legal Delivery Center, es una especie de subfirma dentro de nuestra firma donde empezamos a tener abogados que no son contratados por el despacho, sino freelance”*

**Juan Picón**  
Copresidente mundial, *DLA Piper*

*“Un servicio que llamamos Virtual Secondment, para ofrecer, por ejemplo a un cliente que tiene fundamentalmente necesidades de Contract Management en Alemania y Finlandia, etc, abogados más baratos que los de allí, pero muy bien preparados y especializados”*

**Javier Fernández-Samaniego**  
Socio, *Bird&Bird LLP*

## EXTERNALIZACIÓN

Formas de reducir costes de estructura o poder abarcar proyectos sobredimensionados y obviamente también una oportunidad de dar servicios a otros despachos:

**■ Colaboración con otros despachos especialistas** para casos muy especiales. Raro en grandes despachos, se suele dar más bien en medianos que no tienen todas las áreas cubiertas.

**■ Contratación freelancers/secondment o equipos externos.** Este proceso creciente se ha llegado a calificar de ‘uberización’ del sector, cuyo exponente más avanzado ha sido que se creen empresas dedicadas específicamente a ello como veremos en el capítulo de sustitutos.

Y para ello algunos despachos crean sus propias plataformas LPO (*Legal Process Outsourcing*) de trabajadores autónomos, aislados de la estructura tradicional del despacho (de sus compromisos de contrato, remuneración y carreras), para una mayor agilidad.

Muchos despachos van a encontrar aquí una oportunidad de negocio como soporte de otros despachos o clientes. Como ha hecho por ejemplo Bird&Bird en Madrid, por lo que ha conseguido premios internacionales a la innovación en el sector.

diligencias y similares. Que a veces también son LPO's (*Legal Providers*) propios. Se comienza a producir una tendencia a la incorporación de abogados junior como *paralegals*.

#### MOVILIDAD/trabajo remoto

La movilidad, es decir la posibilidad de utilizar los medios remotos que ha facilitado la disponibilidad de Internet en cualquier lugar y en cualquier dispositivo (ordenador portátil, tableta o *smartphone*) y el incremento de la capacidad para enviar datos, ha traído múltiples mejoras funcionales



■ **ABS/ASP/paralegals.** Muy raro en España (salvo los obligados procuradores), aunque no para despachos importantes con presencia internacional. Lo más común en este sentido en España son los servicios de traducción especializada, *e-discovery*, revisión de documentos en *due*

para la operativa del trabajo fuera del despacho que redunda tanto en flexibilidad, como en rentabilidad o eficiencia: poder recibir en el juzgado cualquier información, poder compartir información en tiempo real con cualquier cliente esté donde esté y a la hora que sea, hablar por



videoconferencia evitando tiempo y desplazamientos (y los costes correspondientes), gestión inmediata y rápida de asuntos vía Whatsapp o trabajar desde casa.

Lo que hace que se haya convertido casi en un hecho cotidiano y perfectamente integrado y hasta imprescindible en la vida de los abogados que lo han integrado en su trabajo. Aunque igual que muchos clientes son poco proclives a las tecnologías telemáticas, también hay abogados que se resisten.

La movilidad o el acceso remoto a personas e información hace hoy impensable que no se corresponda también con una transparencia en los procesos y disponibilidad total 24/365 (no necesariamente de la persona pero sí de su servicio): el control directo por parte del cliente del proceso, cuando esta ubicuidad se convierte en acceso mediante e-rooms o plataformas

compartidas de información sobre antecedentes, citas, plazos o dossiers... Algo que apunta algún entrevistado.

Cabe señalar cierta discrepancia en la valoración de los servicios de *hosting*. La llamada NUBE para el acceso remoto a información compartida. Los grandes despachos por seguridad (y obligación de custodia) parecen preferir desarrollar sus propios servidores de servicio remoto. Obviamente para pequeños despachos (sean de abogados o asesorías), los sistemas de seguridad de los proveedores de *hosting*/'nube' son probablemente mayores que los que podrían conseguir por ellos mismos. Su utilidad dependerá entonces del volumen de información y la apuesta por crear plataformas para compartir con clientes.

En definitiva, las posibilidades que se abren de conexión remota instantánea

y desde cualquier lugar, sea entre personas o entre máquinas, para cambiar el sentido temporal, espacial y de organización del trabajo son amplias:

■ El contacto personal con el cliente se hace menos necesario pero abre la oportunidad de convertirlo en un momento particularmente valioso cuando se produce.

■ Mantener un equipo externo pero totalmente integrado. Hay que pensar que, en el extremo, permite la existencia de empresas como Uber por ejemplo, que apenas invierte en capital físico ni empleados siendo los propios prestadores del servicio los que lo hacen.

■ Cambiar el sentido del "despacho" y contigüidad física que permite aprovechar además la oportunidad de prescindir de m2 en ubicaciones prestigiosas.

# UN PASO MÁS: LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL/ORGANIZATIVA



El cambio cultural propiamente dicho se materializa en las transformaciones organizativas relevantes que desglosamos a continuación:

## ESPECIALIZACIÓN Y MULTIESPECIALIZACIÓN

La complejidad manda, ya no basta con el saber experto en un área legal, que mandaba tradicionalmente, hoy se combina con una necesidad de colaboración multidisciplinar para satisfacer la demanda de dar una respuesta centrada en el cliente. La necesidad de conocer el sector del cliente, más allá de los saberes legales, se convierte en un cambio radical de perspectiva, provocando la demanda de especialización en un sector concreto.

Los despachos grandes necesitan definir su oferta como una multiespecialización en una matriz de dos entradas:

■ **Expertise en áreas jurídicas clásicas** que va a ser suficiente en los sectores de la economía tradicionales.

■ **Expertise en sectores empresariales** o de actividad relevantes por su novedad (valor de experiencia) y complejidad (que necesita una mayor aprendizaje del negocio del cliente): tecnológicas, utilities, biotecnología, Internet...

De hecho, la posibilidad de concentrar un saber experto en sectores donde hay grandes clientes, es lo que ha hecho que nazcan las boutiques, lo que a su vez ha

*“Entender que el cliente no se interesa sólo en una cuestión fiscal en el ámbito de impuesto de sociedades, sino que se tienen derivadas en 5, 6, 7 especialidades que forman un todo”*

*Juan Ignacio Marrón  
Socio responsable de innovación tecnológica,  
KPMG Abogados*

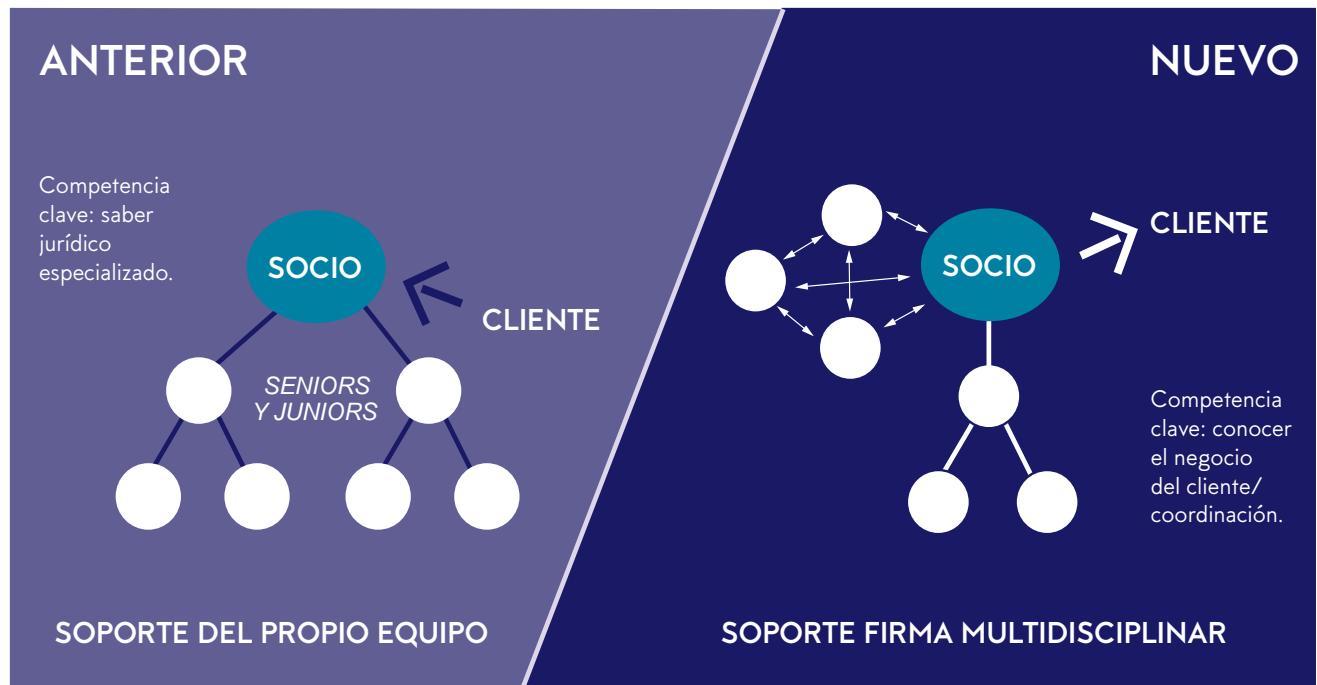
acelerado este proceso de doble especialización en los grandes despachos, para no dejarse robar este terreno.

No obstante, algunos despachos medianos encuentran todavía su oportunidad también en la hiperespecialización legal; por ejemplo laboral, a costa de renunciar a la gestión global de los asuntos legales del cliente o grandes clientes. En cualquier caso, como vemos en los datos de la encuesta (el 76% de los despachos declara al menos 3 especialidades), hasta a los pequeños despachos les cuesta definirse por una única especialidad (78% declaran al menos 3).

Este cambio de perspectiva hacia la necesidad del cliente y la búsqueda de una respuesta holística más allá de los silos jurídicos, impacta en el cambio en el concepto de servicio y relación con el cliente, no centrada en el socio como “dueño” del cliente, que pasa a ser si acaso el coordinador de la relación con la Firma.



## ESQUEMA CAMBIO SERVICIO PIRAMIDAL A MULTIDISCIPLINAR



La multidisciplinariedad representa los valores de la colaboración, frente a la subordinación jerárquica, o de la 'propiedad' del cliente por el socio y puede ir más allá de las diferentes áreas jurídicas, con el soporte de expertos internos o externos no necesariamente abogados cuando el cliente es complejo. Esto como se ha apuntado ya favorece la aparición y utilidad de la figura del *legal project*

*management (project manager)*, que gestiona el proceso y la relación y coordinación entre los colaboradores, lugar que puede ocupar el socio que gestiona la relación con el cliente. Y todavía hay una oportunidad más de interacción entre el mundo *Off* y el mundo *On*. Cualquier asunto tiene ya una derivación en Internet: la comercialización, la transparencia exigida, la relación con los clientes...

*"El día a día es un codo a codo entre el 'digitalista' o 'internetista' y el especialista en mercantil que está tratando un contrato bancario, el fiscalista que sabe muchísimo de fiscalidad en juego pero no del juego en línea (...) Para el año 2020 no habrá ni un sólo delito que no tenga un componente electrónico"*

*Pablo García Mexía  
Abogado y consultor digital, co-fundador de Syntagma*

*“...como funcionamos como un partnership, has de buscarte el mecanismo, el gobierno corporativo, que te permita mandar y no tener que pedir antes opinión para la rapidez con la que suceden las cosas aunque luego haya un control a posteriori. Es un balance. Hemos pasado de despacho a empresa pero no del todo”*

*Rafael Fontana  
Presidente ejecutivo, Cuatrecasas*

*“El sistema de mentoring ya no es sólo de los más senior hacia abajo. Un junior también puede ser mentor de un senior para asuntos que él conoce mejor relacionados con los nuevos entornos en los que él es nativo”*

*Alejandro Touriño  
Socio director, ÉCIJA*

*“Las carreras son cada vez menos lineales, lo cual no es malo, nosotros antes lo llamábamos carreras alternativas, el que pudiera ser Councel, que es equivalente a un socio pero con otras expectativas, o professional support lawyer, o paralegal (...) seleccionamos gente en la universidad ya para ser paralegal...”*

*Beatriz Vela  
Directora RRHH, Baker&McKenzie*

## **CAMBIOS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO**

La estructura tradicional de socios, que prioriza el papel del socio y los dividendos y primas procedentes de cada cliente, es un obstáculo serio hoy para la cultura de negocio/ empresa de servicios porque dificulta la necesidad de toma de decisiones más ágiles e inversiones y estrategias a largo plazo.

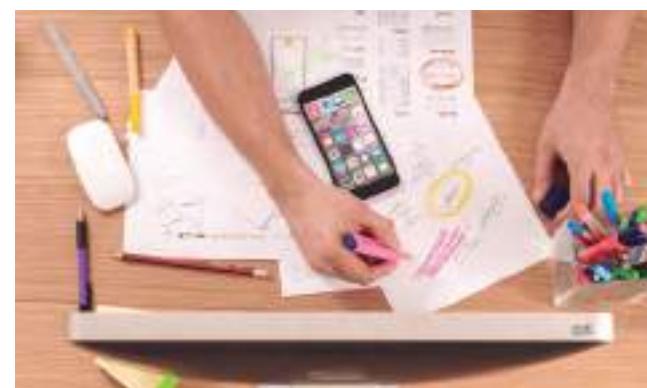
Esto ha sido o está siendo una fuente de tensión, aunque los despachos grandes e internacionales van encontrando fórmulas como un gobierno ejecutivo con poderes amplios. Una tensión que sigue presente e incluso aumentada por la necesidad de incluir a otros expertos, en áreas de gestión empresarial (marketing/marca, financieros, tecnología, RRHH...) en los órganos de dirección y gobierno corporativo que establecen o desarrollan la estrategia de la compañía.

Obviamente esto se produce de forma paralela a todos los procedimientos que van destinados a titularizar a los clientes minimizando el riesgo de fuga de socios con sus clientes: reforzando al equipo y los recursos de la compañía o la imagen de la firma frente al estrellato del abogado. En esto, los despachos filiales de las firmas, representan una ventaja donde el grado de ser socio es más un escalado profesional y de responsabilidades de equipos que un título de propiedad de clientes y capacidad de decidir sobre la organización.

## **HORIZONTALIDAD**

Entendida como una contribución menos jerárquica (todos pueden traer negocio, tener participación, aportar sus ideas, enseñar a otros) la horizontalidad se convierte en un aspecto de la forma de trabajar, indisoluble de la necesidad de diversidad, la inteligencia colectiva, la apertura de puntos de vista y la propia multidisciplinariedad que necesita la organización para ser ágil, rápida en adaptarse a nuevas situaciones. No obstante, la horizontalidad responde también a la necesidad de desmontar un sistema piramidal de socios que a duras penas puede absorber más socios y mantener talento capaz de responder a las nuevas exigencias del cliente, estableciendo medidas correctoras del sistema, planes de carrera alternativos o minimización del ‘up or out’.

En definitiva, es una manera de generar flujo de conocimiento. Como por ejemplo, impulsando redes de comunicación interna.



*“Comunicación es algo cada vez más importante, es fundamental una buena comunicación interna y una buena comunicación externa. Tu primer comunicador es la casa y hay que comunicar tanto lo bueno como lo malo, es mejor que la mala noticia la des tú a que te la den desde fuera”*

*Rafael Fontana  
Presidente ejecutivo, Cuatrecasas*



## **NUEVOS TALENTOS (CON AYUDA DE LOS MILLENNIALS)**

La cultura de horizontalidad no sólo es impulsada por los *millennials* sino por una necesidad de las firmas para mantener el talento de estos nuevos abogados que traen de serie la familiaridad con las nuevas tecnologías, el valor de la creatividad y de la colaboración.

Pero a su vez, esto fuerza a las organizaciones a hacer adaptaciones para mantener el talento de unos nuevos abogados, precisamente los de más talento, que buscan un ambiente más flexible y tareas de trabajo de mayor disfrute y más emprendimiento: reducciones de jornada, días libres, trabajo temporal en oficinas de otros países, planes de carrera alternativos.

## **LA CULTURA DE MARCA, REPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La regulación e incluso prohibición que existía de que los abogados hicieran publicidad, pero sobre todo la cultura instalada en esta profesión como arte y discreción, han retrasado la incorporación de las disciplinas de la comunicación de marca corporativa y gestión reputacional, hasta hace poco.

Empezó a cambiar en el turno de siglo, tras los escándalos corporativos como los de Enron que afectaron particularmente al mundo de la auditoras entonces integradas con la asesoría legal.

En la época de la transparencia, la reputación ya no se trata sólo de comunicación, sino de coherencia, y la comunicación debe servir para que se perciba mejor lo que mejor hacemos. Se puede tomar como una amenaza o una oportunidad pero en EEUU hay portales como *“Glass Door”* en el cual la gente pone de manera anónima su impresión de lo que es trabajar en una firma, la retribución, oportunidades de carrera, etc.

Obviamente, no sólo afecta a los temas de captación de talento, también a la propia ética de la marca, por los clientes que se gestionan o los consejos que se le ofrecen, muy presente con los *“Papeles de Panamá”*. Hoy casi todas las grandes y medianas despachos tienen responsables de comunicación corporativa y/o marca corporativa o de marketing (según nuestra encuesta en el 28% de los despachos que facturan más de 1.000.000 €) cuya función está más dirigida a construir

y mantener reputación frente a todos sus grupos de interés (clientes, interno, talento, el regulador...).

Aunque según expertos entrevistados, el manejo de la comunicación y de la reputación corporativa es muchas veces más táctica (reactiva), que estratégica, es decir, dirigida realmente por objetivos de posicionamiento o diferenciación, utilizando comunicación para ayudar a construir elementos de reputación o pilares de marca se quieren construir en cada uno de los públicos objetivo.





El uso de la publicidad, que se limita generalmente a medios dirigidos a públicos financieros y de empresa o específicos del sector legal, se centra en amplificar o mantener la imagen/reputación (valores) o posicionamiento (diferenciación). Los grandes despachos no utilizan la comunicación con fines directamente comerciales para la captación de clientes o darse a conocer. Esta función más de marketing quedaría más para pequeños o medianos despachos (es un objetivo de mejora para el 57% de los despachos, pero en el caso de los grandes que ya han dado pasos importantes en estas herramientas, sólo el 35% lo considera un objetivo de mejora).

No obstante, estos departamentos dan apoyo a las funciones de comercialización que por la naturaleza reducida del número de clientes se basa en la relación directa: organización de encuentros, presencia en eventos, patrocinios... Hoy todos los grandes y medianos

despachos tienen una página web, como plataforma de contenidos e información sobre la Firma.

La novedad se centra hoy en tres herramientas soportadas básicamente en Internet:

■ **Las RRSS** (en pleno corporativo sobre todo Twitter y Facebook).

■ **El marketing de contenidos**, consistente en publicar blogs, microblogs (Twitter), vídeos... que sean interesantes para el público al que se quiere hacer llegar nuestra opinión o generar reputación.

■ **La marca personal** es fomentada por las propias firmas ya que en definitiva su producto son sus abogados, por eso les invitan, valoran (en su assessment) e incluso ayudan a generar sus propios canales en las RRSS (principalmente Linkedin), blogs. Los millennials son aquí también un activo. La única condición es mantener contenidos compatibles con la Firma.

*“Mi tesis doctoral analiza las relaciones públicas de los 50 despachos de abogados con más facturación en España. Una de las conclusiones de esta investigación es que la abogacía se sitúa en posiciones intermedias, entre los comportamientos más tácticos y más estratégicos, en materia de comunicación. Para que un despacho sea más estratégico debe de dar más importancia a los valores con los que se asocia su marca y/o su reputación. Hay todavía muchos despachos que no se preguntan quiénes son, quienes quieren ser y a dónde quieren ir”.*

*Cristina Pascual Sequeros  
Consultora de comunicación y profesora  
de la Universidad Internacional de la Rioja*

# LOS RETADORES: LAS BOUTIQUES



*“Tiene la ventaja que es más empresa que un despacho, tiene una gran capacidad de organización, van en línea recta. Pero el concepto de socio, el decirte esto es mío, es importante; cuando tú lo conviertes mucho en empresa te conviertes en empleado. No es un concepto capitalista es un concepto profesional y esto es importante no perderlo”*

*Rafael Fontana  
Presidente ejecutivo,  
Cuatrecasas*

Las boutiques no son una fórmula nueva, sobre todo cuando se refiere a especialización en un área jurídica. Las realmente más nuevas son las que se han especializado en nuevos sectores y problemáticas que han crecido en torno a Internet y al desarrollo tecnológico. Su principal valor es el conocimiento del negocio del cliente (en todos sus aspectos) y las particularidades de su sector para poder hacer una asesoría que tenga tintes estratégicos. Su mayor debilidad frente a los grandes despachos es su tamaño, aunque hay ya importantes boutiques especializadas que difícilmente podrían considerarse “boutiques” y el acompañamiento a grandes clientes y casos de éxito les permiten tener cierto nivel de internacionalización. Las boutiques y muchos abogados son las que se mueven entorno a toda la actividad del *entertainment law* (que en los países anglosajones trata todo lo que es derecho de imagen, propiedad intelectual, protección de datos y temas

anejos) uno de los grandes agentes dinamizadores de la innovación, no sólo en lo relativo al objeto del derecho que tratan, sino por su propia afinidad a las nuevas tecnologías. Han creado su propia asociación para impulsar este dinamismo: la DENAE, Asoc. Española de Derecho de Entretenimiento. Encuentran una mayor sintonía y naturalidad en la incorporación de nuevas tecnologías de gestión y conocimiento, e incluso, en la relación con el cliente y el resto de transformaciones que intentan afrontar los grandes despachos (horizontalidad, comunicación de marca...). Pero sobre todo, parece existir una mayor claridad en la concepción de negocio y competencia, tanto en la forma en que conciben su firma (con una mente abierta para ampliar servicios, en su forma de prestarlos y la relación con el cliente) como en la profundidad de negocio de la asesoría que dan a sus clientes.

# LOS RETADORES: LAS FILIALES DE LAS BIG4

Las filiales de las Big4 son las verdaderas amenazas hoy por hoy de los grandes despachos. Después de los tres despachos más conocidos, los puestos siguientes del ranking de referencia publicado por Expansión, los ocupan las filiales de la Big4.

La gran diferencia es que ellas sí están absolutamente inmersas en la cultura de empresa de servicios profesionales que tiende a imponerse y frente a la que algunos despachos intentan encontrar un equilibrio.

Sus **fortalezas** son varias:

- Sistematica y eficiencia que está en el ADN consultor y auditor de sus matrices.
- Alta cercanía a la tecnología y desarrollos tecnológicos propios, con soporte en la casa matriz y menores frenos organizativos a la inversión.
- Ventas cruzadas. Aunque ésta es la razón para la limitación a su ejercicio, sobre todo por actividades conflictivas como asesoría y auditoría, en los países que no les vetan se les abren oportunidades claras para dar un servicio más holístico y más amplio.

■ Su experiencia auditora les da alta credibilidad en el ejercicio de *compliance*, cuya labor básicamente es auditora.

Su **debilidad**, sin embargo, sigue siendo su propuesta de talento más *premium*, al menos en España dado que no tienen las barreras de otros países.

Frente a esta debilidad, la apuesta de las *Big4* es precisamente la sustitución de este talento por una especialización en generación de sistemas expertos y propietarios de conocimiento y en particular de relación hombre-máquina. Una dimensión a la que los grandes despachos difícilmente les interesa acceder porque minimiza su ventaja basada en el valor del abogado: sistemas de acceso directo al conocimiento operativo por parte del cliente, poniéndole a los mandos (lo que incluiría quizás convertirse en desarrolladores de sistemas de gestión legal para el cliente).

A pesar de que se pueden plantear dudas de que la tecnología por sí misma pueda ser una diferencia sostenible a largo plazo, si es cierto que hay una disposición cultural que al menos tiende a diferenciar a las filiales de las *Big4* de los despachos. En definitiva, a diferencia de la adopción defensiva de innovaciones en los grandes despachos, las filiales de las *Big4* se están ya preparando para abordar posiciones ofensivas, de generación de valor y nuevos servicios, lo que supondría una disruptión del mercado por arriba similar a la que se está produciendo por debajo.



## LOS SUSTITUTOS POR LLEGAR

Los nuevos modelos sustitutos aún son una excepción en España, y prácticamente con un uso limitado a los grandes despachos, sobre todo internacionales o a las propias asesorías jurídicas de las corporaciones internacionales. Van más allá de lo que normalmente se utiliza aquí como paralegales (como las propias gestorías para papeleos o trámites de permisos, fiscales etc.).

Se trata de lo que en otros países ha empezado a desarrollarse como *ABS* (*Alternative Business Structures* o estructuras de negocio alternativo) por permitir acceder a dar prestaciones legales aunque una parte importante

de la propiedad de la empresa no esté en manos de abogados ) o *ASP* (*Alternative Service Providers* o servicio de proveedores alternativo). No necesariamente su fortaleza está en la gestión de conocimiento hecho por máquinas, aunque una gran parte de la oferta se sustenta en ello, pero si utilizan intensamente la tecnología.

Para entender el alcance de su frente de competencias no hay más que ver la lista de servicios de AXIOM, la compañía que más frecuentemente ha sido citada por nuestros entrevistados. Como ejemplo paradigmático de estas empresas: desde comisiones de servicio o equipos talentosos de abogados



*“La protección de derechos de autor, temas de anti piratería, la protección de los activos intangibles en Internet... algo que tradicionalmente hacían los abogados ahora lo hacen también empresas tecnológicas, que han visto este negocio sin necesidad de tener que recurrir a fórmulas tradicionales como el envío de un burofax o el inicio de acciones judiciales. La introducción de medidas tecnológicas para resolver problemas con repercusión legal es un nicho que lamentablemente han visto informáticos y no abogados”*

Alejandro Touriño  
Socio director, ÉCJA



externos, a un portal para contratos en formularios en la Red con acceso a la supervisión por las compañías, pasando por servicios de due diligence y revisión por medio de tecnología de contratos, consultoría para minimizar riesgos contractuales o compliance.

Por supuesto, es difícil pensar que estas compañías estén cerca de sustituir a los grandes o medianos despachos, que de hecho pueden ser también clientes suyos, pero sí para gran parte de los servicios que estos grandes despachos daban a sus clientes/asesorías internas y que ahora son contratados directamente con los proveedores alternativos.

Aún más destacado tecnológicamente está ROSS (de Watson-IBM) 'el primer abogado robot' basado en tecnología de aprendizaje de máquina y procedimientos de inteligencia artificial.

Hoy por hoy sólo es anecdótico en su impacto real en el mercado, aunque algún gran despacho internacional ya lo ha puesto a prueba. Pero su impacto simbólico, como evidencia de lo que es posible, la capacidad de eficiencia y ahorro de costes que representa, el mundo de nuevas posibilidades que ofrecen, representa un atractivo demasiado grande para los clientes para que se quede en un cajón. Las cosas van rápidas y su impacto real no tardará en llegar, ROSS o desarrollos similares. Un terreno ganado es el del cuidado y protección e incluso intervención en asuntos de derechos en Internet. Donde el saber hacker ha sido más determinante que el legal. En otro extremo menos tecnológico están empresas que han sabido aprovechar el trabajo en red y convertir la capacidad de gestionar colaboraciones para externalizar trabajo a despachos o competir directamente con ellos.

Por supuesto, es difícil pensar que estas compañías estén cerca de sustituir a los grandes o medianos despachos, y de hecho pueden ser también clientes suyos, pero si sustituirán gran parte de los servicios que ellos mismos daban a sus clientes/asesorías internas y que ahora contratan directamente con ellos. Pero no van a tardar mucho tiempo, por la lógica de la eficiencia, en desbancar a muchos pequeños despachos o medianos cuyos principales ingresos regulares dependían de estos servicios. Y en el fondo van a provocar una segmentación del mercado, obligando a los grandes despachos a abandonar su posición de dominio sobre el gran cliente, renunciando a parte de los ingresos y a concentrarse en el segmento de oferta de más valor.

*“Están apareciendo muchas empresas por ejemplo en EEUU, proveedores alternativos que van a proyecto, que lo que hacen es no tener personal en plantilla fija, sino que, contratan profesionales freelancers que ayudan además a la conciliación de la vida personal y profesional. Aprovechan fantásticos profesionales que trabajan de esta manera temping y muchos despachos, en EEUU pierden particularmente socias”*

Javier Fernández-Samaniego  
Socio de Bird&Bird LLP

*“Esos servicios no son una amenaza en tanto en cuanto nosotros no podríamos sobrevivir con esa base de costes. Están ocupando un espacio que ocupaban otros despachos pero que nosotros por nuestras exigencias de rentabilidad ya hace tiempo que estábamos saliendo”*

Juan Picón  
Copresidente mundial, DLA Piper

*“Fíjate que nosotros tengamos el monopolio de la defensa de los clientes en los tribunales no tiene mucho sentido si a lo mejor un ingeniero te va a defender mejor que un abogado. ¿Qué derecho me da tener ese monopolio? Si se acaba con el monopolio de los taxistas cómo no se va a acabar con el de los abogados, costará más ¡pero algún día caerá!“*

Rafael Fontana  
Presidente ejecutivo, Cuatrecasas



# ¿Y LOS DESPACHOS MEDIANOS?

La tecnología no es de momento una amenaza para ellos, pero lo será. Deberían entender el momento como una oportunidad de aportar valor a los clientes y competir por los grandes. Las oportunidades pasan primero por una **orientación a convertirse en empresa de servicios** o al menos con especialización de funciones y colaboración en vez competir internamente como socios. La rentabilidad y la eficiencia apoyadas en la tecnología serían principios rectores.

La **orientación a cliente**, sería imprescindible para la propuesta de valor en esta orientación de empresa, segmentando los clientes y diseñando una oferta de servicios específica.

- Con una especialización territorial y sectorial o por tamaño de empresas.
- Con el desarrollo de estrategias de comunicación, bien alineadas con un posicionamiento para los segmento objetivo.
- Con procesos eficiente coste/beneficio, soportados en tecnología.
- Y con modelos de remuneración y *pricing* claros, transparentes y predecibles.



La **innovación en servicios**, es una oportunidad para diferenciarse y aportar valor. Incluso subcontratándolos a terceros pero manteniendo la recomendación y el control por el despacho:

- Desarrollo de justicia colaborativa/negociación entre partes.
- Entrega-servicios: APPS de contacto, acceso a expediente, calendarios de hitos con alarmas...
- Asesoría en desarrollo de contratos.
- Seguridad y derechos de marca, patentes, etc... en Internet.
- Acompañar procesos de internacionalización.

**Aprovechar y apoyarse en plataformas y modelos de cooperación:** (colaborar con tu competencia) constituye también otra oportunidad :

- Encontrar modelos cooperativos con otros despachos o con *freelancers* que permitan aprovechar oportunidades, e incrementar la calidad del trabajo o la operatividad, e incluso intercambiar conocimiento.
- Aprovechar tecnología /proveedores (ABS) disponibles para apostar por trabajos de volumen (M&A-*due diligence*), *import/export* o internacionalización.
- Aprovechar ocasiones de internacionalización acompañando clientes acordes a su tamaño que se internacionalizan y construcción de redes de despachos internacionales.

En definitiva se trata de tomar conciencia de su capacidad prescriptiva y de consejo, para ampliarla e intensificarla, no como prestadores de los servicios sino como coordinadores o si se quiere, comerciales de estos servicios. En definitiva ¿no es eso lo que hacen los socios de los grandes despachos?. Se trata de contar con estructura competitiva pero no necesariamente interna y fija.



*“Yo creo que las grandes oportunidades del pequeño y mediano abogado están en observar a tus clientes cómo mutan y mutar con el cliente, y estudiar, estudiar, estudiar, estudiar (sobre su negocio o nuevas tecnologías)...”*

Paloma Llaneza  
Socio en Razona Legaltech

# REINVENTANDO LOS PEQUEÑOS DESPACHOS

LOS CAMBIOS EN EL MODELO TRADICIONAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS JURÍDICOS EN EL MERCADO DE PEQUEÑOS EMPRESAS Y PARTICULARES.

LAS 5 FUERZAS DEL MERCADO DE DESPACHOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS Y PARTICULARES



*“La crisis ha dejado seco el mercado y cada uno ha sobrevivido de una manera diferente y esperan que vuelva la situación anterior. Y no hay más reflexión. Para poder tener visión hay que poder levantar la mirada, tener tiempo y desahogo personal... muchos no saben facturar porque nadie les ha enseñado. Muchos de ellos le echaban la culpa a las tasas judiciales porque claro, por una demanda para una comunidad de propietarios pues ya has perdido al cliente porque no te va a pagar 600 €, entonces el pequeño despacho lo que sufrió fue la tasa judicial”*

Paloma Llaneza  
Socio en Razona Legaltech



## MERCADO DESPACHOS ORIENTADOS A PEQUEÑAS EMPRESAS Y PARTICULARES

Un goteo de nuevos entrantes y pequeñas transformaciones, de momento sin impacto aparente, pero de previsible aceleración geométrica que puede convertirse en un cambio brusco en poco tiempo.

## SITUACIÓN DE LOS ABOGADOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS Y PARTICULARES

El panorama se ve negro en una superpoblación de abogados, más de 100.000 y en los grandes despachos como mucho trabajan 6.000.

La abogacía tradicional sigue anclada en la perspectiva de que el único valor reside en dar un buen consejo o ganar pleitos, que el trabajo bien hecho y la recomendación de un cliente satisfecho a familia y conocidos, es su mejor baza comercial, que su rentabilidad depende de aprovechar las oportunidades que da el proceso para emplear más horas y, por supuesto, el precio lo establece el Colegio y por adelantado, ‘porque un abogado no es un mercader’.

Los abogados individuales o los pequeños despachos, muchas veces meras asociaciones de conveniencia para compartir oficina, están hoy más preocupados por la crisis y las tasas judiciales, que por la posibilidad de incremento de una competencia mejor preparada para responder al cliente y sus demandas. Esta impresión la confirman los datos cuantitativos sobre el último año, pero no de forma tan dramática, ya que que el año pasado está lejos de los peores años de la crisis (39% que ha empeorado en los unipersonales frente al 25% que ha mejorado, siendo para el total de la muestra 34% y 32% respectivamente).

De esto se salvan los más grandes con más de 10 empleados, cuya facturación habría crecido algo o mucho para más del 60%). Los datos cuantitativos sobre perspectiva hacia el futuro en el sector, muestran un moderado optimismo para los despachos más pequeños (se mantendrá igual para el 49% y disminuirá mucho o algo para el 14%).

La crisis no les deja ver el bosque de los cambios y transformación que va a sufrir este mercado, como cualquier otro.

Les cuesta percibir la amenaza de los modelos alternativos; como si los que ya han empezado a comercializar por Internet, o a crear marcas que anuncian por la radio sus servicios con propuestas de precio cerrado e iguales les quitasen los clientes a otros, no a su círculo de influencia.

Ni siquiera se sienten amenazados por los que han tenido tanto éxito que han sabido aprovechar demandas generalizadas: quizás les han robado una oportunidad.

O quizás sí sienten la amenaza, pero están muy lejos de saber cómo afrontarla.

Y afortunadamente para ellos, los modelos de verdad alternativos de abogados “robot” por Internet parecen ser sólo algo futurista.

Por supuesto que seguirá existiendo el abogado recomendado por un conocido o el de toda la vida de la familia o incluso el que ya se había buscado una relación con clientes regulares (inmobiliarias, asesorías...), pero sólo quedarán de esos los mejores o los que hayan sabido también complementarse con unas prácticas más competitivas.

No obstante algunos despachos pequeños han encontrado cómo transformarse también siendo pequeños, como veremos en el siguiente capítulo.

## TRANSFORMACIÓN DE ALGUNOS ABOGADOS TRADICIONALES

La mayor transformación dentro del modelo de servicio clásico la han realizado empresas que desde hace tiempo han llegado a ofrecer sus servicios por grandes medios masivos, que incluso comercializan (como marca ‘blanca’) a través de otras compañías,

como compañías de seguros, asistencia de vehículos u hogar, como un servicio añadido o asesorías y servicios a empresas en el caso de clientes Pyme.

Un modelo que se ve amenazado por ser demasiado dependiente del coste en recursos humanos (un abogado empleado del que no se espera que aporte el máximo valor) y es difícilmente escalable si no es mediante un uso intensivo que multiplique

su productividad, oportunidad que quizás les brinden las nuevas tecnologías. Frente al aparente inmovilismo general en los despachos tradicionales dedicados al pequeño cliente, algunos abogados ya han empezado a moverse, sin necesidad de una gran transformación tecnológica, pero sí con un cambio radical de cultura de empresa de servicios, con todos o varios de una serie de rasgos clave.

Este espíritu lo refleja muy bien la entrevista con un pequeño despacho innovador, Negotia Abogados, que es paradigmático: una ciudad pequeña, no basado en una tradición familiar y clientes heredados por apellido, que decidieron 'convertirse en empresa', que ha lanzado productos novedosos (un bono de consultas y un servicio de Derecho colaborativo).

## TRANSFORMACIÓN DE LOS PEQUEÑOS DESPACHOS



*“Tengo más ideas nuevas en la cabeza pero de momento no te las voy a contar... buscar espacios del mercado que están sin ocupar, líneas de producto que aún no existen en el mercado para un sector determinado, servicios que están prestando grandes despachos pero que la PYME no puede acceder y nosotros queremos poder ofrecerlos antes que la competencia empiece a hacerlo”*

*Ángela de Miguel Sanz  
Socia-directora, Negotia Abogados*



Los datos cuantitativos muestran (ver los datos: “Adopción de innovaciones en diferentes ámbitos”, el apartado “El Impacto en los diferentes mercados jurídico empresariales”) cómo estas prácticas se asocian a despachos con más facturación (particularmente el grupo que hemos llamado de ‘pequeños despachos exitosos’: pequeños despachos que facturan entre 300.000 € y 500.000 €). Existen despachos más pequeños, con menor dependencia de la comunicación masiva que han sabido hacer este giro, haciendo el despacho más empresa, que están empezando a orientar adecuadamente la actividad hacia el cliente, buscando oportunidades de aportar valor en su interacción con ellos, en la forma en que cobran sus servicios, en orientación hacia la negociación en vez de recurrir al litigio..., con cierta especialización, aprovechando la sinergia de algún sector, con ‘paquetización’ de servicios como si fueran productos y utilizando adecuadamente las redes sociales y el marketing de contenidos e incluso herramientas como el patrocinio en ámbitos locales.

## **MODELOS SUSTITUTIVOS EN PEQUEÑOS CLIENTES: DEMANDAS GENERALIZADAS**

Hay también un modelo diferente, los despachos articulados en torno a demandas generalizadas aunque básicamente no es un modelo radicalmente diferente ya que se sigue basando en el consejo del abogado. De hecho su éxito depende en gran parte de haber sabido encontrar argumentos clave para poder defender a sus clientes incluso en litigios de los que *a priori* eran poco evidentes las probabilidades de éxito.

Este modelo que parece proliferar con varios competidores últimamente en la publicidad en medios masivos (como radio) con mensajes reiterativos y directos (“y el cliente no paga”), sin embargo, puede considerarse alternativo en algún caso porque han supuesto disruptiones que, articuladas como un conjunto o sistema, representan un modelo bastante diferenciado de negocio:

**■ Orientación a una necesidad identificada y generalizada** de clientes potenciales que representan una oportunidad masiva de negocio, abordable como una única operación: un fraude generalizado de bancos, operaciones financieras deficientes...

**■ Reorganización de los procesos para hacerlos escalables** y muy eficientes, reduciendo los costes por litigio al mínimo, con una división secuencial y especializada del proceso: redacción de demandas, defensa en tribunales y departamento de control de calidad.

■ Con un **soporte importante de tecnólogos** para el desarrollo de la modelización de casos que permite estandarizar respuestas y las plantillas de documentos con **software**, sin necesidad de utilizar técnicas computacionales extremadamente avanzadas, como la inteligencia artificial. Esta característica indisoluble de la organización especializada del proceso, es sin duda lo que hace posible este modelo y lo diferencia realmente de otros en su escalabilidad.



■ **Modelo de ingresos**, que no por obvio deja de ser novedoso por romper las convenciones del sector: cobrar por *litis* (costas) sólo después de haber ganado y que haya pagado el demandado. Lo que permite al cliente recuperar todo el dinero demandado sin haber pagado al abogado, salvo en un pequeño porcentaje de casos, lo que redunda en una democratización del acceso a la justicia.

■ **Fomento de la creatividad**: sistematización no significa necesariamente rigidez, sino la aplicación, aquí también, de estilos gerenciales que fomentan la creatividad y la colaboración como garantía de una mayor agilidad y adaptabilidad a los retos.

■ Y por supuesto el **uso masivo de la publicidad** para garantizar que se accede y moviliza a todos los clientes potenciales.



*“El sector gana un 90%, pero nosotros el 99%, ese 9 % de más es debido a que ‘industrializamos’ y tenemos una gestión del conocimiento excelente”*

*Jesús María Ruiz de Arriaga  
Socio director, Arriaga Asociados*

*“Se fomentan los debates, sí y es algo que nace con el ADN porque aquí no hay autoritarismo, si somos un equipo de artistas tenemos que tratarlos como tales y ayudarles a desarrollar su talento. Si quieres ser el mejor, porque nosotros somos los mejores, tienes que generar el entorno para el debate, la creatividad...”*

*Jesús María Ruiz de Arriaga  
Socio director, Arriaga Asociados*



Al menos hasta ahora, el modelo ha resultado ser un éxito rotundo, sobre todo para el despacho, o habría que decir empresa, que ha liderado esta categoría, llegando a competir en facturación con los grandes despachos del mercado de grandes clientes, liderando *rankings* (Expansión) en contratación de abogados.

Y aquí hay que señalar una diferencia fundamental con otros despachos: el abogado es un empleado como en cualquier empresa lo es un técnico en su sector, lejos del modelo piramidal de socios de los grandes despachos. Aunque la cultura de colaboración y horizontalidad también es necesaria, de hecho al mismo nivel que se



está implantando en todo tipo de empresas y acorde a los estilos de gestión de recursos humanos que marcan hoy la pauta de referencia. Un elemento más a señalar es su papel como dinamizador de innovación: curiosamente ha sido su capacidad de sistematizar demandas lo que ha hecho que el demandado

haya tenido también que estandarizar la respuesta, recurriendo a tecnólogos y en algún caso a modelos sustitutivos de los grandes despachos, buscando el ahorro en unos costes desmesurados en defensa.

A pesar del éxito, el sector mira con **desconfianza este modelo** por dos razones básicas:

■ Duda de su legitimidad por alejarse demasiado de una profesión poco dada a comercializar el Derecho.

■ Duda de su sostenibilidad:

Por las reacciones en contra del sistema a su limitación por el alto impacto, tanto para la justicia (costes y colapso de juzgados), como para la economía en general (factor que incrementa la crisis de algún sector como bancos).

Y por el agotamiento de la veta: excesiva dependencia de casos generalizados, de los que las grandes compañías van a intentar evitar.

El reto precisamente de este modelo es el de seguir encontrando vetas. Que se produzcan es incontrolable, así **garantizar su futuro depende de:**

■ Internacionalización (exportar el modelo a otros países) y ser capaces de hacerlo sin que los posibles demandados tengan fuerza para impedir su asentamiento.

■ O ser capaces de mudar este modelo de estandarización a problemas generalizados pero con demandados múltiples (requeriría una modelización tan eficiente de demandantes como de demandados).

## MODELOS SUSTITUTIVOS EN PEQUEÑOS CLIENTES: ROBOTIZACIÓN DEL ABOGADO

La auténtica amenaza, no obstante para el negocio del pequeño abogado, son también todos los modelos basados en nuevas tecnologías, en la medida en que están avanzando los procesos inteligentes de acceso y de análisis de información, generación de documentos y toma de decisiones, se tenderá a la robotización de muchas de las tareas y el dueño del mercado será el dueño de la tecnología, con una tendencia a la *monopolización* u *oligopolización* (igual que está pasando con Google o con Facebook, Amazon).



*“Yo creo que hay un paquete normal de problemas que tienen el común de los mortales, que es la hipoteca, el alquiler de su casa, el divorcio, la herencia y alguna cosita más. Y algún problema con algún vecino o comunidad de propietarios. Todo eso se puede estandarizar, se puede empaquetar y prestar con unos determinados abogados a los que tú les das un rating”*

*Paloma Llaneza  
Socio en Razona Legaltech*

Hoy afortunadamente, esto todavía no ha llegado de forma masiva a España, a pesar de que ya existen muchas ofertas de formularios en Internet e incluso alguno algo más avanzado e inteligente que una simple plantilla como *Formal Doc*, a cuyo creador también se entrevistó como exponente de *startup legal* y que desarrolla el modelo paradigmático de enfoque disruptivo: responder a una necesidad más que repetir lo que ya se hace sin preocuparse de si el negocio es más tecnológico que de abogados.

Pero ya existen importantes *players* en otros países como Reino Unido o EEUU con bastante éxito (por ej. *Rocket Lawyer*, que ya ha aterrizado en Europa de la mano de *Lefebvre-Sarrut* y se prevé lo haga en España en enero) que gestionan:

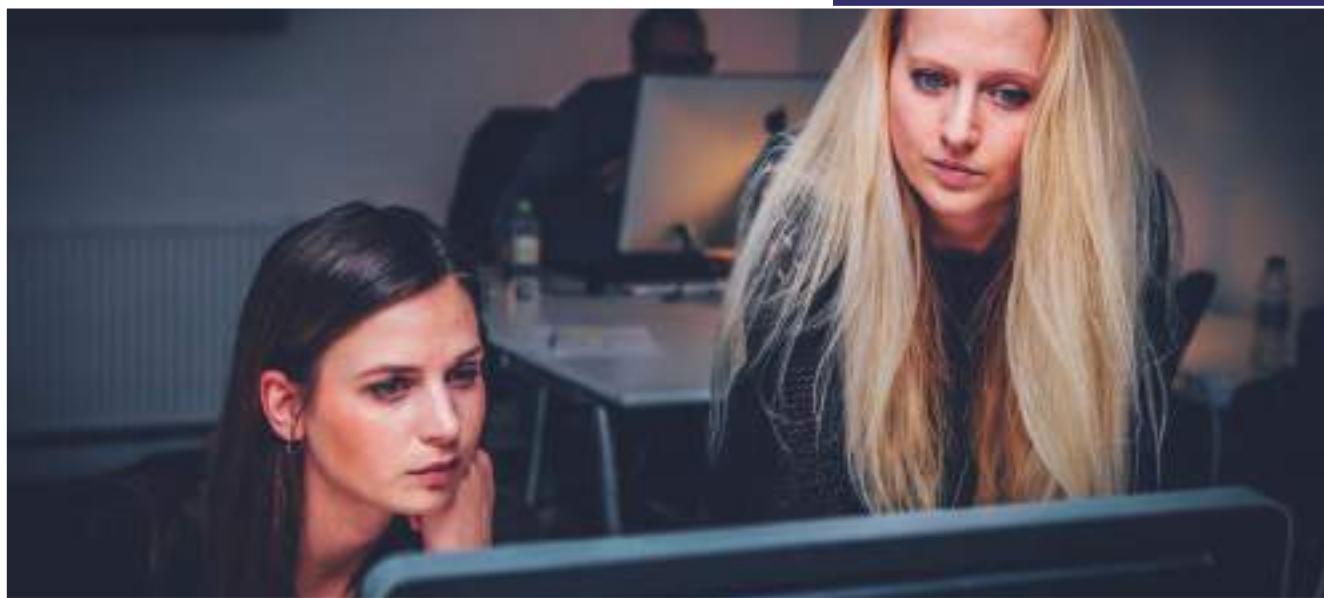
■ Elaboración de documentos sencillos y muy repetitivos y bien codificados (contratos inmobiliarios, de trabajo, respuesta a accidentes de tráfico...).

■ Manejo de grandes cantidades de documentos que corresponden normalmente más a los asuntos de los grandes despachos.

***Hay que confiar en que muchas de las tareas*** de más valor del abogado, como es el buen consejo de confianza o la capacidad de singularizar la respuesta, serán más difíciles de sustituir, pero habrá que saber buscar y presentarse a los clientes. Y también en esto estas compañías por Internet podrán tener un acceso privilegiado, de hecho también ofrecen atención personalizada ya. Al fin y al cabo cubren una demanda que no estaba cubierta de acceso a servicios jurídicos.

*“Vimos que la sociedad cada vez se estaba alejando un poco más de recurrir a un abogado para todo y que intentaban hacerlo ellos mismos... compraventas, alquileres, contratos entre freelancers.... Me di cuenta de que la gente ya no estaba dispuesta a pagar 200 euros por un contrato, y que la tendencia era ir a Internet e intentar encontrar soluciones ahí, pero las soluciones de Internet no eran muy seguras. Y viendo sobretodo otras webs extranjeras me di cuenta de que el derecho no tenía por qué ser tan sobrio. Al final esta herramienta se puede extender hacia todo tipo de documentos como pueden ser incluso contestaciones a demandas y queremos crecer en servicios jurídicos, a PYMES, (...) Nuestro potencial no es ser un despacho de abogados online, mi socio es programador, y yo soy abogada, pero nos identificamos más con la tecnología, que con el despacho de abogados con el foco en ser escalable con un equipo relativamente pequeño y con poca inversión que pueda llegar a mucha gente”*

*Iris San Martín  
CEO Formaldocs*



# LA TRANSFORMACIÓN DEL VALOR: DEL ABOGADO REACTIVO A ABOGADO PROACTIVO

## NUEVAS OPORTUNIDADES PARA LA FUNCIÓN DEL ABOGADO.



### DATOS SOBRE INTERÉS EN NUEVAS ÁREAS DE ACTIVIDAD

De las áreas identificadas en las que crecer en el futuro, sólo una tiene que ver más con profundizar en organización de trabajo y es

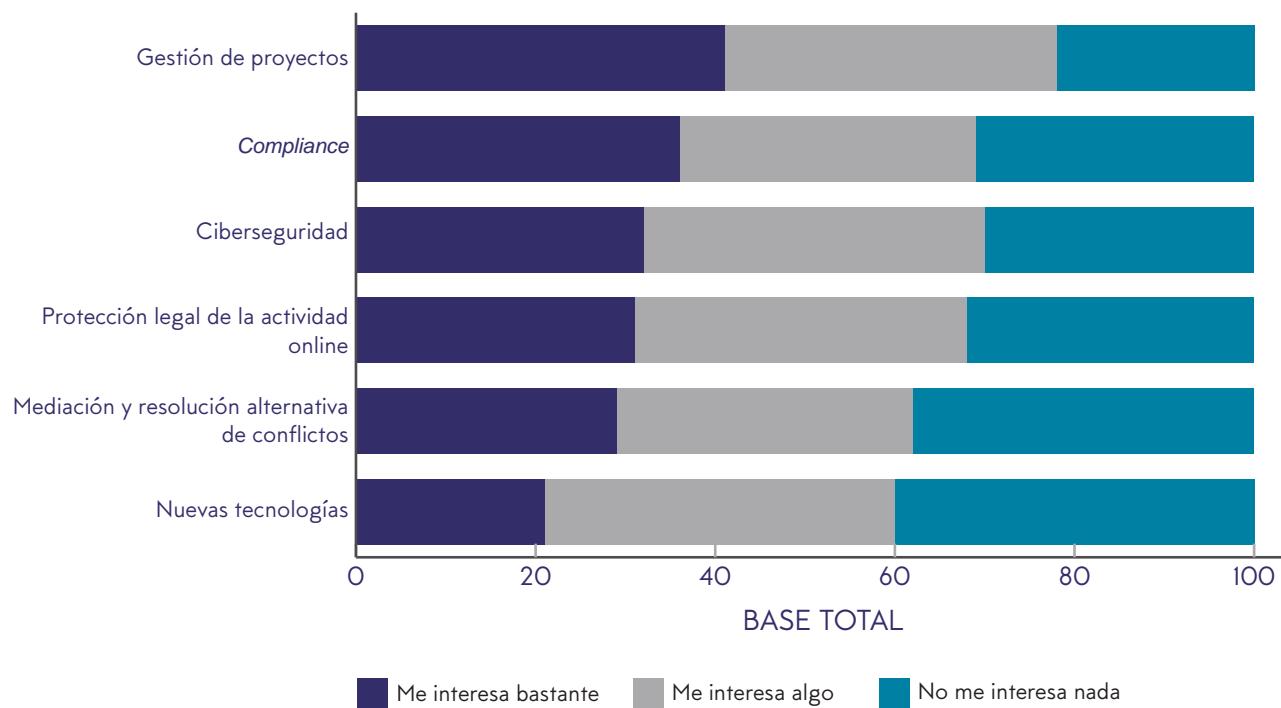
la asociada a la colaboración multidisciplinar, como es la gestión de proyectos (*o legal management*), aunque no hay que descartar que también pueda convertirse en servicio a terceros. En los que destacan:

■ El abordaje de asuntos asociados a nuevas tecnologías, aunque este interés va sobre todo asociado a los despachos más grandes en facturación o empleados, como fuente de especialización o multiespecialización. También para los más grandes son más atractivos temas específicos como ciberseguridad o protección legal de la actividad en la red. No obstante, aproximadamente a uno de cada 3 de los despachos pequeños en empleados o facturación también les interesa todo lo relacionado con tecnología/internet, lo que es una buena oportunidad para ponerse al día, especializarse y mejorar el servicio al cliente (como decía uno de los entrevistados en el año 2020 todos los delitos tendrán un componente digital/de internet).

■ La mediación o alternativas en la resolución de conflictos es, en términos relativos a las otras áreas, particularmente atractiva para los despachos más pequeños, incluidos los unipersonales. Como explicamos más abajo en el capítulo, entendemos que es una de las áreas de potencial para el trabajo con pequeñas empresas en los despachos pequeños. Además, no deja de ser la herramienta para la actitud de que 'es mejor abogado el que evita pleitos que el que los gana', que veíamos reflejada en los datos de "Actitudes hacia la innovación".

El *compliance*, es un área vista con interés por los despachos de 10 o más empleados y los que facturan más de 1.000.000 €, aunque también para los que hemos llamado 'pequeños despachos exitosos' que facturan entre 300.000 € y 500.000 €.

## GRADO DE INTERÉS EN NUEVAS ÁREAS DE ACTIVIDAD (%)



## NUEVAS ÁREAS DE ACTIVIDAD DE MAYOR INTERÉS PARA EL DESPACHO SEGÚN N.º EMPLEADOS Y FACTURACIÓN

Área	% (BASE)	Número de empleados				Facturación media (€)				
		Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20	Hasta 100.000	De 100.000 a 300.000	De 300.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más de 1.000.000
		177	165	15	16	243	67	26	18	19
Gestión de proyectos		37	42	47	69	38	46	39	44	58
Compliance		15	25	40	38	16	31	31	28	37
Ciberseguridad		37	35	40	31	35	45	27	33	37
Protección legal de la actividad online		23	30	60	56	21	39	62	33	53
Mediación y resolución alternativa de conflictos		27	34	53	56	27	45	35	33	53
Nuevas tecnologías		28	31	33	56	28	34	35	28	53

*“Yo creo que cada vez más se va a resolución alternativa de controversia, (alternative dispute resolution ADR). Aunque obviamente el abogado gana más yendo a juicio”*

*Andy Ramos Gil de la Haza  
Director del área de propiedad intelectual,  
Bardají & Honrado | Abogados*

## TENGAS JUICIOS Y LOS GANES...

La famosa maldición caló a la que alude el título nunca ha perdido su sentido amenazante. Hay una fuerte corriente que impulsa al crecimiento de todo lo que representa el saber jurídico del abogado aplicado a evitar litigios en vez de a ganarlos e incluso a convertir su función en impulsor de negocio y no en un gasto.

El marco ha cambiado y se vuelve inestable. Las relaciones sociales y económicas o incluso el tipo de bien a proteger, cambian mucho más rápido y en más ámbitos y grado de internacionalización de lo que la Ley es capaz de regular o un cliente de abarcar.

A ello se suman los riesgos reputacionales y de incumplimiento de lo que ya está regulado por la exigencia de transparencia y demanda de control que ha llegado a la imposición de responsabilidades penales de las empresas.

Un factor más que impulsa esta transformación es la exigencia cada vez mayor en las grandes corporaciones, de la financiarización de lo jurídico: incluirlo como una variable más en la generación de ganancias o reducción de los costes como cualquier otra variable de negocio.

## LA PROLIFERACIÓN DEL COMPLIANCE: CURAR ANTES QUE LA HERIDA

Hay ciertos elementos que están incidiendo concretamente en un crecimiento casi exponencial de la función del compliance:

■ **La nueva Ley Orgánica 5/2010** que aumenta significativamente la responsabilidades penales de la empresa.

■ **El aumento de la regulación**, la vigilancia y los costes/multas por prácticas poco legítimas, como en EEUU la FCFA (Foreign Corrupt Practices Act) (Con una media por sanción de 150MM \$) o en EU y sus países las sanciones de competencia.

■ **La exigencia de las autoridades a evitar riesgos reputacionales** incluso sin existir delitos de por medio, como un factor de crisis de los bancos de consecuencias de todos sabidas: los bancos están obligados desde 2015 a declarar y auditar sus políticas reputacionales.

■ **Obviamente, la tendencia a la transparencia** exigida por los ciudadanos y el poder que Internet y los hackers y las decenas de organizaciones de transparencia que existen a nivel internacional o local, abren una vía de acceso a lo que antes estaba oculto como disparador del riesgo.

■ **La propia cultura corporativa** emergente de grandes empresas que buscan ser percibidas no solamente como buenas ciudadanas, sino útiles socialmente y para el planeta, y no quieren ser sometidas a este juicio de los consumidores y otros de sus grupos de interés como los

accionistas: no hay que olvidar que una gran parte de las acciones de las grandes corporaciones están cada vez más en manos de inversores institucionales que quieren invertir a largo plazo en empresas con estrategias sostenibles que minimizan los riesgos corporativos, legales o reputacionales.

El compliance ha sido una de las funciones que las filiales de las Big4 han sabido adoptar como servicio externo desde su metodología más sistemática heredada de la cultura matriz de auditores.

Sin embargo, parece empezar a manifestarse una cierta tensión sobre el compliance al actuar, precisamente, como un auditor lo que puede hacerle entrar en conflicto con los abogados que, desde dentro o desde fuera, deben actuar defendiendo los intereses de la empresa frente al regulador u otras partes.

Complementariamente al compliance y con una función más resolutiva, los clientes han creado también, dentro o fuera de la asesoría jurídica, el departamento de Contact Management para anticiparse a la resolución de contratos, cambios de normativa o finalización de contratos.



*“Se debería usar más la preventiva, los despachos que son capaces de dar al cliente un servicio de alarma, de alertas, de negocio de contratos, analizar bien las inversiones, problemas urbanísticos, permisos...”*

*Gervasio Martín Martín  
Magistrado, director del gabinete técnico del CGPJ.*



## NEGOCIACIÓN: JUSTICIA COLABORATIVA

Podemos diferenciar dos modelos de evitar litigiosidad:

■ **Los recursos de arbitraje o mediación**, que buscan sobre todo evitar recurrir a instancias superiores y la prolongación del tiempo de disputa y sus costas lo que hace que sea un procedimiento elegido por las grandes empresas que además evita tener que véselas con legislaciones diferentes.

Igualmente, evitar los gastos para el contribuyente de la Administración, lo que hace que los procedimientos de arbitraje o mediación sean impulsados desde instituciones públicas en España o la Unión Europea (ej. Directiva 2012).

■ **El modelo de negociación pura** o lo que viene en llamarse la **justicia colaborativa o cooperativa** es el que recoge un impulso más novedoso por varias razones:

– Evita necesitar un tercero, una figura que haga de juez o mediador, que siempre es un imponderable.

– Permite acotar los gastos de antemano en un abanico o límite previsible lo cual facilita el control de los mismos.

– Evita perder el tiempo no sólo por el lapso y postergación de asuntos que paralizan otras cuestiones, sino por el tiempo que ocupa la propia tarea de litigar, que en horas de abogado pueden ser muchas.

– Evita el coste psicológico o de tensión que conlleva la incertidumbre en una empresa.

La oportunidad de este enfoque cooperativo lo explica perfectamente Angela de Miguel Sanz, socia directora de Negotia Abogados, un despacho pequeño que hace del cuidado del cliente su principal pilar de éxito.

*“Para pequeñas reclamaciones es la única vía, de hecho en EEUU la mayoría de reclamaciones se resuelven a través de estos sistemas y uno de ellos que se llama Modria, lo hace todo de forma telemática, todo online y mucho más sencillo, (...) resuelve 300.000 reclamaciones que si van a juicio es inviable porque son reclamaciones de 10 euros, tienen sitio ahí”*

*Andy Ramos Gil de la Haza  
Director del área de propiedad intelectual,  
Bardají & Honrado | Abogados*

Es un modelo además necesario para los clientes pequeños para los que no existe oferta accesible. En nuestra encuesta hay un claro reconocimiento mayoritario de este enfoque del Derecho: El 92% rechaza la idea de que sea mejor abogado el que gana pleitos que el que los evita y los procedimientos para las alternativas en la resolución de conflictos les parecen una nueva área de interés a abordar para más del 35%, particularmente destacada como una de las dos de mayor interés por los pequeños despachos o los despachos unipersonales.

*“El abogado colaborativo (una idea que viene de Canadá) se compromete a intentar llegar a un acuerdo y no judicializar la vida del cliente (...) porque al final a la gente un proceso judicial le supone un estrés importante, (...) estás utilizando recursos de tiempo, dinero...que estás quitando de la empresa, sobretodo una PYME (...) le das confianza a los clientes y además el cliente sabe que tú vas a velar por sus intereses aunque sean contrarios a los intereses del propio despacho de abogados. Le fidelizas y es más rentable para él”*

*Ángela de Miguel Sanz  
Socia-directora, Negotia Abogados*

Define una oportunidad que si no la toman los despachos la tomaran otros. Una vez más, alternativas tecnológicas más automatizadas, están cubriendo este servicio jurídico ante la falta de otras alternativas. Incluso parece que es una filosofía que crece en los conflictos o reclamaciones entre la Administración y las compañías o ciudadanos: “cumplimiento cooperativo” o “relación cooperativa” (ayúdame a ayudarte) que mejoren la relación con los contribuyentes, facilitando un mayor grado de cumplimiento y responsabilidad social corporativa en los aspectos fiscales.



### EL ABOGADO CONSULTOR

Es un reflejo de la necesidad de que todo debe ser un aporte al negocio. Es un tópico del sector, casi un ideal compartido, el de ser consultor, con un apoyo mayoritario en los datos de la encuesta sobre Actitudes hacia la Innovación (el 96 % de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con que el abogado debe prepararse para “desempeñar un papel activo y de consultor para la toma de decisiones empresariales”). Sin embargo, no ha surgido con fuerza como oportunidad de transformación en una abogacía enfocada en construir o hacer avanzar un negocio, que vaya más allá de simplemente reaccionar ante un problema en aspectos jurídicos.

Aunque hay pequeños trazos que apuntan en esta dirección:

El **papel de consultor se ejerce dentro de las grandes compañías** donde la asesoría interna deja de ser un mero centro de gastos imprevisibles para pasar a ser una aportación al negocio: no sólo reduciendo el impacto en los beneficios de los gastos jurídicos e incrementando la reputación de previsibilidad para los inversores, sino también encontrando oportunidades de impulsar los resultados financieros como, por ejemplo, de generar cláusulas de menor riesgo y más ventajosas en contratos.

Hay una clara tendencia a que los abogados se impliquen cada vez más en la **comprensión del negocio del cliente**, cambiando actitudes



proteccionistas que paralizan el crecimiento por miedo a los riesgos, hacia otras que ayudan a impulsar y hacer crecer el mismo.

Tendencia que además se ve reforzada por un **abogado cada vez más formado en otras disciplinas:** empresariales, tecnológicas y de marketing, que refuerzan su criterio para abordar iniciativas empresariales con mayor seguridad de éxito, replicables en otros mercados etc. Se constata en funciones concretas como:

- Convertirse en consultor de sistemas de gestión de los asuntos judiciales: por ejemplo, cómo establecer procedimientos para desarrollar negociaciones, antes que abaratar el coste del abogado.
- Dedicarse a una mejor protección de intangibles (patentes, marcas) donde hoy reside el mayor valor de muchas de las grandes compañías.
- Mejor integración de la información financiera y legal y los procesos que conllevan, como buscan hacer las *Big 4*.

Una función pareja, aunque también surgió sólo marginalmente, es el papel *lobbista* del abogado. El cual se puede entender como campo creciente en las tensiones de libertad/regulación de la 'nueva economía' o las de la desregulación/control internacional para la liberalización del comercio y movimiento de capital que se reflejan en la elaboración de tratados como el TTIP o el CETA.

Al fin y al cabo, el objeto del Derecho mercantil, al menos de los abogados que trabajan con las empresas, no es otro que el de proteger las inversiones. La deriva hacia una financiarización del Derecho, es decir ayudar a un impacto positivo en los resultados e incluso incrementarlos, aunque seguramente no es nueva, puede ser más acusada. Es decir, más allá de la prevención esperada por la función del *compliance*, se trataría de propiciar la búsqueda de un consejo y unas prácticas jurídicas que refuercen el potencial financiero o de retorno de actividades industriales y acuerdos mercantiles. La tecnología incrementaría la capacidad de extraer conocimiento útil para predecir qué prácticas permitidas resultan más rentables legal y financieramente, cuáles evitan más gastos o cuáles permiten avanzar con seguridad en un mundo que está por regular, incluso ayudando a detectar qué aspectos ayudarían a *influyenciar* a la regulación en la dirección que facilite una línea de negocio.



# LA FORMACIÓN DEL NUEVO ABOGADO

QUIÉN Y CÓMO PREPARAR AL ABOGADO PARA UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN.

## LOS MILLENNIALS ¿LOS NUEVOS ABOGADOS?

Son precisamente los llamados *millennials*, los que hace pocos años han empezado a ejercer la profesión en despachos o están a punto de hacerlo, los que traen incorporados valores que se quieren incorporar a la profesión. Unos valores que van a forzar a los despachos a cambiar sus estructuras jerárquicas por una mayor horizontalidad, diversidad de carreras, flexibilización de condiciones laborales y mejora de la experiencia. Y están en condiciones de exigir este cambio a las organizaciones, porque éstas los necesitan para garantizar que captan y retienen el mejor talento y les ayudan a hacer la transformación que necesitan: cuanto más *millennial*, empoderamiento, búsqueda de disfrute en lo que hacen y creatividad, más talento. Pero no todos los licenciados que por edad se podrían incluir en la generación *millennials* responden a ese estereotipo, ni siquiera en aspectos como la tecnología. De los *millennials* no se puede negar su naturalidad en el uso de internet y las redes sociales como usuarios, pero eso no implica necesariamente su conocimiento como herramienta profesional. Este uso necesita además otras competencias más comerciales y emocionales y de comunicación personal.

## PREPARARSE PARA CONSTRUIR DESDE LO BÁSICO

Hay un fuerte consenso sobre la poca transformación que han seguido las facultades de Derecho, al menos la mayoría de las públicas, para adaptarse a los cambios que ha sufrido la sociedad y la aplicación del derecho con una formación demasiado pegada al aprendizaje memorístico y un modelo de derecho deductivo. Lo que en un tiempo fue moderno, que fue la codificación del saber sobre el que aplicar este modelo científico teórico y deductivo, hoy se vuelve un impedimento a la flexibilidad que necesita un mundo difícil de codificar. Es decir, un proceso mucho más inductivo y un método científico más empírico y basado en casos y aprendizaje de razonamiento. Sin embargo, esto no parece reflejar un rechazo hacia lo clásico, los principios básicos del Derecho, aquellos que en última instancia sirven para entender dónde reside la justicia. 'Back to basic' como premisas de pensamiento y no meramente memorístico. Detrás del aprendizaje más empírico que se impulsa sobre todo en las escuelas de negocio, muchas veces en el contexto de una formación internacional, está el objetivo de preparar para entender un concepto más anglosajón del Derecho, pero también una apertura a un mundo que evoluciona más rápido en la

necesidad de servicios legales que los que la propia Ley es capaz de regular de antemano en normas y leyes concretas.



*"Yo soy muy escéptico y crítico con la enseñanza tradicional. Uno va a la universidad a apuntar lo que dictan los profesores, y a memorizarlo después. No creo que ese sistema sea válido. Los más jóvenes siguen siendo cautivos de ese sistema. Nos enseñan a memorizar pero no a pensar y a resolver problemas. La universidad que quiera destacar tiene que ser un auténtico laboratorio de resolución de conflictos. Memorizar no sirve. La información está accesible en la red. El espíritu crítico y analítico es lo que se echa en falta en ocasiones."*

*Alejandro Touriño. Socio director, ÉCJIA*

*"Yo creo que la utilización en el aula del método del caso nos pone siempre en una posición muy propicia para innovar. Nos obliga a desarrollar situaciones lo más parecidas posibles a la realidad, a los que los profesionales del Derecho se enfrentan a diario. Pero en Europa Continental seguimos en buena medida anclados a un modelo de docencia más especulativo y teórico"*

*Javier de Cendra. Decano, IE Law School*

*"En Gran Bretaña mis compañeros de la oficina habían estudiado filosofía, literatura... carreras de letras o de ciencias y luego pasaban por la escuela de Derecho y ahí hacían dos años de training. A mí esa aproximación a las carreras me parece muy interesante, partir de bases de formación más poliédricas"*

*Paloma Llaneza. Socio en Razona Legaltech*



*“Podremos ver despachos y departamentos de asesoría jurídica de empresas, donde el abogado será uno más, trabajando junto con ingenieros, matemáticos, economistas y profesionales de otras disciplinas. Nosotros de hecho, uno de los proyectos que estamos desarrollando ahora, es una granja de innovación...en la cual trabajarán equipos formados por profesionales de varias disciplinas, incluyendo abogados, para desarrollar estrategias, herramientas de gestión o servicios jurídicos innovadores, que luego puedan ser llevados a la práctica de la abogacía y la asesoría”*

*Javier de Cendrá  
Decano, IE Law School*

*“Yo creo que creatividad, la actitud, inteligencia emocional (tienes que conectar con el cliente a nivel personal) y ser capaz de ver las cosas de otra forma, ver la fotografía completa, aquí en España hace falta”*

*Ángela de Miguel Sanz  
Socia-directora, Negotia  
Abogados*

No es, sin embargo, algo diferente a lo que pasa en el resto de las disciplinas, en las que aprender a pensar, la creatividad y la cooperación se vuelven recursos imprescindibles cuando el acceso a la información ya no tiene barreras.

Muchas de las escuelas de Derecho públicas o privadas parecen estar haciendo un esfuerzo notable en incorporar saberes complementarios, sobre todo centrados en las nuevas tecnologías y habilidades y competencias que van a necesitar en su práctica del Derecho: desde habilidades de comunicación personal hasta la marca personal o manejo de RRSS o posicionamiento en buscadores de Internet.

En algunos modelos más avanzados, como las escuelas de negocios, se están borrando las fronteras entre los saberes jurídicos y otras disciplinas necesarias en un mundo cada vez más complejo, interrelacionado y cooperativo.

Algo que ya se ha hecho en otros países desde hace mucho tiempo. En resumen, la principal novedad en la demanda de formación para los nuevos abogados va en tres sentidos:

- El impulso a una visión más acentuada de negocio, no meramente de derecho mercantil, sino de generación de valor financiero, y disciplinas anexas como estrategia de negocio, marketing, gestión de reputación e intangibles.

- La formación en tecnología o CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) complementaria a las disciplinas del Derecho.

■ El incremento de competencias llamadas soft o suaves, más personales que las de conocimiento base: creatividad, colaboración, inteligencia emocional y empatía, liderazgo movilizador, comunicación personal, construcción de marca personal... En definitiva, competencias personales que permitan trabajar mejor en equipo, de forma flexible y una capacidad de conectar mejor con el cliente comercialmente o en la generación de confianza. Y que además permitan desarrollar una mayor capacidad relacional con el cliente.



## LA FORMACIÓN INTERNA

Otra gran demanda es la formación continua y de actualización impulsada desde los propios despachos, no sólo en jurisprudencia y cambios normativos, sino en todas las competencias personales, los nuevos entornos sociales o económicos y la tecnología. Esta formación puede ser llevada a cabo desde los programas más o menos reglados de las propias firmas, los grandes despachos o asesorías internas que se lo pueden permitir, los sistemas de mentoring y otras formas de aprendizaje informal o los continuos cursos de actualización y másters de escuelas y universidades de los propios Colegios de Abogados o de proveedores.

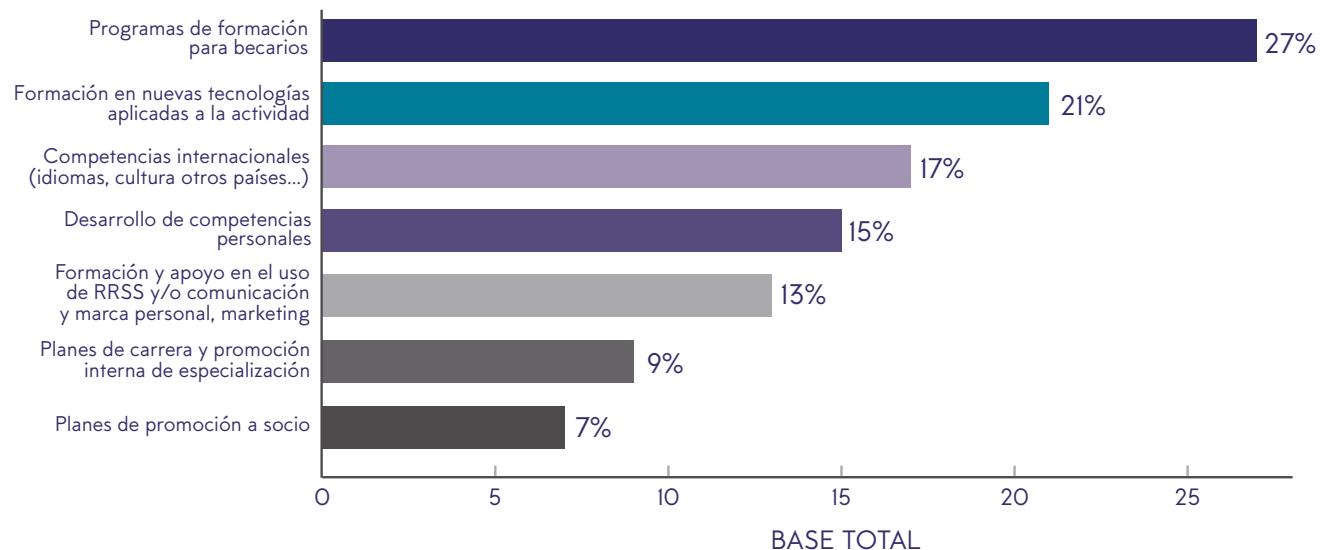
## DATOS SOBRE FORMACIÓN Y PROMOCIÓN INTERNA

Las políticas de formación y de promoción de los empleados en los despachos reflejan claramente el interés por una formación continua y la actualización como una necesidad de adaptación a un mundo cambiante.

En los pequeños-mediano despachos la formación, incluso si incluimos el uso de becarios, al menos tiene un pequeño papel, pero desde luego si algún aspecto lo tiene es el aprendizaje asociado a nuevas tecnologías.

En los medianos y grandes en cambio la formación adquiere una gran relevancia en todos los aspectos desde las tecnologías al uso de las redes sociales o competencias personales.

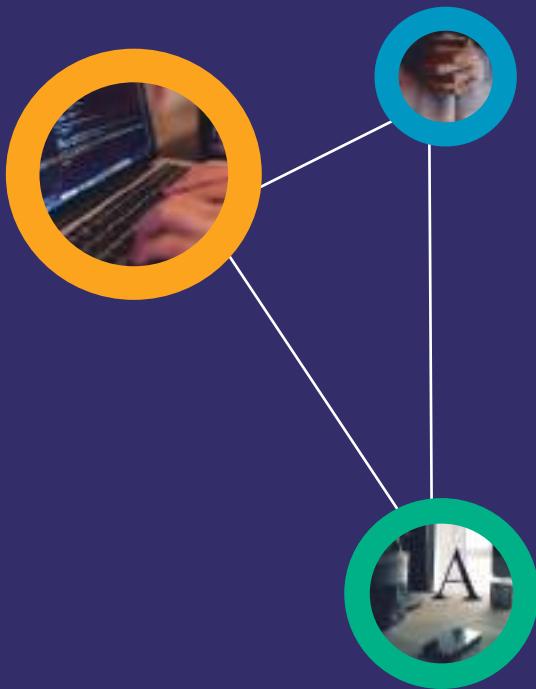
## DISPONEN DE HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN INTERNA Y PROMOCIÓN



## DISPONEN DE HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN/PROMOCIÓN SEGÚN N.º EMPLEADOS Y FACTURACIÓN

%	NÚMERO DE EMPLEADOS				FACTURACIÓN MEDIA (€)				
	Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20	Hasta 100.000	De 100.000 a 300.000	De 300.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más de 1.000.000
Programas de formación para becarios	177	165	15	16	243	67	26	18	19
	14	31	87	75	18	30	50	61	68
Formación en nuevas tecnologías aplicadas a la actividad	16	20	60	63	17	22	27	33	63
Competencias internacionales (idiomas, cultura otros países...)	5	7	27	63	5	6	4	28	58
Desarrollo de competencias personales	2	9	20	44	3	8	8	22	42
Formación y apoyo en el uso de RRSS y/o comunicación y marca personal, marketing	9	12	33	50	11	9	12	22	47
Planes de carrera y promoción interna de especialización	11	15	27	44	12	18	15	17	42
Planes de promoción a socio	14	15	33	69	14	12	12	39	58





# EL RETO DE LAS ASESORÍAS: DESAPARECER COMO GESTORES CONTABLES O CRECER COMO ASESORES



# EL RETO DE LAS ASESORÍAS: DESAPARECER COMO GESTORES CONTABLES O CRECER COMO ASESORES



## LOS DESPACHOS DE ASESORÍA A EMPRESAS

El sector de asesorías se caracteriza por una clara orientación al negocio de servicios "empaquetados", a diferencia del de los abogados cuya actividad se basa en la individualidad de las demandas de sus clientes, lo que se conoce como casuística.

La asesoría implica un sector de actividad muy amplio que abarca desde la normalización de la actividad contable para autónomos, PYMES y otros tamaños de empresa, a resolver de forma eficiente toda la demanda de gestiones burocráticas asociadas a la actividad y al trabajo de estos mismos clientes. Éste es un mundo amplio, pero básicamente hablamos de este sector refiriéndonos a las asesorías que se centran sobre todo en gestoría, contabilidad y asesoría fiscal, mercantil y laboral. Pero ese amplio mundo de asesorías y servicios a empresas que

dejamos de lado puede ser un campo de crecimiento y una gran oportunidad para re-enfocar el negocio de la asesoría.

Las asesorías iniciaron ya hace mucho la transformación informática, automatizando una gran parte de los procesos contables o de gestión y 'papeleo'.

Es un sector donde están incorporadas de manera general las herramientas de gestión documental de tramitación administrativa y de aplicaciones digitalizadas, programas de gestión que suponen ahorro de procesos.

Dada su dependencia funcional de la tecnología no son reacias a integrar las innovaciones que mejoran los procesos (eficiencia). Sin embargo, son mucho más pasivas en la adopción de innovaciones orientadas a generar conocimiento (incrementar el valor aportado), como nos muestra a continuación los datos de adopción de tecnologías.

*"Claro que todo el mundo quiere cambiar, estamos viviendo un momento donde se ha puesto el acelerador, principalmente por el móvil, por las startup, por la revolución de las RRSS, y esto ha cambiado las reglas del juego. Ahora ya se ha pisado el acelerador y todas estas empresas o cambian o ya se están quedando atrás"*

**José Pedro Martín**  
Director general del Centro Innovación  
Despachos y de GM Consulting

Pero quizás el cliente ha crecido más rápido que ellas, y sobre todo les ha dejado atrás en todo lo que es Internet, el móvil, APPS, RRSS y... los clientes más avanzados se extrañan de que todavía tengan que darles facturas en papel o que puedan ellos meterse en el banco para ver sus facturas pero la gestoría no sea capaz de introducir automáticamente los movimientos en el programa de contabilidad.

Hasta ahora esto era poco importante, la relación era de confianza, de inercia o basada en un compromiso personal dentro de un mercado *commodity*.

Pero hoy el cliente se informa, Internet ha vuelto transparente este mercado y conocer las alternativas puede ser dramático. Aún así hoy, de momento, y a pesar de que los entrevistados que representan una visión más innovadora plantean este panorama como posible, las asesorías parecen defenderse bien, los resultados del último año y las perspectivas de crecimiento declaradas en la encuesta muestran más bien optimismo (ver datos en el capítulo II).

# LOS DESPACHOS DE ASESORÍA EN TRANSFORMACIÓN

## DATOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA ADOPCIÓN DE INNOVACIONES EN EL SECTOR DE ASESORÍAS

### 1. PRINCIPALES DIMENSIONES DE LAS ASESORÍAS

El 70 % de las asesorías tienen entre sus servicios la asesoría fiscal, contable y laboral y mercantil, como una oferta combinada (el 70 % dispone de al menos tres servicios: fiscal y contable, diferenciándose la tercera especialidad en más mercantil o más laboral según se dirijan hacia el sector inmobiliario o a la asesoría laboral).

Profesionalmente, el perfil más generalizado en el sector es el de abogado aunque los economistas también aparecen ligados a aquellas

asesorías que desarrollan servicios en relación a la actividad mercantil. Las asesorías son un mundo diverso en la que su actividad es plural, sobre todo en las más grandes. Como primer paso identificamos algunas características que permiten agrupar la actividad declarada en tres ejes;

■ **Un eje más centrado en aspectos económico-fiscales** y en el que el abogado combina su papel con licenciados o técnicos más economistas o de administración empresarial, según los datos de la encuesta derivados de la formación de quien la contesta.

■ **Un eje más contable** en el que el papel de los abogados es escaso.

■ **Un eje más burocrático** en el que la especialidad laboral tiene también especificidad, así como las gestiones administrativas. El abogado juega aquí un papel importante como se derivaría de que son significativamente más numerosos entre los que han contestado la encuesta en este tipo de asesorías que otras titulaciones.

■ **Un eje más centrado en aspectos económico-fiscales** y en el que el abogado combina su papel con licenciados o técnicos más economistas o de administración empresarial, según los datos de la encuesta derivados de la formación de quien la contesta.

Sin embargo, como vemos en el gráfico, el eje de actividad no diferencia demasiado los intervalos de facturación. La razón de ello es que la multiespecialización de casi todas las asesorías hace que en muchas de ellas coinciden los tres ejes de actividad comentados. La excepción son las que manifiestan actividad de Gestorías Administrativas, que tienden, más que las demás de facturación media, a polarizarse en los extremos.

### FACTURACIÓN MEDIA AL AÑO SEGÚN ACTIVIDAD (€)

%	(BASE)	DATOS DE CLASIFICACIÓN							
		TOTAL	Asesoría contable	Asesoría laboral	Gestión inmobiliaria y de patrimonio	Gestoría administrativa	Asesoría mercantil	Asesoría fiscal	Auditoría
		326	211	192	30	35	83	259	25
Hasta 50.000	25	21	23	30	37	21	21	24	
De 50.000 a 100.000	22	22	20	23	14	21	22	24	
De 100.000 a 250.000	31	36	30	30	14	34	33	24	
De 250.000 a 500.000	12	15	14	3	9	11	14	8	
De 500.000 a 1.000.000	6	3	6	7	11	7	5	4	
Más de 1.000.000	6	3	6	7	14	7	4	16	

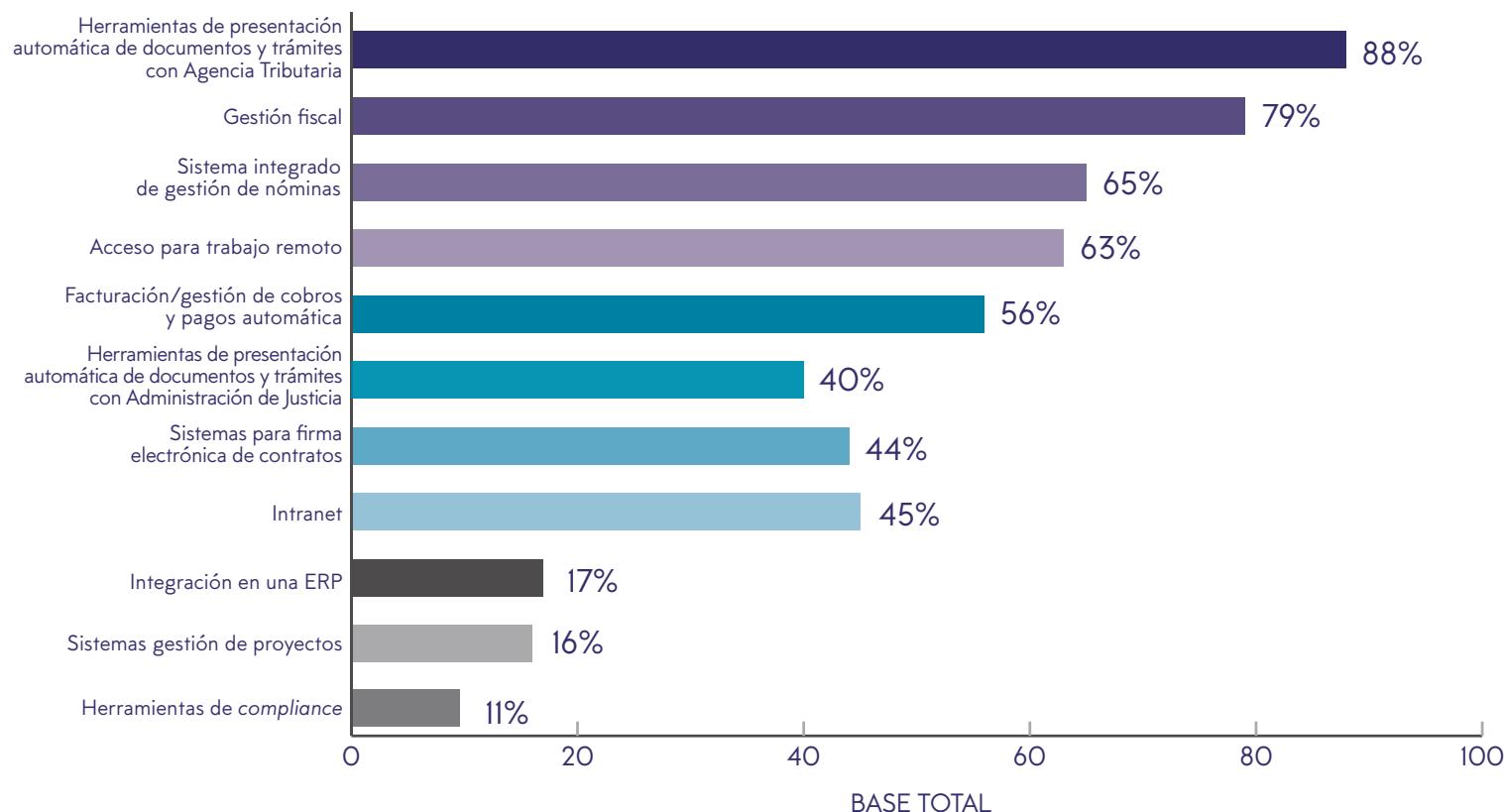
## 2. ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN INTERNA DE LA ASESORÍA

Las propias características de los procesos que llevan a cabo las asesorías y su utilización de estas mismas tecnologías en los servicios que prestan a los clientes, hacen que la penetración

de este tipo de tecnologías sea bastante amplia, siendo ya prácticamente universal la utilización de algunas de ellas, como la automatización de presentaciones automáticas a la Agencia Tributaria, la gestión fiscal y de nóminas o las funciones contables. La adopción de tecnologías algo más automatizadas hacia el exterior como la

facturación y cobros o contacto remoto con clientes está en un segundo escalón y deja relegadas, en el caso de la intranet, a muchas de las de menos de 10 empleados. Salvo para las asesorías más grandes, el resto de herramientas son de menor utilización e incluso anecdóticas como ERP, compliance o gestión de proyectos.

### UTILIZAN SISTEMAS AUTOMATIZADOS EN LA GESTIÓN INTERNA DE LA ASESORÍA



## UTILIZAN EN LA GESTIÓN INTERNA SEGÚN EL N° DE EMPLEADOS

%	NÚMERO DE EMPLEADOS				
	TOTAL	Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20
	326	72	203	32	19
Herramientas de presentación automática de documentos y trámites con Agencia Tributaria	88	83	89	84	95
Gestión fiscal	79	71	84	72	58
Sistema integrado de gestión de nóminas	65	49	70	72	74
Acceso para trabajo remoto	63	51	67	66	63
Facturación/gestión de cobros y pagos automática	56	47	58	59	53
Herramientas de presentación automática de documentos y trámites con Administración de Justicia	40	35	38	47	68
Sistemas para firma electrónica de contratos	44	42	44	38	53
Intranet	45	25	48	56	68
Integración en una ERP	17	10	18	25	21
Sistemas gestión de proyectos	16	14	14	28	26
Herramientas de compliance	11	15	8	13	26

### 3. ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y CONOCIMIENTO

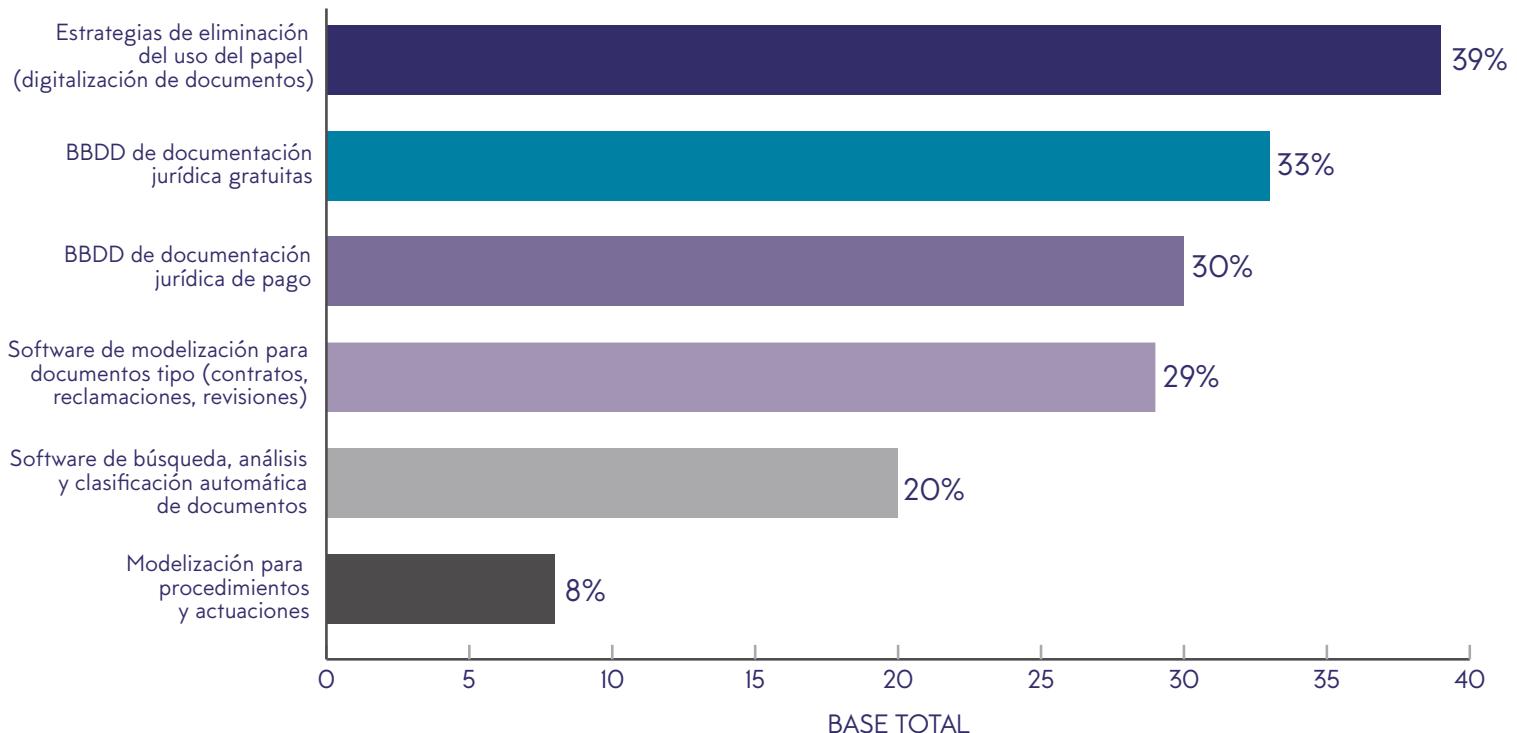
En el mundo de la asesoría es difícil diferenciar la gestión documental de la de conocimiento, teniendo en cuenta que la gestión y contabilidad son básicamente gestión de documentos. Pero la generación de conocimiento a partir de la clasificación de documentos es un paso más que no se ha dado en este sector. Esto se puede observar cuando la búsqueda y clasificación incluye el

análisis automático, que obtiene una penetración del 20%. La penetración de estas tecnologías, desde el punto de vista de gestión de conocimiento es pues pequeña, siendo la eficiencia en el uso de papel lo que más éxito ha tenido (que no deja de ser más de gestión interna que de gestión de conocimiento). Lo más parecido a la gestión de conocimiento es el uso de bases de datos jurídicas, que son acceso a un conocimiento elaborado externamente a la asesoría y que en cualquier caso es también pequeña.

Ésta, sin duda, es una de las carencias que señalan los entrevistados innovadores, porque estarían limitando la capacidad de hacer realmente una función consultora más avanzada a sus clientes, por ejemplo de análisis de rentabilidades de actividades o inversiones. Las diferencias observadas según la actividad son pequeñas o inexistentes.



## UTILIZAN TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL



## UTILIZAN TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL SEGÚN LA ESPECIALIDAD DE LA ASESORÍA

%	DATOS DE CLASIFICACIÓN							
	TOTAL	Asesoría fiscal	Asesoría contable	Asesoría mercantil	Auditoría	Asesoría laboral	Gestión inmobiliaria y de patrimonio	Gestoría administrativa
(BASE)	326	259	211	83	25	192	30	35
Estrategias de eliminación radical del uso del papel en la gestión documental	39	39	38	42	36	39	33	46
BBDD de documentación jurídica gratuitas	33	33	33	33	44	34	23	34
BBDD de documentación jurídica de pago	30	31	30	35	28	33	20	23
Software de modelización para documentos tipo (contratos, reclamaciones, revisiones)	29	29	31	24	40	31	20	34
Software de búsqueda, análisis y clasificación automática de documentos	20	19	21	21	24	20	13	20
Modelización para procedimientos y actuaciones	8	7	9	6	12	8	10	6

#### 4. EQUIPAMIENTO Y USO DE TECNOLOGÍAS QUE PERMITEN ACCESO REMOTO A LA INFORMACIÓN EN LA RELACIÓN CON CLIENTE

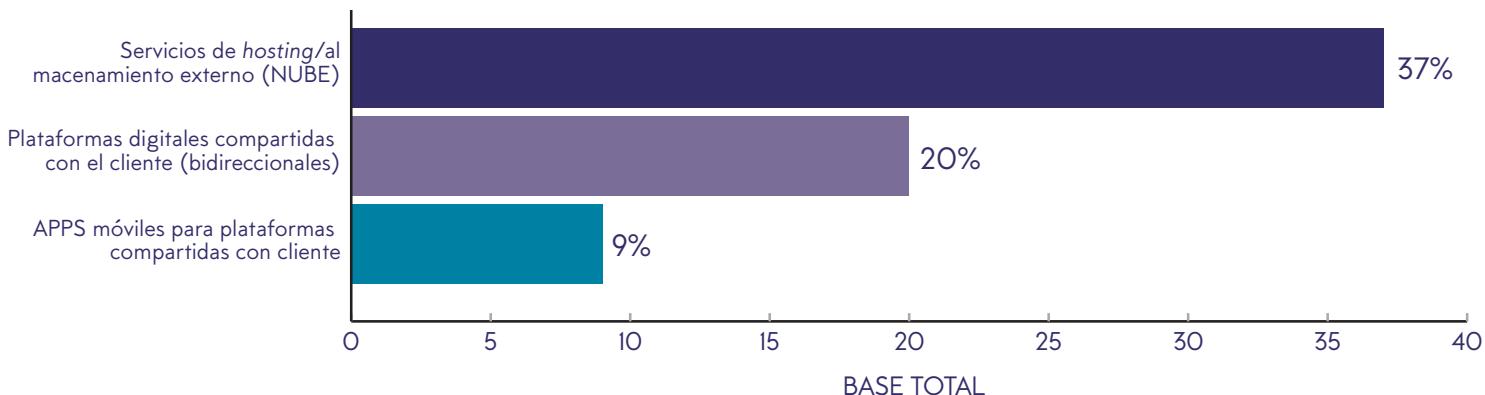
El almacenamiento remoto de la información es la herramienta más utilizada y en menor medida los sistemas bidireccionales. El uso de APPS para el contacto remoto con el cliente es casi una excepción. Esto se explica por falta de percepción de la utilidad de abrir la información

al cliente. Lo cual queda lejos de la oportunidad señalada por nuestros entrevistados innovadores de la generación de información de utilidad para los clientes en la gestión de sus compañías, más allá de la recepción de documentos contables, la presentación de documentos para la Administración o el envío de nóminas y formularios TC1 y TC2. Utilizar herramientas remotas podrá permitir el acceso por parte de los clientes a informes financieros, estados de

facturación, previsión de pagos o incluso cuadros de mando que darían la posibilidad a las asesorías de convertirse en departamentos externalizados para la gestión y apoyo a la dirección, particularmente en pequeñas empresas.

Apenas se presentan diferencias según la actividad de la asesoría, siendo la auditoría y la gestoría administrativa las actividades que más se asocian al uso de plataformas bidireccionales.

#### UTILIZAN TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS CON EL CLIENTE



#### UTILIZAN TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS CON EL CLIENTE SEGÚN ACTIVIDAD DE LA ASESORÍA

%	(BASE)	DATOS DE CLASIFICACIÓN							
		TOTAL	Asesoría fiscal	Asesoría contable	Asesoría mercantil	Auditoría	Asesoría laboral	Gestión inmobiliaria y de patrimonio	Gestoría administrativa
Servicios de hosting/almacenamiento externo (NUBE)	37	326	259	211	83	25	192	30	35
Plataformas digitales compartidas con el cliente (bidireccionales)	20		35	37	42	64	31	30	37
APPs móviles para plataformas compartidas con cliente	9		20	21	22	32	16	17	37

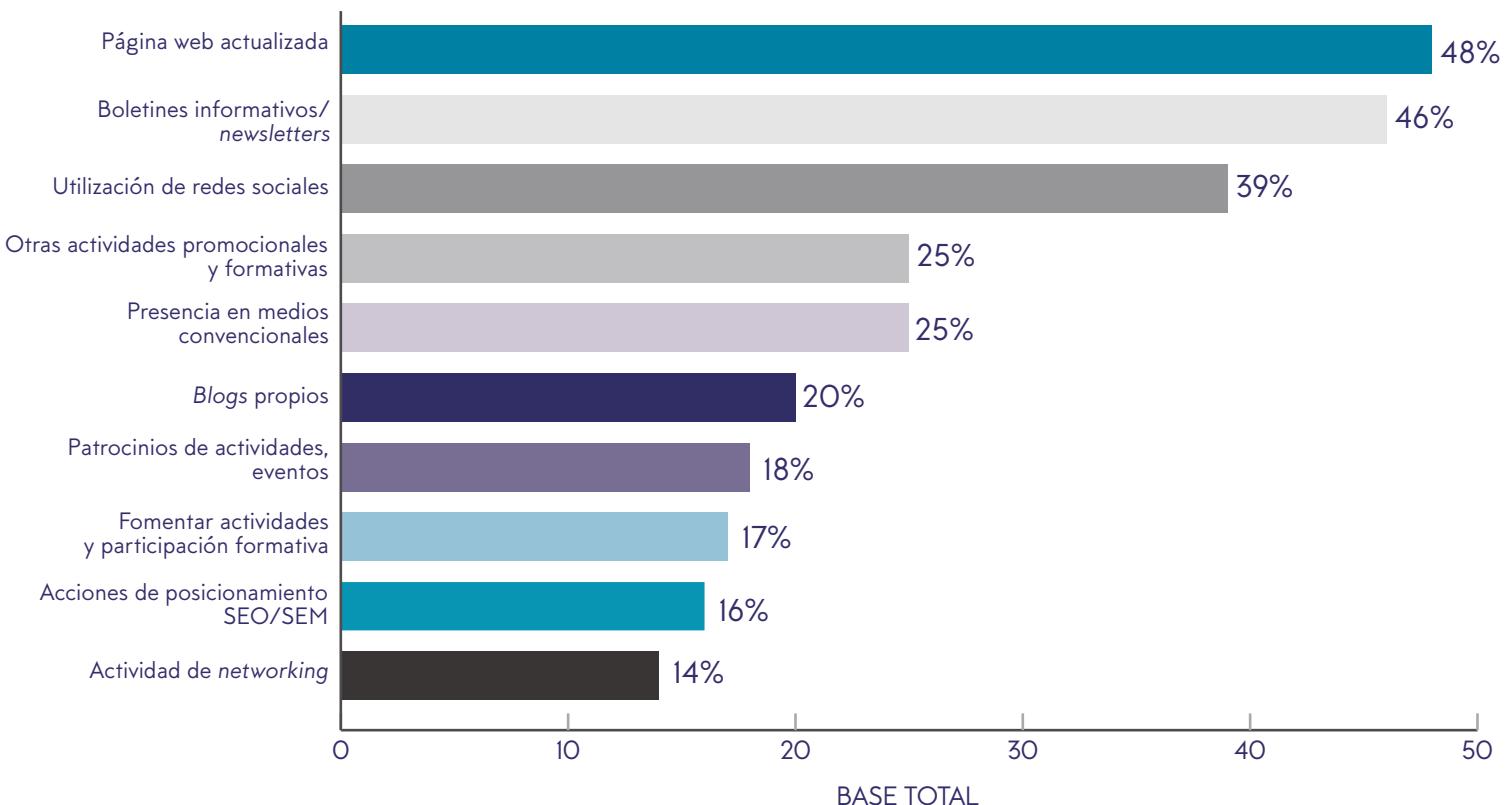
## 5. UTILIZAN HERRAMIENTAS DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

Las herramientas de marketing y comunicación *b2b* más convencionales son las que más se utilizan, aunque cabe destacar la importancia que están tomando ya como un estándar las redes sociales. Destaca también la capacidad que tienen las asesorías de más facturación de utilizar además medios más masivos, pero también *blogs*, o acciones promocionales y participación en actos y eventos formativos.

Las pequeñas apenas utilizan otras herramientas que la web, boletines y redes sociales. Aunque ésto último reflejará que hay una disposición a abandonar la inercia de la recomendación por otros clientes o la proximidad como únicas palancas de captación de clientes. Los *blogs* ocupan una posición algo mayor que mera anécdota, lo cual refleja una incipiente adopción de marketing de contenidos.



## ACCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

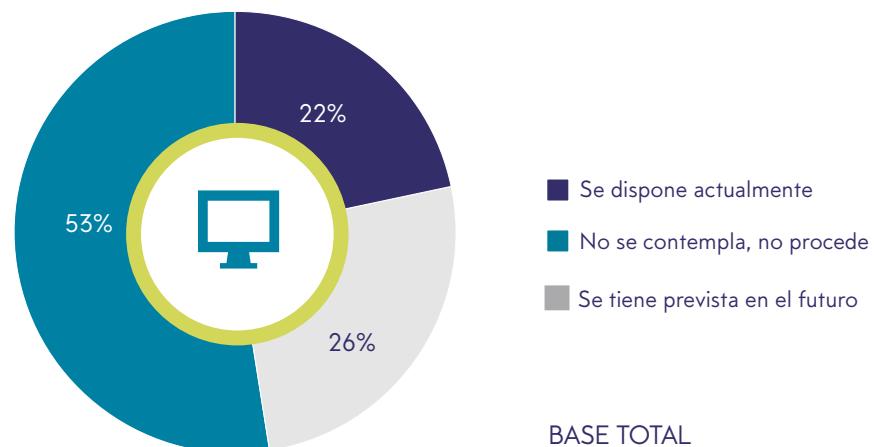


## ACCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN SEGÚN LA ACTIVIDAD

% (BASE)	FACTURACIÓN MEDIA (€)						
	TOTAL	Hasta 50.000	De 50.000 a 100.000	De 100.000 a 250.000	De 250.000 a 500.000	De 500.000 a 1.000.000	Más de 1.000.000
	326	80	70	101	39	18	18
Página web actualizada	48	43	50	41	46	72	78
Boletines informativos/newsletters	46	38	36	46	56	72	83
Utilización de redes sociales	39	43	47	30	23	61	50
Otras actividades promocionales y formativas	25	16	21	27	21	50	56
Presencia en medios convencionales	25	16	17	26	28	56	50
Blogs propios	20	16	14	19	23	33	39
Patrocinios de actividades, eventos	18	10	10	23	26	33	28
Fomentar actividades y participación formativa	17	15	16	15	8	39	44
Acciones de posicionamiento SEO/SEM	16	9	14	16	23	11	39
Actividad de networking	14	13	13	13	5	39	22

En cuanto a procedimientos de comercialización o prestación telemática de servicios todavía están lejos de ser algo normal en el sector, pero no es despreciable que 1 de cada 5 asesorías diga utilizarlos (aunque desconocemos si va mucho más allá de la referencia de teléfono en la web o el seguimiento complementario por teléfono o por mail de las gestiones).

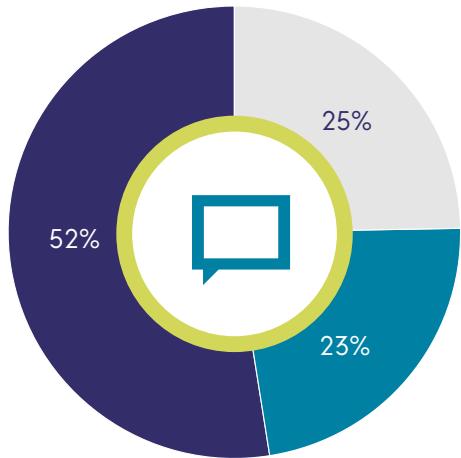
## COMERCIALIZACIÓN TELEMÁTICA/INTERNET PETICIÓN DE CITA/CONTRATACIÓN DE SERVICIO POR INTERNET



## PRESTACIÓN DE SERVICIO TELEMÁTICO A TRAVÉS DE TELÉFONO/CHAT, VIDEOLLAMADA



- No se contempla, no procede
- Se tiene prevista en el futuro
- Se dispone actualmente

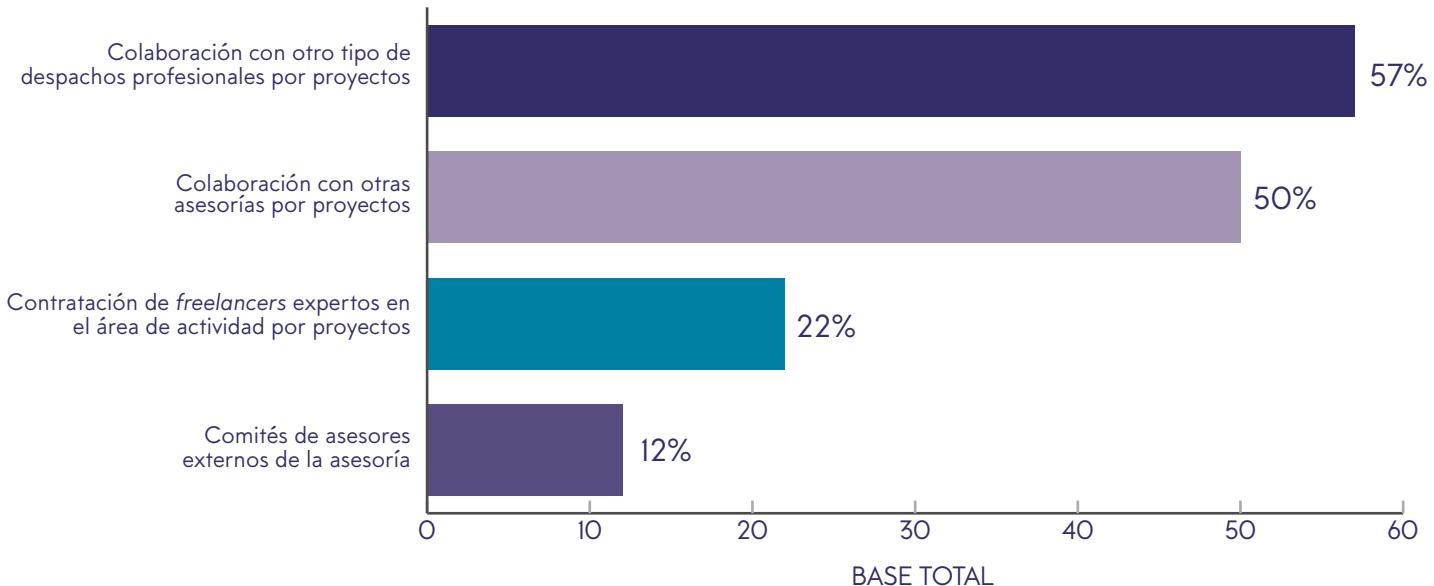


## 6. MODELOS COLABORATIVOS DE TRABAJO

La colaboración parece ser una práctica bastante establecida en los despachos de asesoría y

sobre todo cuando se requiere de especialidades diferentes, en este caso es más probable hacerlo buscando especialización en despachos que en *freelancers*.

### MODELOS COLABORATIVOS DE TRABAJO UTILIZADOS



### MODELOS COLABORATIVOS DE TRABAJO SEGÚN EL N° DE EMPLEADOS

%	NÚMERO DE EMPLEADOS				
	TOTAL	Unipersonales	De 2 a 9	De 10 a 19	Más de 20
	(BASE)	326	72	203	32
Colaboración con otro tipo de despachos profesionales por proyectos	57	49	59	63	53
Colaboración con otras asesorías por proyectos	50	40	54	47	42
Contratación de freelancers expertos en el área de actividad por proyectos	22	14	21	31	37
Comités de asesores externos de la asesoría	12	10	11	19	26

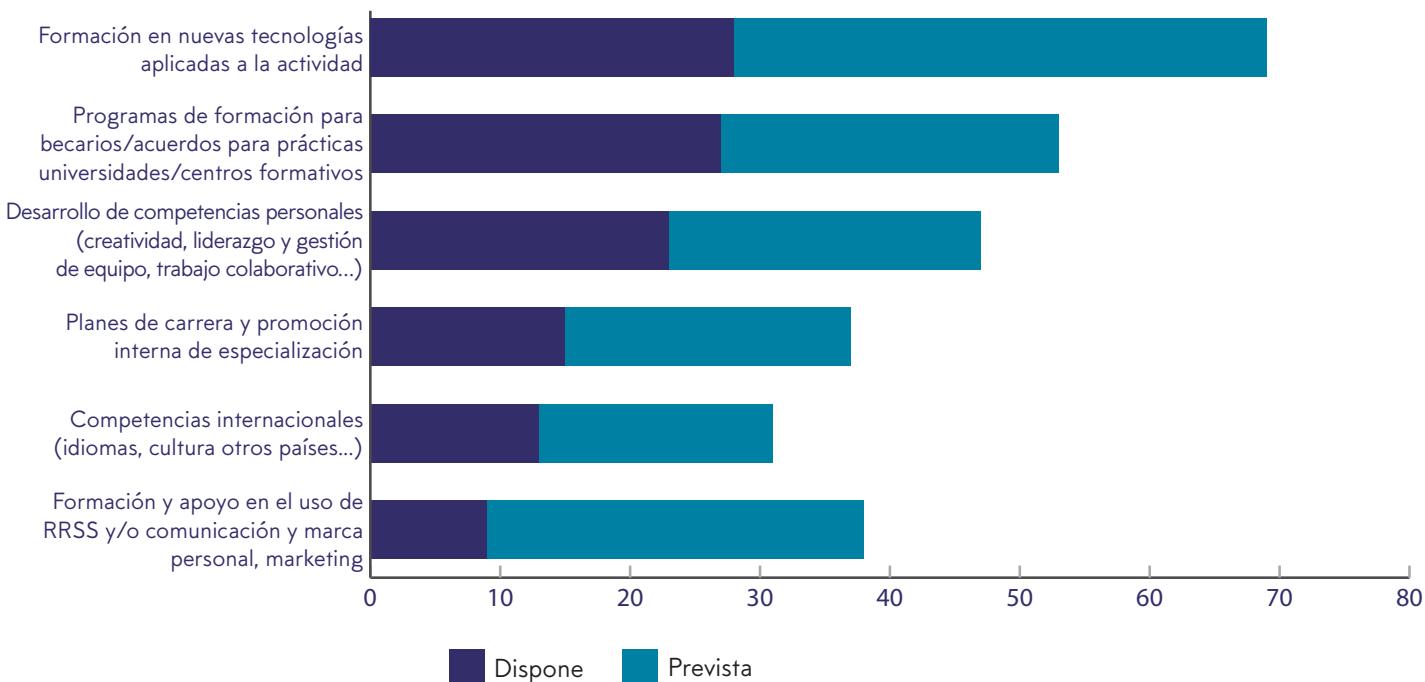
## 7. FORMACIÓN Y PROMOCIÓN INTERNA

Las formaciones van dirigidas sobre todo a la adquisición de habilidades técnicas y al aprovechamiento de becarios. En el polo opuesto está la formación en comunicación

personal, que en todo caso se deja para el futuro como intención, ya que a diferencia de los abogados, las asesorías no dependen tanto de una figura de asesor que necesite exponer y desarrollar su propia marca personal como reflejo del talento de la Firma.



### FORMACIÓN Y PROMOCIÓN INTERNA (%)



A pesar de ello se espera el desarrollo de competencias personales, en las que los idiomas no parecen ser prioridad. Llama la atención el poco impulso a planes de carrera.





No hay muchas diferencias ni siquiera por tamaño de la asesoría, aunque vale la pena reflejar la coherencia con los perfiles actitudinales, donde los dos grupos más innovadores,

**T1-IMPULSORES DE INNOVACIÓN Y T3-AUTOSUFICIENTES INNOVADORES** trabajan en despachos que promueven más la formación en todos sus aspectos.



## DISPONEN DE FORMACIÓN INTERNA Y PROMOCIÓN SEGÚN TIPOLOGÍAS

%	(BASE)	TIPOLOGÍAS				
		TOTAL	1 impulsores	2 reacios	3 autosuficientes	4 experimentados
Formación en nuevas tecnologías aplicadas a la actividad	326	81	38	140	67	
Programas de formación para becarios/acuerdos para prácticas universidades/centros formativos	28	33	18	29	22	
Desarrollo de competencias personales (creatividad, liderazgo y gestión de equipo, trabajo colaborativo...)	27	40	29	23	18	
Planes de carrera y promoción interna de especialización	23	27	18	29	6	
Competencias internacionales (idiomas, cultura otros países...)	15	15	11	19	10	
Formación y apoyo en el uso de RRSS y/o comunicación y marca personal, marketing	13	14	8	14	12	
	9	7	3	14	3	

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La tecnología está lista para la transformación digital: las empresas que desarrollan programas de gestión para PYMES tienen ya disponibles soluciones de software para:

■ Automatizar las labores típicas de gestoría contable, la que menos valor aporta:

- Escaneado y digitalización automática de recibos y otros documentos contables.

- Realización y presentación de impuestos que la Administración de Hacienda o LexNet para gestiones jurídicas, cada vez ponen más fácil.

- Realización telemática de la tramitación de gestiones, permisos etc.

- Automatización de las actividades de facturación con informes y *reportings* de deudas, impuestos y plazos.

- Utilización de una intranet o la nube, para transferir información a distancia y en cualquier momento.

■ Ayudar o hacer posible también tareas que aportan más valor:

- Gestión automatizada de clientes, incluso para enviar mensajes, notificaciones automáticas por email o Whatsapp.

- Programas de CRM.

- Contabilidad analítica y *reportings* financieros por ROI de clientes...

- Herramientas de gestión de recursos humanos en tiempo real para gestionar vacaciones, bajas o turnos.

■ Hacerlo de forma integrada en sistemas o plataformas similares a las ERP, de las grandes empresas, que conectan estos servicios y son además escalables, de acceso remoto/en la nube e incluso abiertas para comunicarse con otros softwares (como por ejemplo los de editoriales de jurisprudencia).



## LOS IMPULSORES Y DINAMIZADORES DE ESTE CAMBIO

Los principales impulsores de este cambio serán los clientes, que exigen servicios más ágiles, en tiempo real y abiertos para consultar sus propios datos.

También ha jugado un importante papel en la transformación la propia Administración, que va dejando sin excusas la resistencia a dejar a un lado tareas automatizables. En el futuro se identifica incluso la posibilidad de que Hacienda no sólo prefigure el borrador de la declaración de renta, sino de los libros mayores de contabilidad de las empresas.

Y una característica interesante de este sector es el papel de las empresas proveedoras de software, que en vez de competir con las asesorías en la

instalación de sistemas de digitalización para la autogestión en las empresas, han entendido que la oportunidad estaba en colaborar con las asesorías. Incluso han sabido crear un sistema innovador en la difusión de sus productos y soluciones en el que unos despachos colaboran con otros, transmitiéndose mutuamente las experiencias, dificultades, buenas prácticas, etc., generando así la posibilidad de construir con confianza la transformación digital.

Incuso algunos despachos ya han entendido esta oportunidad y han empezado por convertirse en consultores de sus colegas para esta transformación digital, con formatos bastante innovadores en la difusión de innovación: clubs de colaboración e intercambio

de experiencias y de evidencias de los beneficios del cambio.

Los nuevos economistas o técnicos están también impulsando la transformación. También aquí hay *Millennials*. La entrada de competidores puede ser alta, porque los nuevos despachos los forman gente joven, familiarizada con la tecnología, con un ánimo competitivo y determinada a diferenciarse. Además buscarán el recurso digital y remoto muy poco dependiente de la fuerza de trabajo y costes fijos.

Los despachos tradicionales tienen un asset importante que es la confianza en sus clientes, pero es una ventana de oportunidad que se va a reducir a gran velocidad si no se procede a una rápida transformación.

*“La gente se tendrá que especializar y adaptarse a las nuevas tecnologías, los colaboradores que se dedicaban a meter la contabilidad de forma mecánica se tendrán que especializar en analizar la contabilidad, y con eso obtener informes para los clientes y darles posibles alternativas, posibles mejoras, informes especiales sobre competencia”*

*Jesús Lorente Ariza  
Socio auditor, ARL Auditores*

*“Gente que ha estado muy cómoda, haciendo un trabajo muy bien hecho, durante muchos años aunque fuera sabiendo clasificar papeles... Eso es lo que hay que cambiar, hacerles más siglo XXI. Eso es una barrera importante. Otra barrera es el tema de la reputación, el tema de redes sociales les da mucho miedo, cuando yo creo que en eso se equivocan porque los despachos, a mi modo de ver, son las entidades que más conocimiento tienen para generar contenido con soluciones”*

*María de la O Martínez  
Directora nuevos clientes, SAGE*



## LAS OPORTUNIDADES CHOCAN CON LA CULTURA

La ventaja básica de la nueva tecnología de información es básicamente ofrecer un más por menos a los clientes, más calidad, más valor añadido y menos coste. Pero el más no es sólo más eficiencia o calidad. También añadir más valor al cliente. La tecnología disponible abre a los asesores una triple oportunidad para aprovechar sus prestaciones o el tiempo que les libera:

- Dedicarse a las tareas de más valor en asesoría fiscal, de gestión y contabilidad analítica, asesoría financiera, auditoría... asuntos de los que saben más que sus clientes.
- Convertirse en despachos de servicios externos a empresa en ámbitos colaterales como recursos humanos, asesoría jurídica en contratos, concursales o laboral, uso de Internet, RRSS, seguridad informática, CRM...
- Convertirse ellos mismos en consultores para los clientes en el uso de nuevas tecnologías y en su transformación digital, cosa en la que los propios fabricantes de software estarían dispuestos a colaborar.

Y por supuesto hacer un trabajo más interesante, al menos para los jóvenes que llegan nuevos y necesitan trabajos más estimulantes.

Sin embargo, la transformación digital no es una tarea fácil para una profesión pegada 'al papel y al lápiz' y la tarea de juntar tickets. Aunque esta imagen de la profesión ya no sea tan válida para retratar la generalidad, las barreras

son varias y sobre todo culturales, de inercia y resistencia al cambio de rutinas laborales, a veces con la desaparición de la propia tarea poniendo en riesgo al trabajador.

La transformación requiere también inversión que aunque no parece excesiva, toda inversión en la situación de retraining del crédito es difícil. Pero sobre todo hay una falta de perspectiva y de juicio. Se echa de menos la capacidad de levantar la mirada de la mesa, de imaginar un plan y unos objetivos de crecimiento y mejora del valor aportado.



Estas transformaciones requieren de un cambio cultural, igual que en los despachos de abogados: pensar más en el cliente, organizar las asesorías como negocio, una mayor ambición en la generación de un valor superior para el cliente y en desarrollar su comercialización y una estrategia.

# UN FUTURO MÁS ALLÁ DE LAS GESTORÍAS

En definitiva, los despachos profesionales pueden llegar a convertirse en auténticas consultoras, como sus primas lejanas las grandes consultoras, o pueden ampliar su abanico de servicios a empresas, en el ámbito de los pequeños negocios y autónomos.

Las tendencias que se proyectan hacia el futuro por algunos de los despachos entrevistados, hablan de una reestructuración profunda del sector:



- Con un mayor desarrollo de servicios de valor añadido y una competencia más diferenciada/especializada.
- Con una concentración de la demanda en asesorías más grandes apoyadas en la capacidad de economía de escala que ofrecen la tecnología y la comercialización por Internet, quizás debido a procesos de fusiones.
- Incluso con asesorías que funcionarán como nodos (*hubs*) de comercialización y aglutinadores de servicio que repartirán trabajo entre otras asesorías en razón de su hiperespecialización o capacidad de trabajo.



*“Va a empezar a haber muchas fusiones, hay mucha gente que dice no quiero invertir pero me uno a ti. ¿Cuántos de los 55.000 despachos están preparados para invertir tiempo en la transformación y en hacer labor comercial?”*

*José Pedro Martín  
Director general Centro Innovación  
Despachos y de GM Consulting*

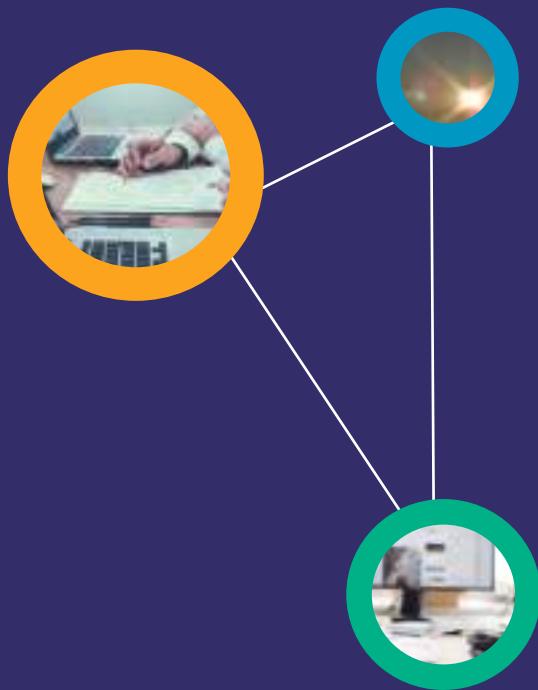
*“En nuestras oficinas hemos integrado a una correduría de seguros por lo que ya estamos 15 personas, además estamos colaborando con agentes de marcas y patentes, con una empresa de Marketing Digital y con una empresa de financiación alternativa de “crowdlending”... Es decir al final vamos a tener que darle todo el servicio al cliente, no sólo el impuesto. Te voy a registrar la marca, te voy a hacer la página web, te puedo gestionar las redes sociales, te ayudo a buscar financiación para tu empresa, te optimizo los seguros y desde luego te asesoro en contabilidad, fiscalidad y en gestión empresarial”*

*Jesús Lorente Ariza  
Socio auditor, ARL Auditores*









# ANEXO

# DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO



Este estudio ha constado de dos fases. Una fase cualitativa, basada en entrevistas de carácter exploratorio y prospectivo para determinar cuáles son las grandes innovaciones y transformaciones a las que se enfrenta el sector. Y una fase cuantitativa con una encuesta a una muestra que representa a despachos de abogados y asesorías para entender el alcance que han tenido las dimensiones apuntadas por las entrevistas.

## 1. FASE CUALITATIVA:

Esta fase tiene como objetivo entrevistar en profundidad a personas reconocidas por su interés por la innovación o participación en iniciativas innovadoras, en diferentes ámbitos del sector jurídico empresarial.

Estas entrevistas han buscado una doble perspectiva:

### 1. PERSPECTIVA MACRO:

Expertos con una visión más macro sobre el sector, capaces de relatar las áreas en que las grandes tendencias tecnológicas, socioeconómicas, culturales, generacionales... se unen con el sector. Ofrecen una perspectiva más amplia y holística, sobre el tipo de transformaciones que podrían llegar a suceder, hacia dónde va el derecho o la profesión en su conjunto y los numerosos espacios de impacto de los cambios.

### 2. PERSPECTIVA ESPECÍFICA:

Expertos en un área más restringida que nos pueden relatar detalles más concretos de lo que está por venir o ya está pasando en las áreas en las que tienen una mayor experiencia o relación.

Se realizaron 25 entrevistas en profundidad:

#### *Con un papel destacado en la transformación digital de la Administración de Justicia y Agencia Tributaria:*

Gervasio Martín Martín. Magistrado, director del gabinete técnico del CGPJ.

Jesús Gascón. Inspector de Hacienda.

#### *Un notario precursor de innovaciones digitales:*

Francisco Rosales de Salamanca. Notario.

**De despachos importantes y medianos con más sensibilidad hacia la innovación y en algún caso con responsabilidad en el Colegio de abogados y en otro más centrado en causas generalizadas:**

Alejandro Touriño. Socio director de Écija Abogados.

Andy Ramos Gil de la Haza. Director del área de Propiedad Intelectual, Industrial y NNTT en Bardají & Honrado I Abogados.

Beatriz Vela. Directora RRHH en Baker&McKenzie.

Carlos Guerrero. Abogado especialista en innovación y emprendimiento en Fornesa Abogados.

Françesc Muñoz. CTO Cuatrecasas

Jesús María Ruiz de Arriagas. Socio director de Arriaga Asociados.

Javier Fernández-Samaniego. Socio de Bird&Bird LLP.

Juan Ignacio Marrón. Socio responsable de innovación tecnológica en KPMG Abogados

Juan Picón. Copresidente mundial de DLA Piper.

Pablo García Mexía. Abogado y consultor digital, cofundador de Syntagma, Centro de Estudios Estratégicos.

Paloma Llaneza. Socio en Razona Legaltech.

Rafael Fontana. Presidente ejecutivo de Cuatrecasas.

**De iniciativas innovadoras llevadas a cabo desde pequeños despachos:**

Ángela de Miguel Sanz. Socia directora de Negotia Abogados.

Iris San Martín. CEO de Formaldoxs.

**Profesionales de la comunicación corporativa en el ámbito jurídico:**

Carlos Agrasar. Consultor, estratégico de comunicación.

Cristina Pascual Sequeros. Consultora de comunicación y profesora de la Universidad Internacional de la Rioja.

**Del ámbito docente universitario privado por su mayor apertura a las corrientes de innovación:**

Javier de Cendra. Decano de IE Law School.

**Con responsabilidades directivas en asesorías internas de grandes empresas que nos dan el punto de vista del gran cliente:**

Diego Colchero. General Counsel Telefónica Latinoamérica.

Javier Ramírez. Vicepresidente y secretario general asociado de HP Inc.

**De despachos profesionales de asesoría y proveedores de software de gestión:**

José Pedro Martín Escolar. Director general del Centro Innovación Despachos y de GM. Consulting.

María de la O Martínez. Directora de nuevos clientes en SAGE.

Jesús Lorente Ariza. Socio auditor en ARL Auditores.

Agradecimiento especial a Alejandro Sánchez del Campo, Susana González y Borja Adsuara, por su activa participación y colaboración en el desarrollo de este estudio.

El trabajo de campo de las entrevistas se realizó durante los meses de Junio y Julio de 2016.

Este estudio se ha complementado con una encuesta cuantitativa con despachos de abogados y de asesorías que tenía por objetivo contrastar el alcance de las innovaciones y transformaciones apuntadas por los expertos en la fase cualitativa del estudio.

## 2. FASE CUANTITATIVA:

La fase cuantitativa consta de dos encuestas realizadas simultáneamente una con despachos de abogados y otra con asesorías.

### Ficha técnica del estudio

Las encuestas han sido auto cumplimentadas por los respondientes mediante un cuestionario on line enviado a una amplia representación de clientes y no clientes de la base de datos de Lefebvre · El Derecho, con una carta de presentación del estudio invitándoles a participar en él.

La muestra ha sido auto seleccionada y representa a aquellas personas invitadas, interesadas en este tema y que han dispuesto de tiempo para responderla. El cuestionario estaba estructurado por áreas de innovación y distinguía entre despachos de abogados y asesorías, por lo que los resultados se presentan de forma separada.

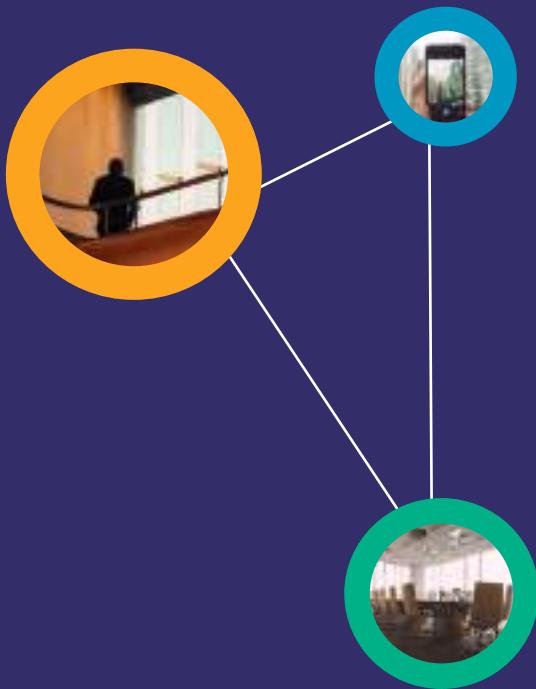
La encuesta ha sido respondida con una tasa superior a la media de otras encuestas llevadas a cabo por Lefebvre · El Derecho, lo que podemos interpretar como un grado importante de interés entre los convocados en el tema que trataba.

El trabajo de campo se ha llevado a cabo entre el 4 y 20 de octubre de 2016.

La muestra final obtenida ha sido de 326 participantes en la encuesta a **asesorías** y de 375 participantes de **despachos de abogados**.

El error asumido estadísticamente es de +/- 5,42 para P /Q = 50% al 95% de confianza, para los universos de asesorías (137.489) y de despachos de abogados (197.810) correspondientes a las bases de datos de Lefebvre · El Derecho.



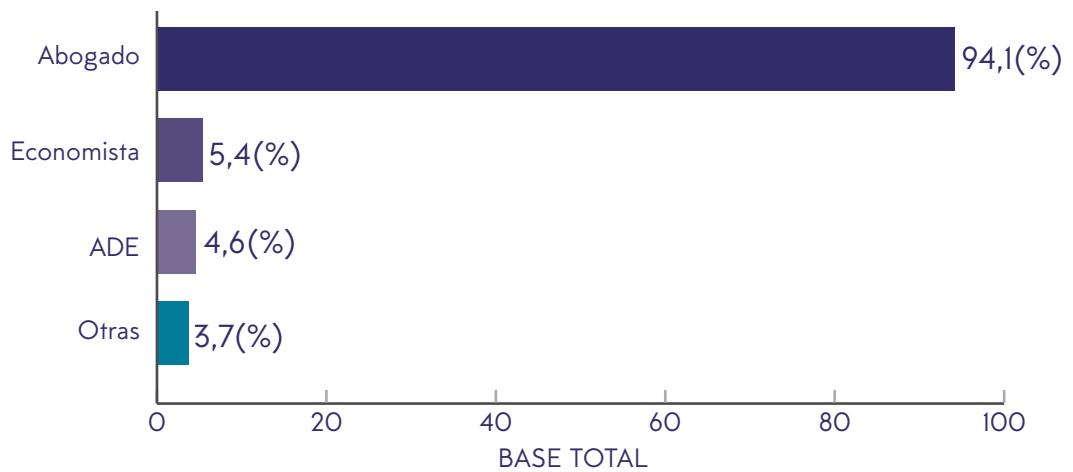


# GRÁFICOS ENCUESTA DESPACHOS DE ABOGADOS

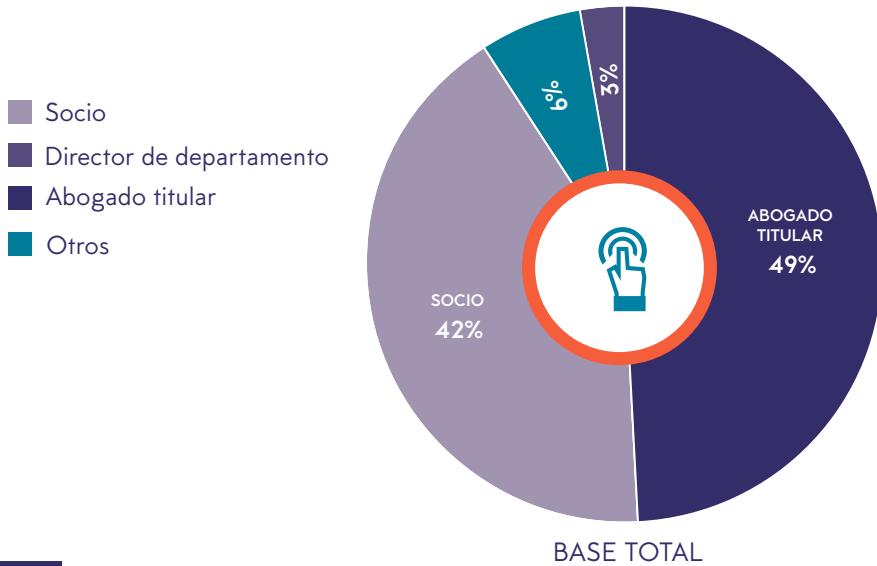
## DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE PARTICIPANTES



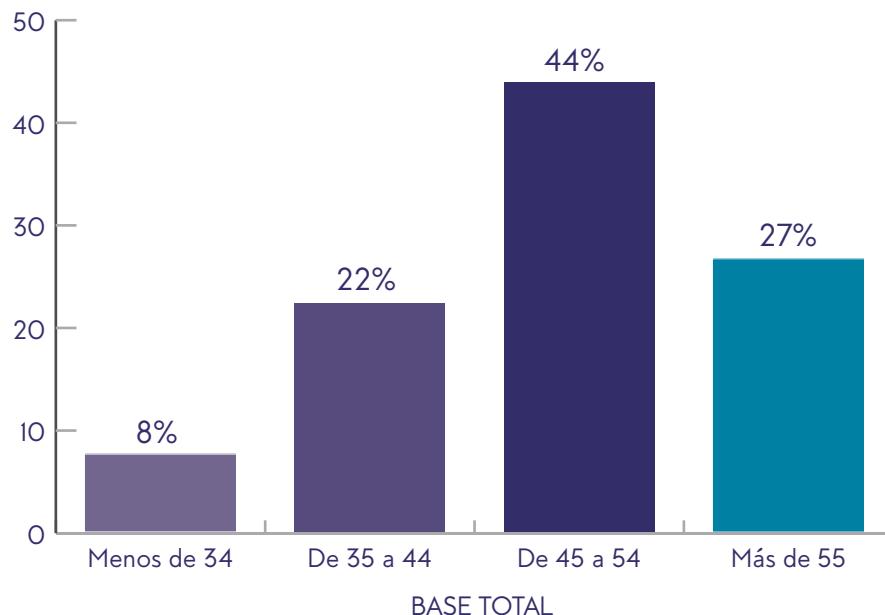
### TITULACIÓN PRINCIPAL DEL ENTREVISTADO



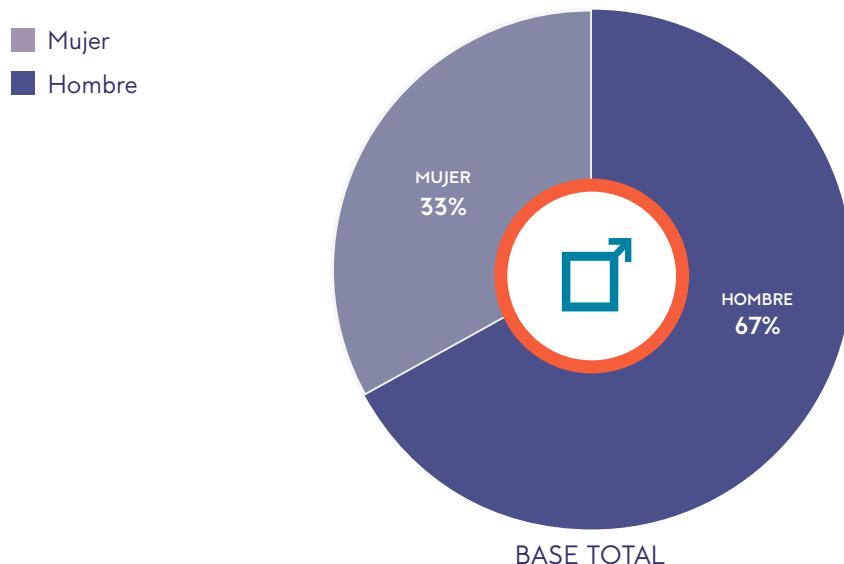
### CARGO QUE OCUPA EN EL DESPACHO



## EDAD DEL ENTREVISTADO

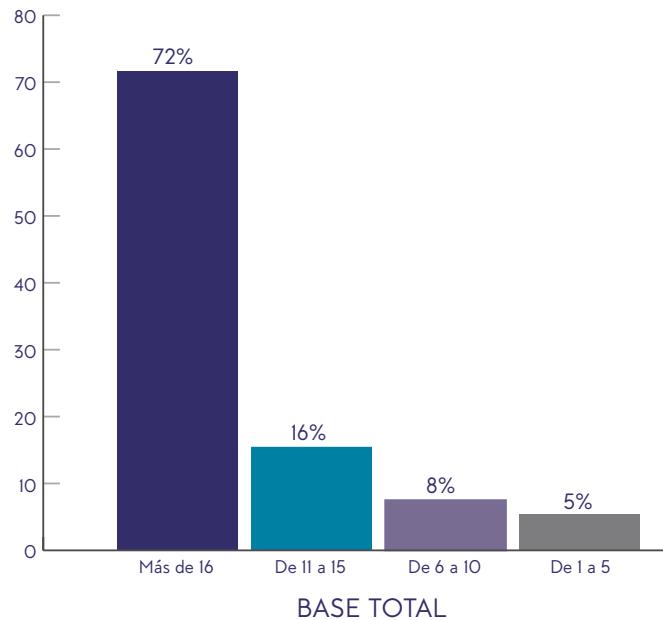


## SEXO DEL ENTREVISTADO



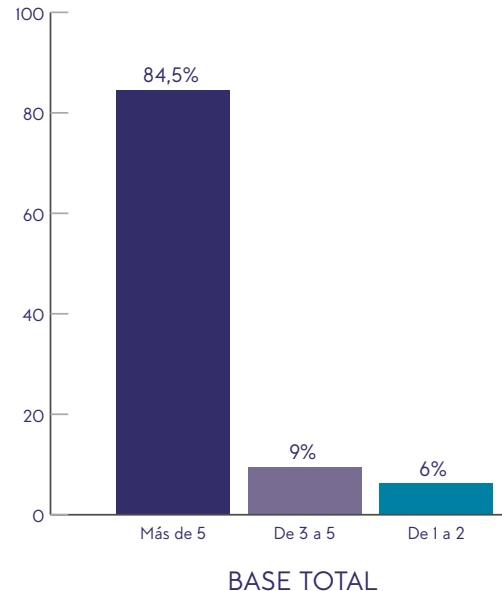
## AÑOS DE PROFESIÓN DEL ENTREVISTADO

Media de años 17

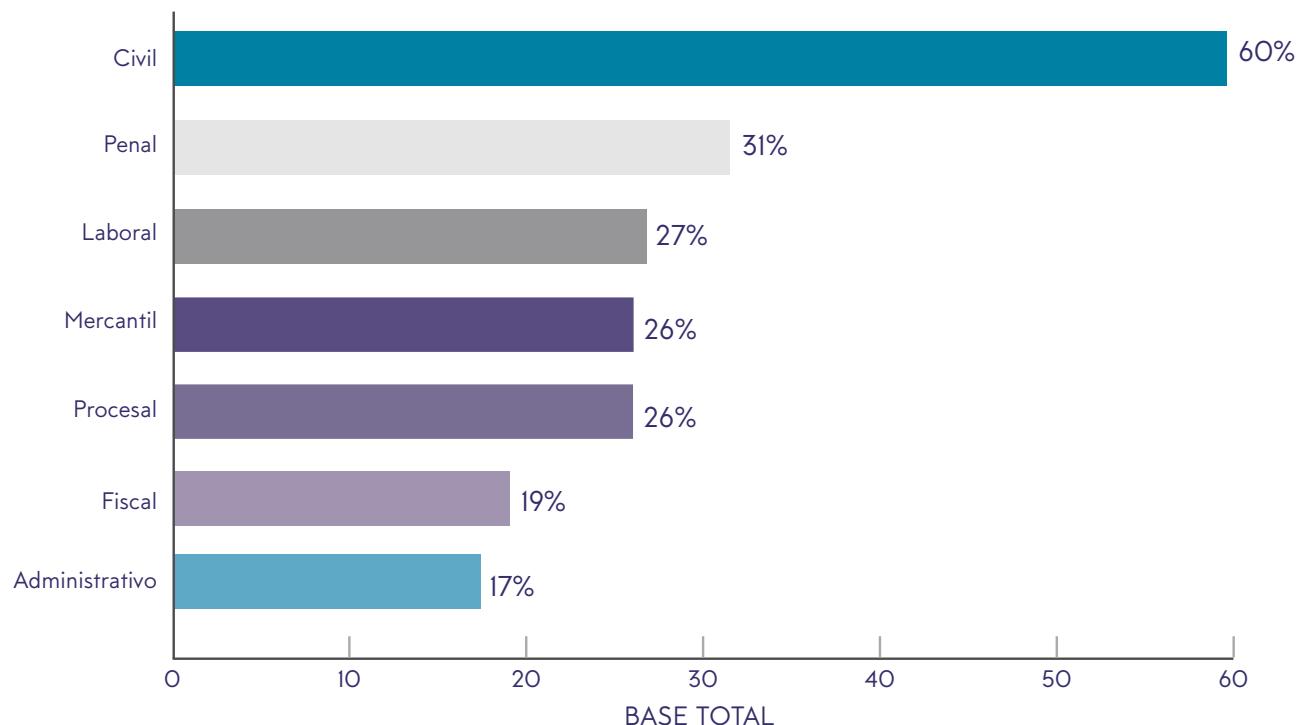


## AÑOS EN EL DESPACHO DEL ENTREVISTADO

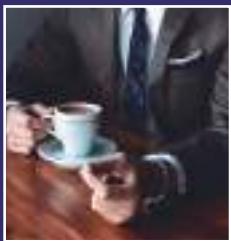
Media de años 6



## ESPECIALIDADES PRINCIPALES DEL DESPACHO

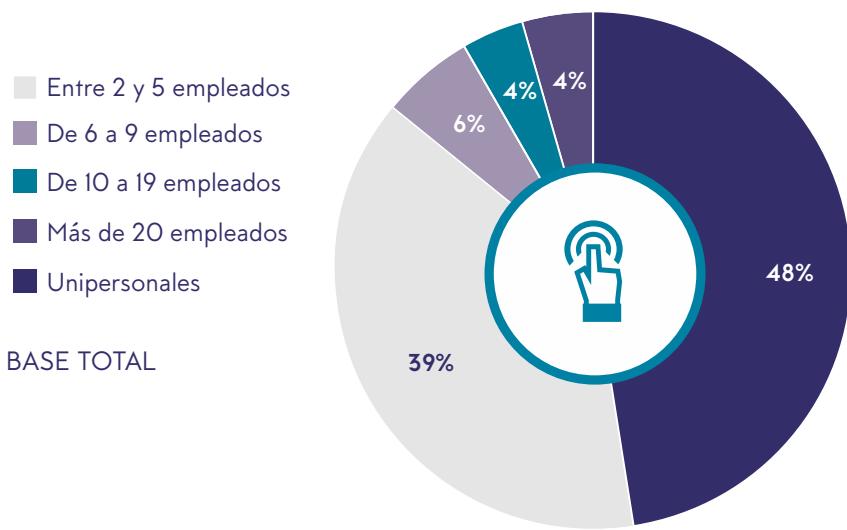


\*En despachos de más de 3 especialidades. 76% muestra

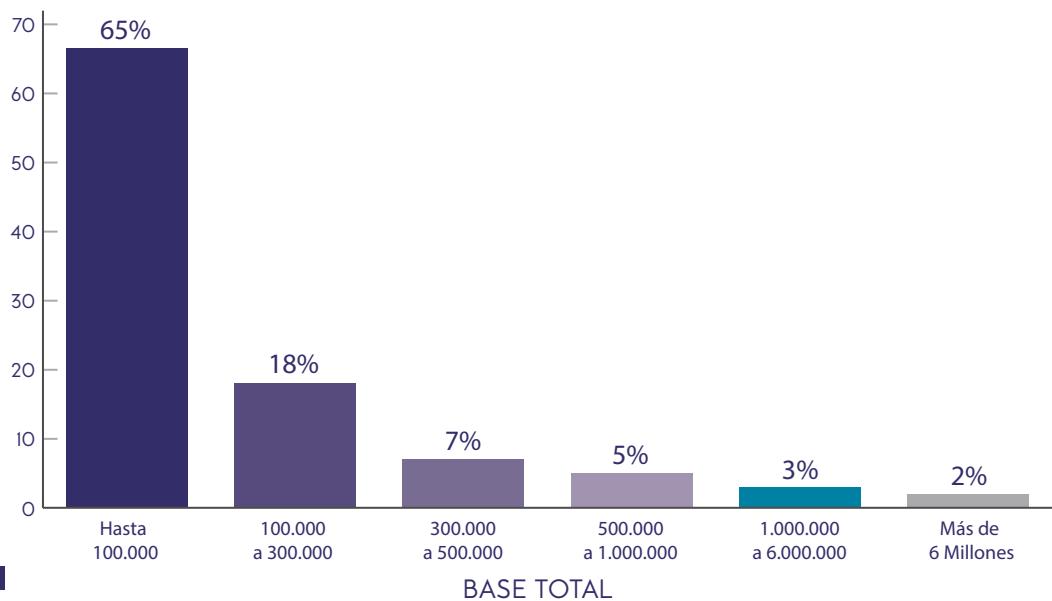


# TAMAÑO DEL DESPACHO

## NÚMERO DE EMPLEADOS DEL DESPACHO

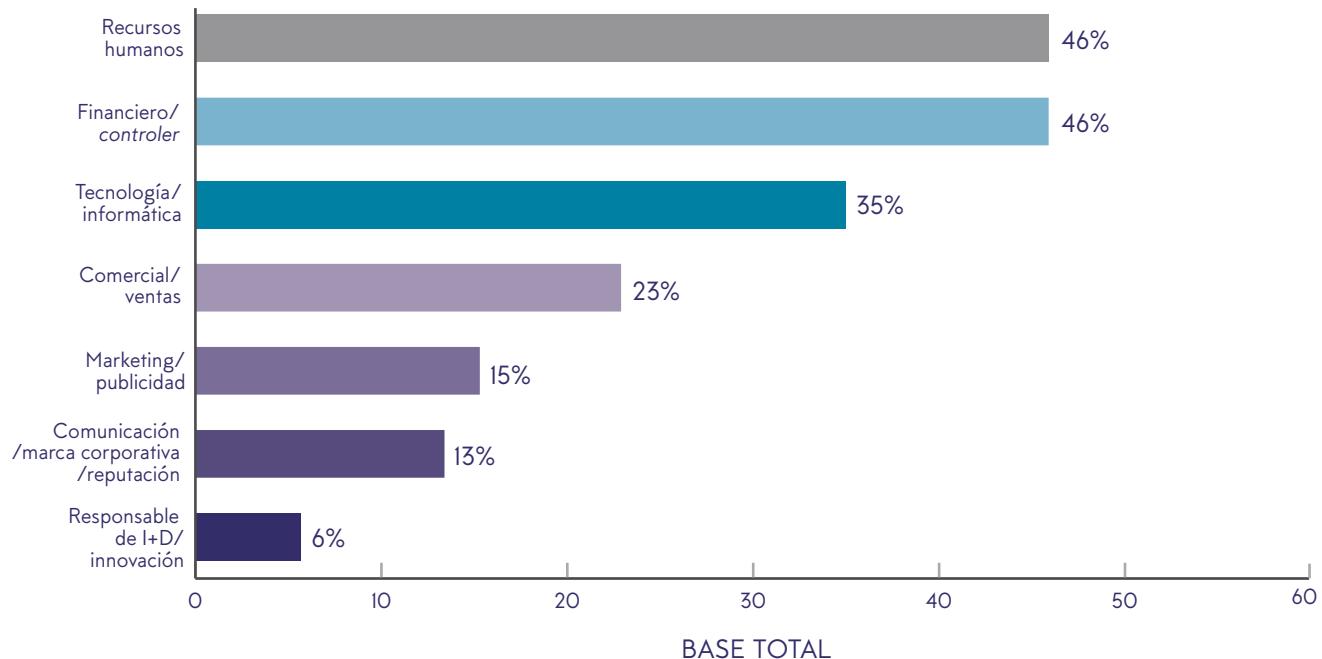


## FACTURACIÓN DE LOS DESPACHOS (€) Media facturación - 385.924 €

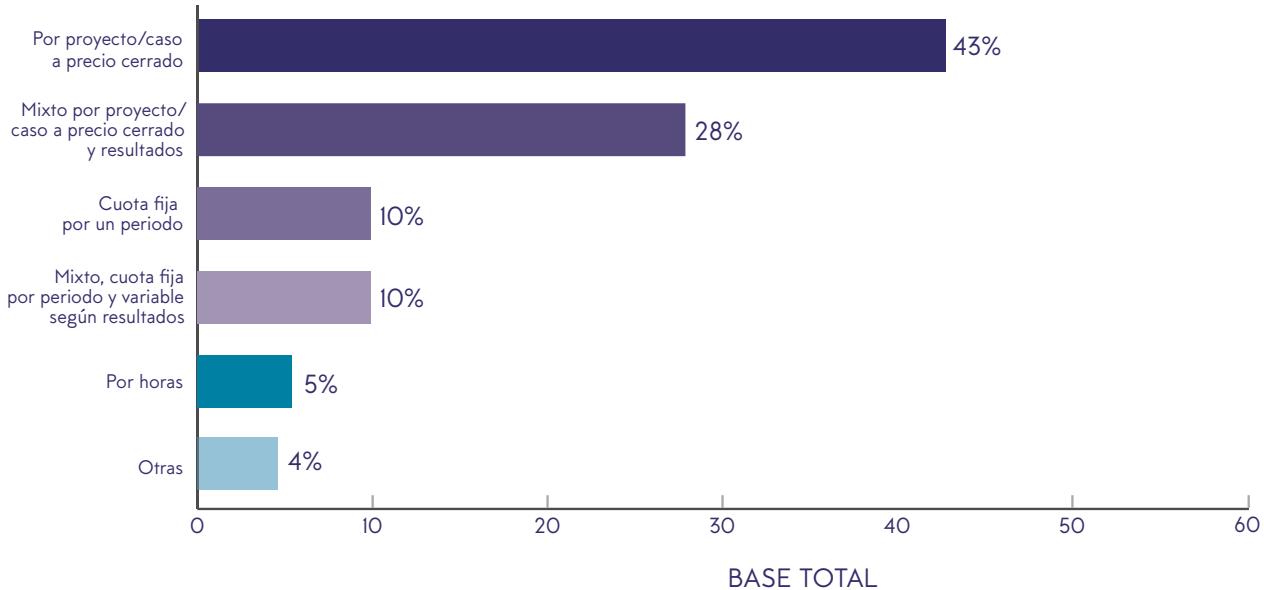


# DEPARTAMENTOS INTERNOS

## CUENTAN CON DEPARTAMENTOS INTERNOS



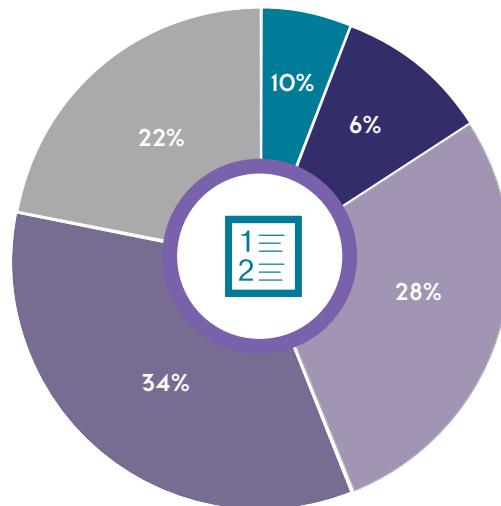
## MODO DE FACTURACIÓN PRINCIPAL



## RESULTADOS ÚLTIMO EJERCICIO

- Han aumentado bastante
- Han aumentado algo
- Se han mantenido
- Han disminuido algo
- Han disminuido bastante

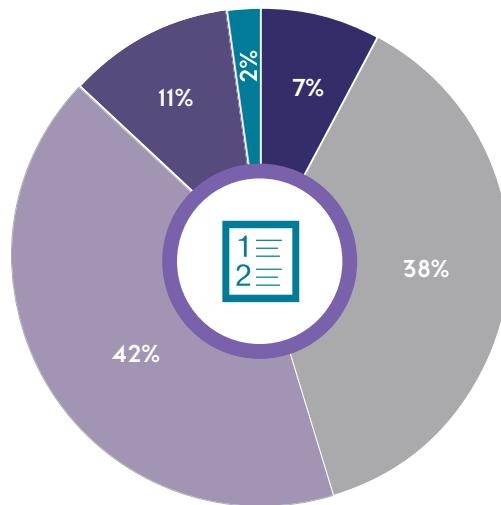
BASE TOTAL



## EXPECTATIVAS PRÓXIMO EJERCICIO

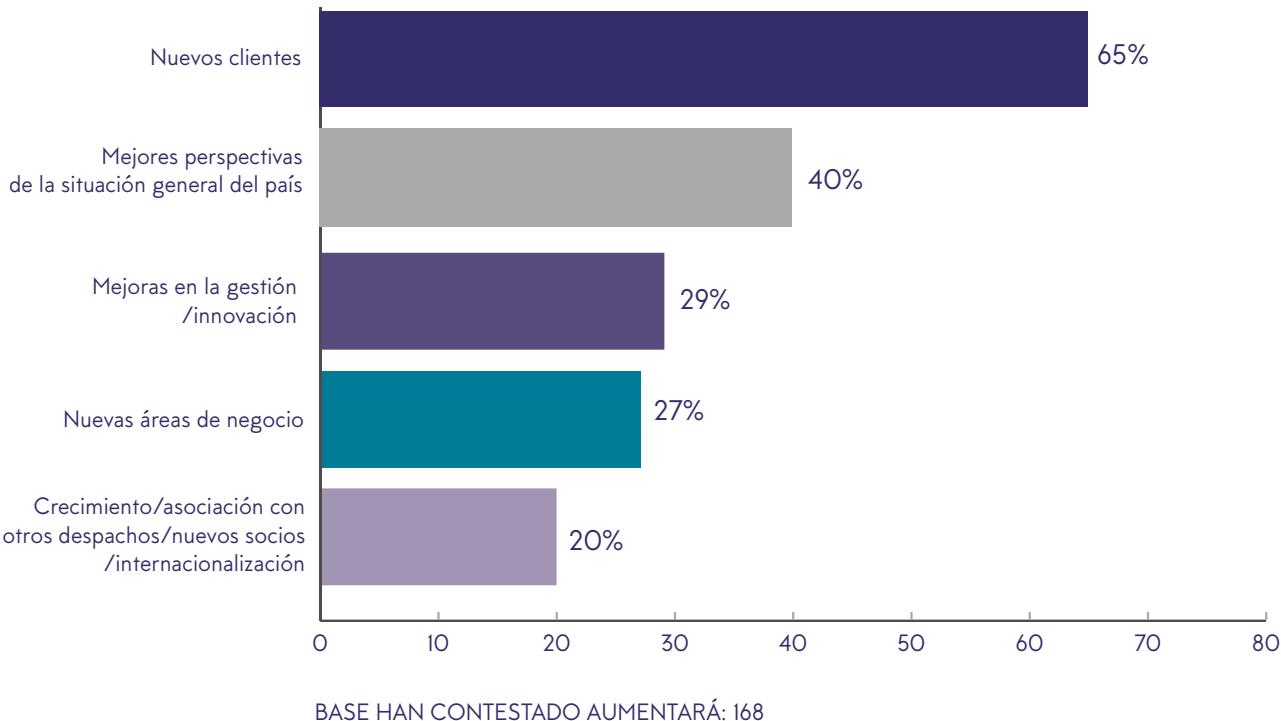
- Aumentará bastante
- Aumentará algo
- Se mantendrá
- Disminuirá algo
- Disminuirá bastante

BASE TOTAL

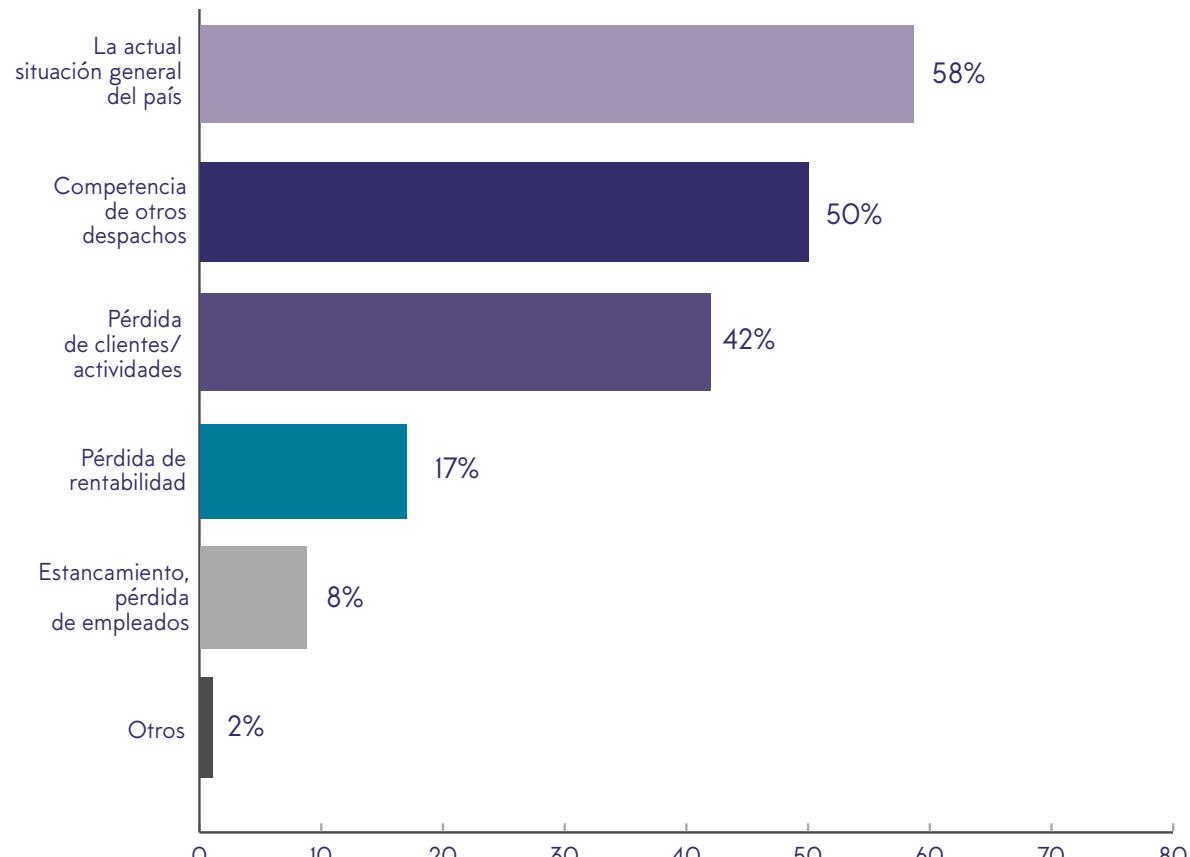




## EXPECTATIVA PRÓXIMO EJERCICIO MOTIVOS AUMENTARÁ



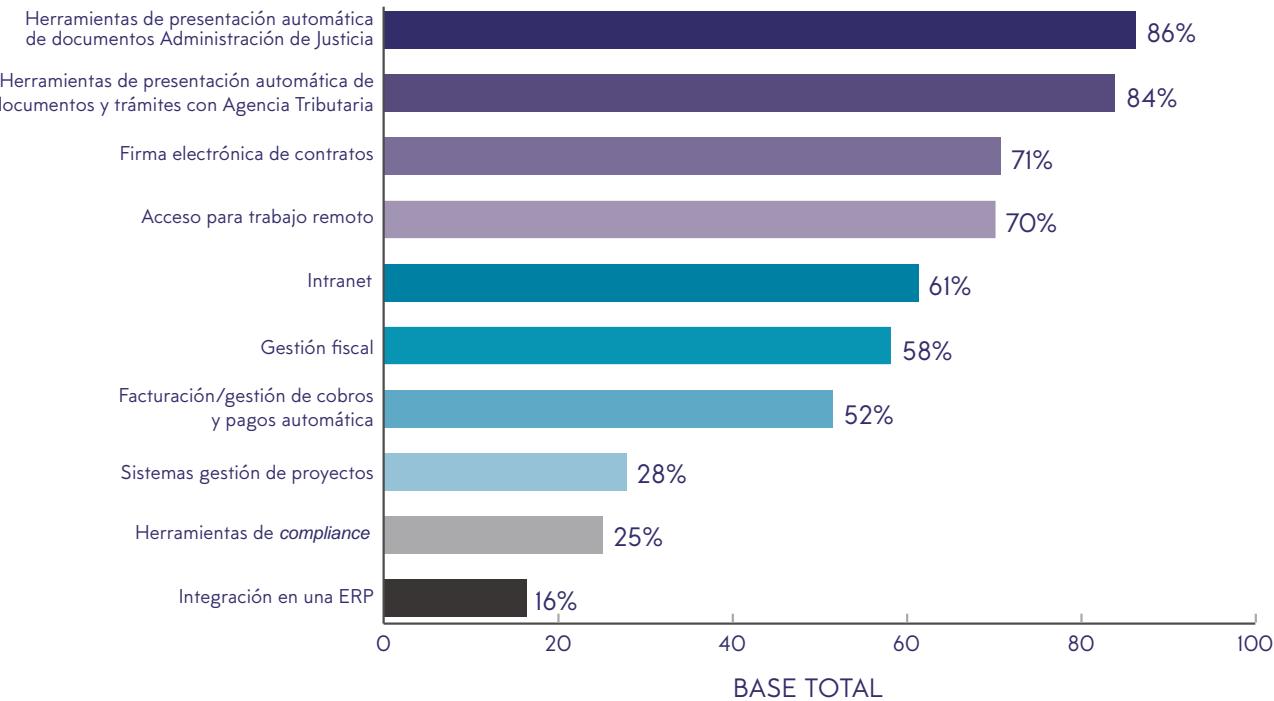
## EXPECTATIVA PRÓXIMO EJERCICIO MOTIVOS DISMINUIRÁ



BASE HAN CONTESTADO DISMINUIRÁ: 48

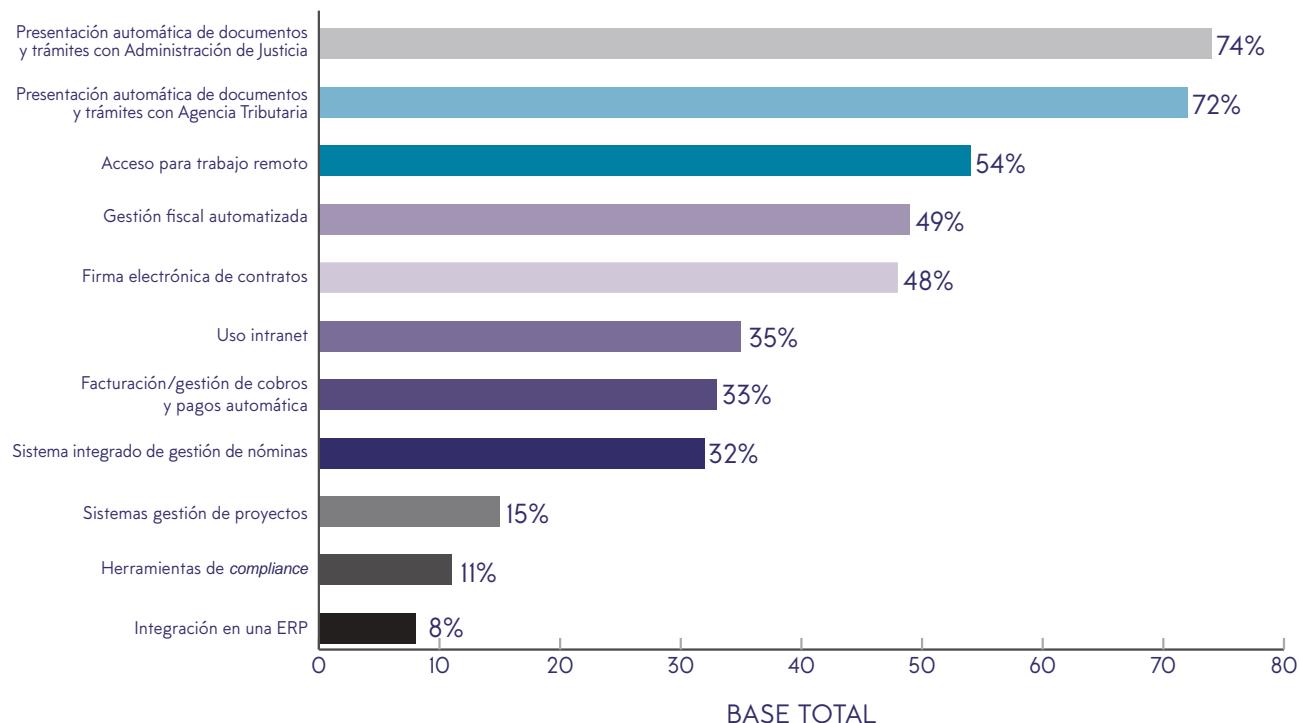


### CONOCEN SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNA DEL DESPACHO



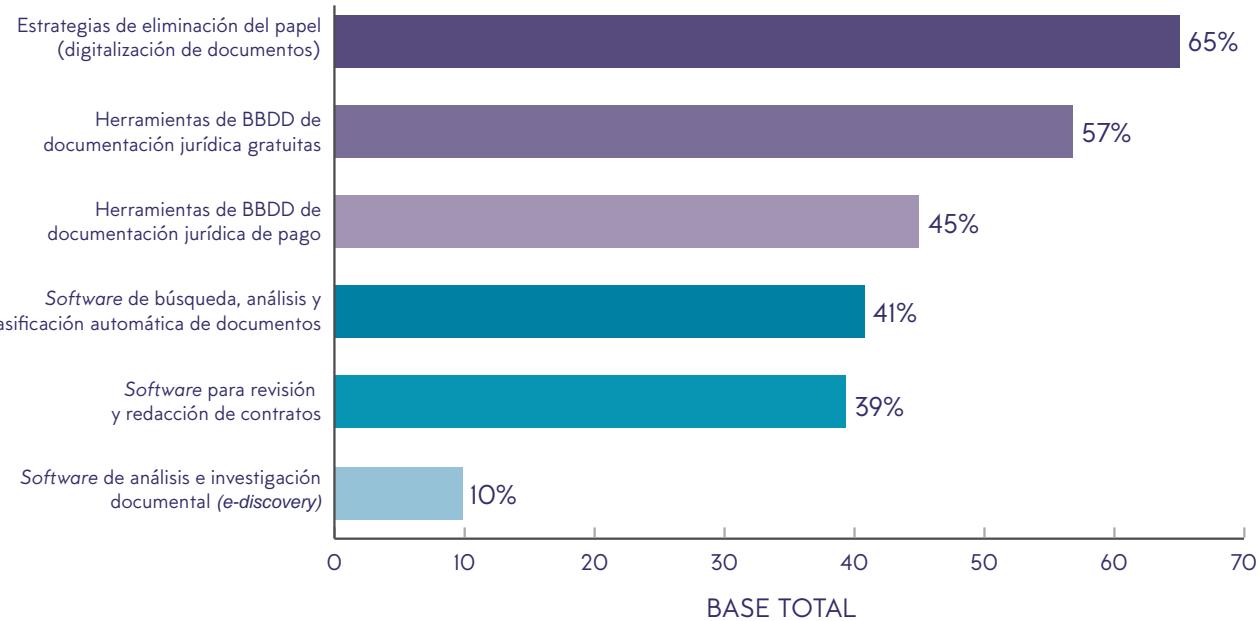


## UTILIZAN EN LA GESTIÓN INTERNA DEL DESPACHO

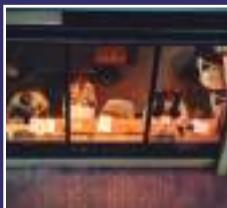
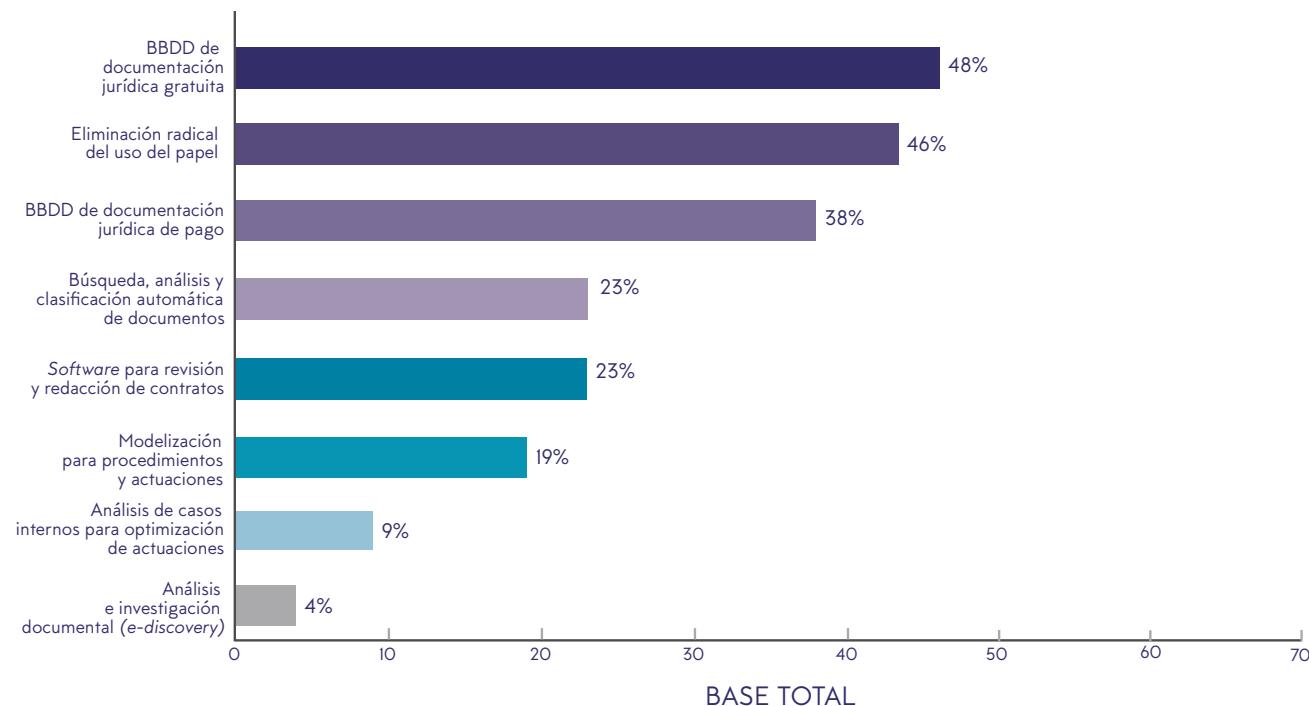




## CONOCEN SISTEMAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL



## UTILIZAN EN LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA ACTIVIDAD

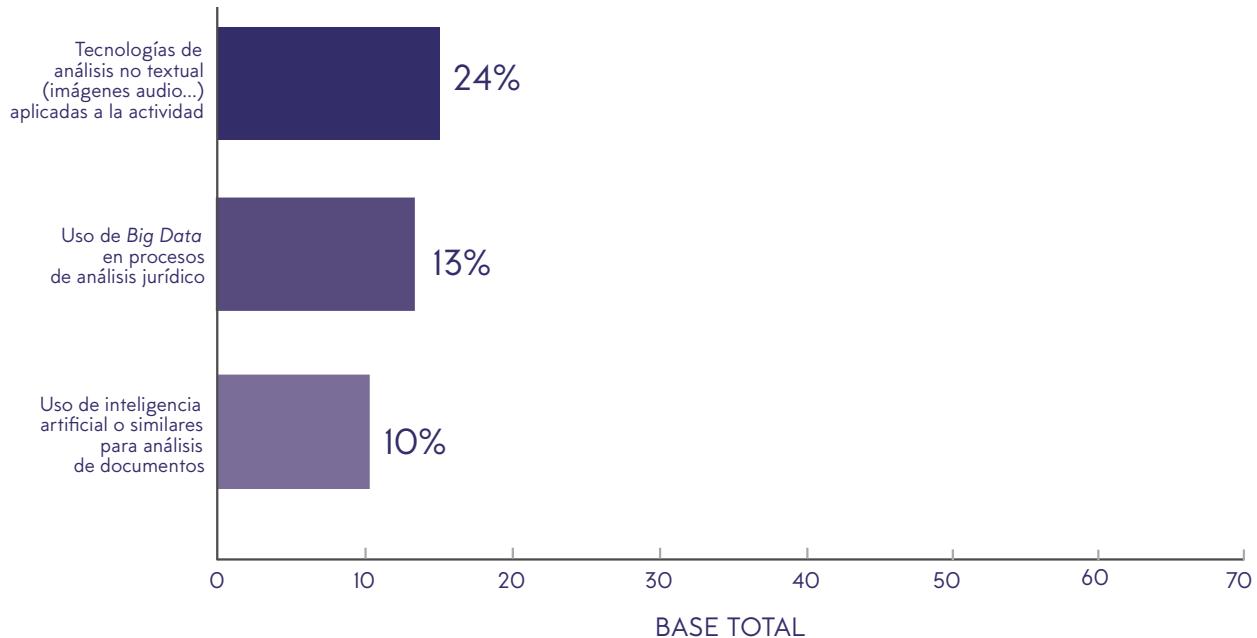


# 5

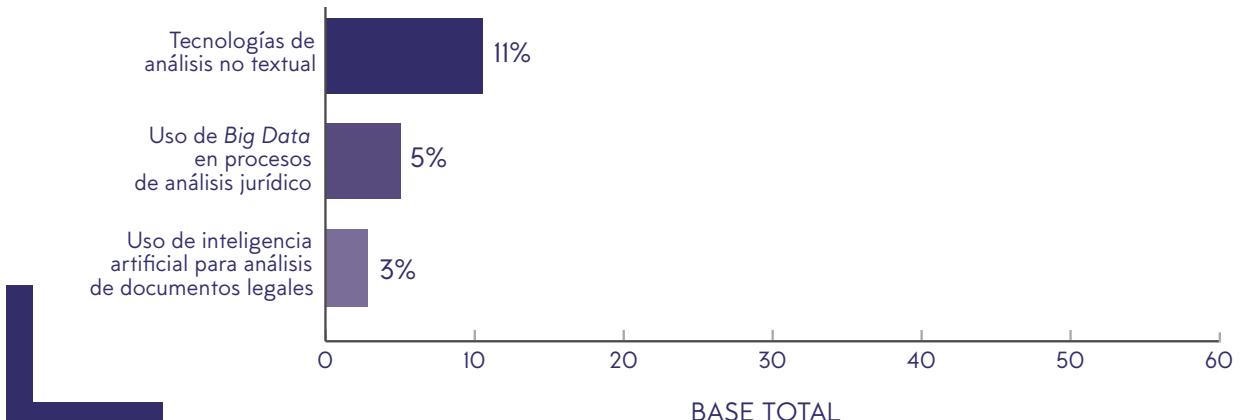
## TECNOLOGÍAS AVANZADAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

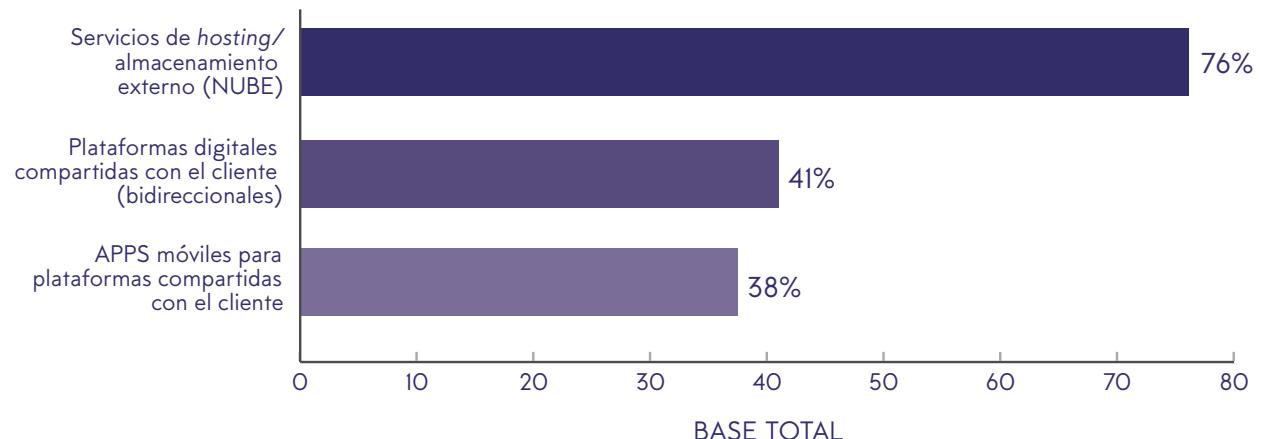
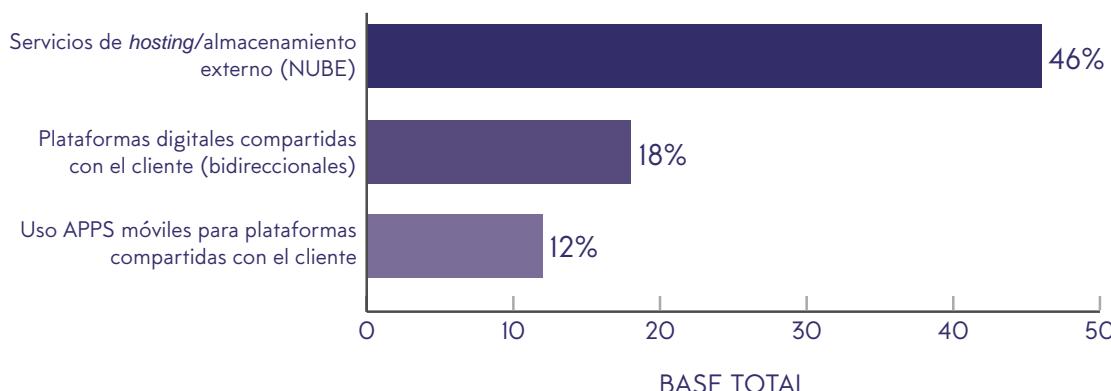


### CONOCEN TECNOLOGÍAS AVANZADAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



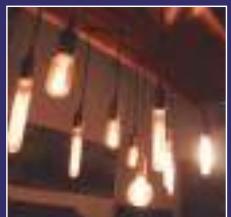
### UTILIZAN TECNOLOGÍAS AVANZADAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



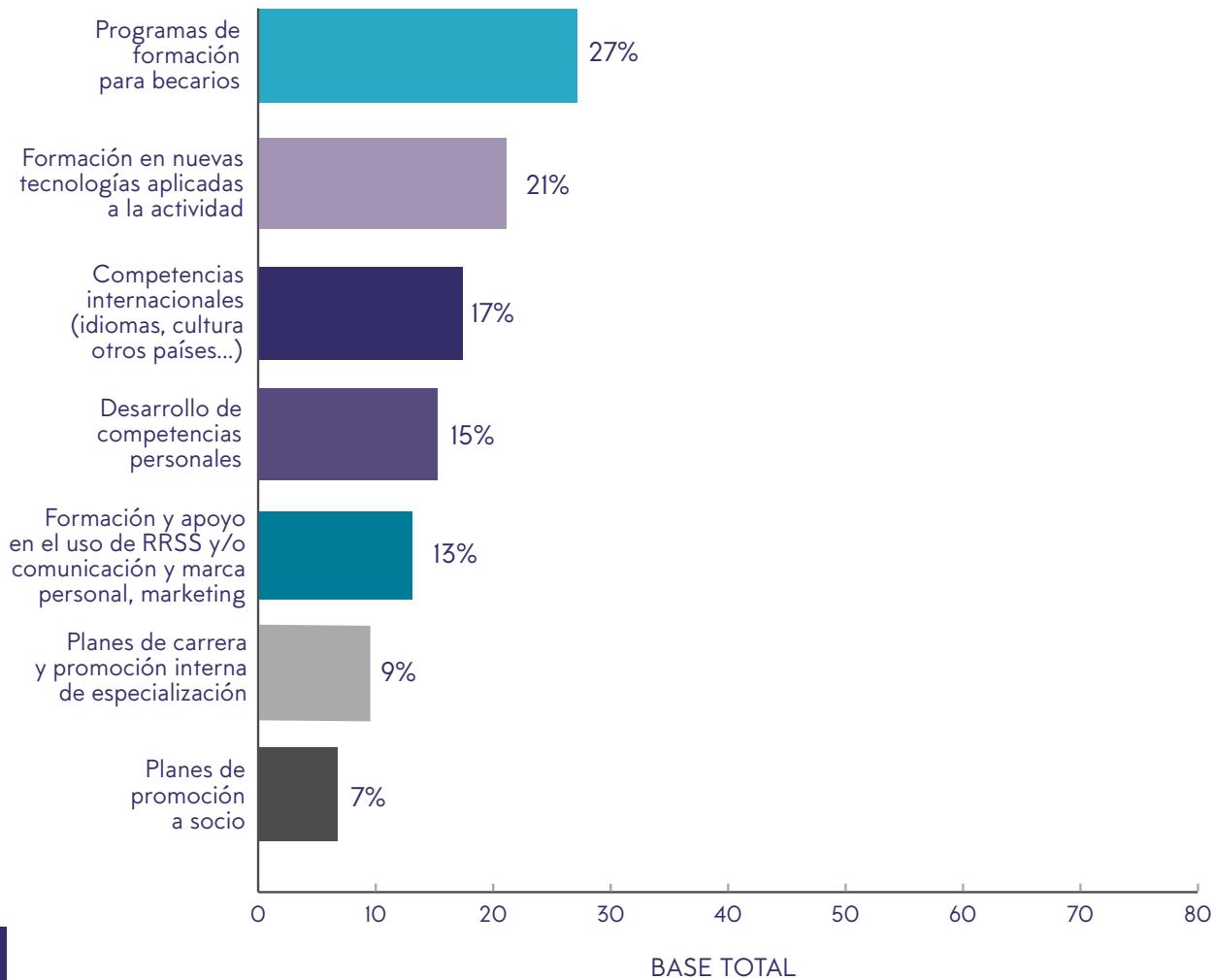
CONOCEN TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS  
CON EL CLIENTEUTILIZAN TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS  
CON EL CLIENTE



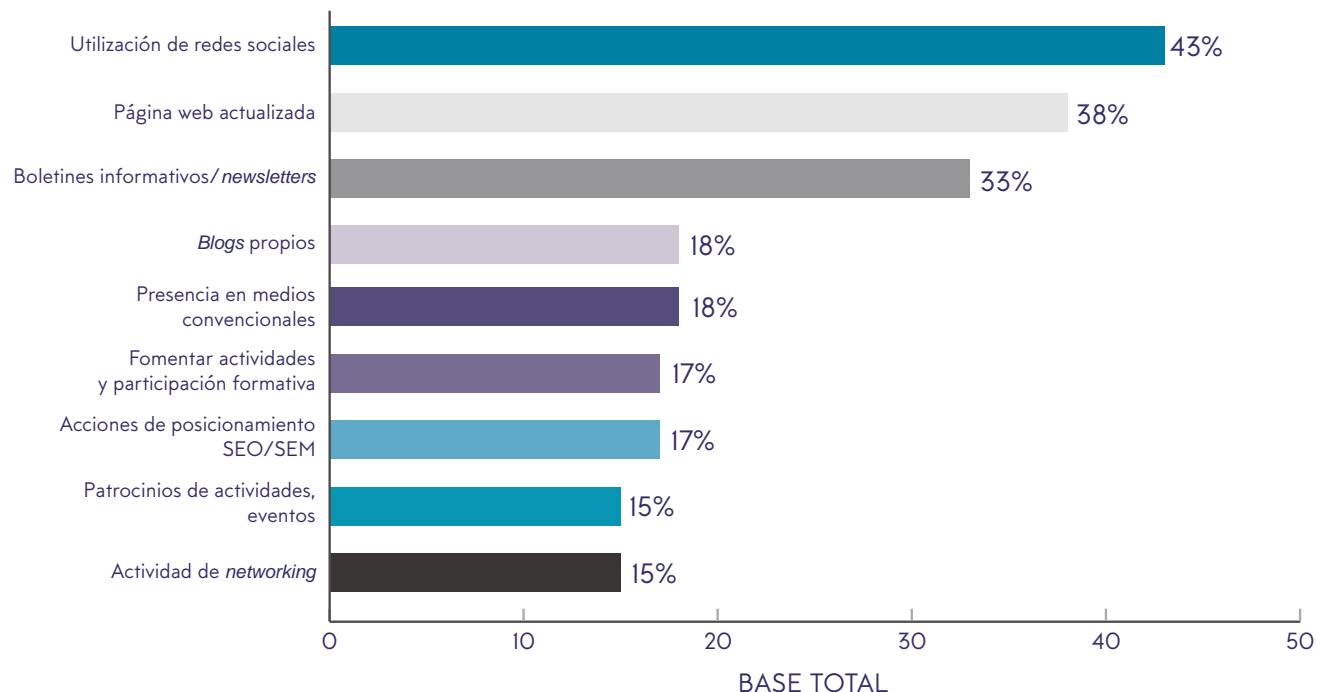
## FORMACIÓN INTERNA Y PROMOCIÓN

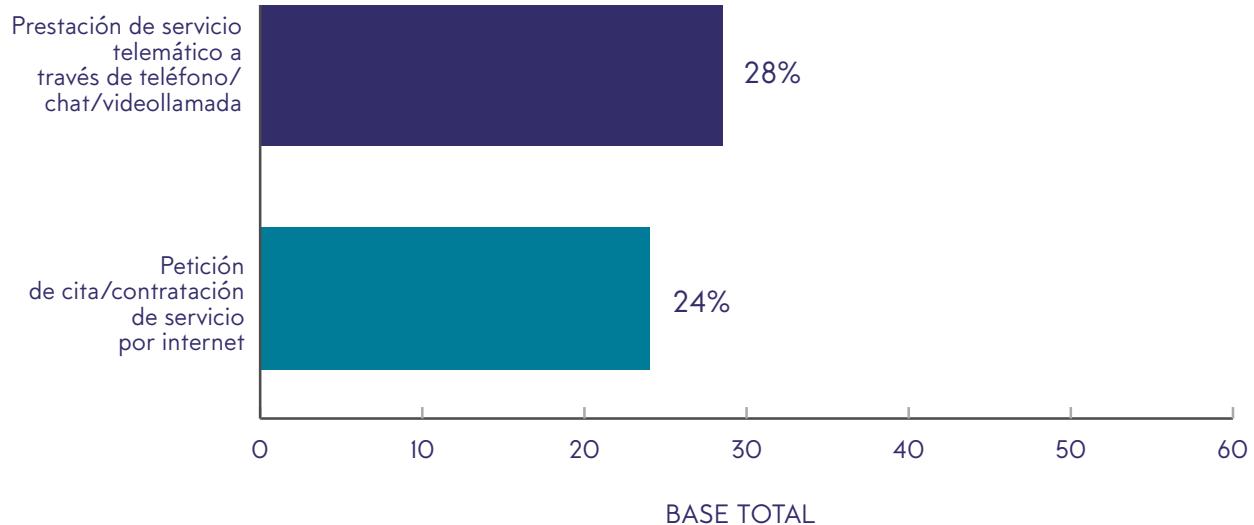


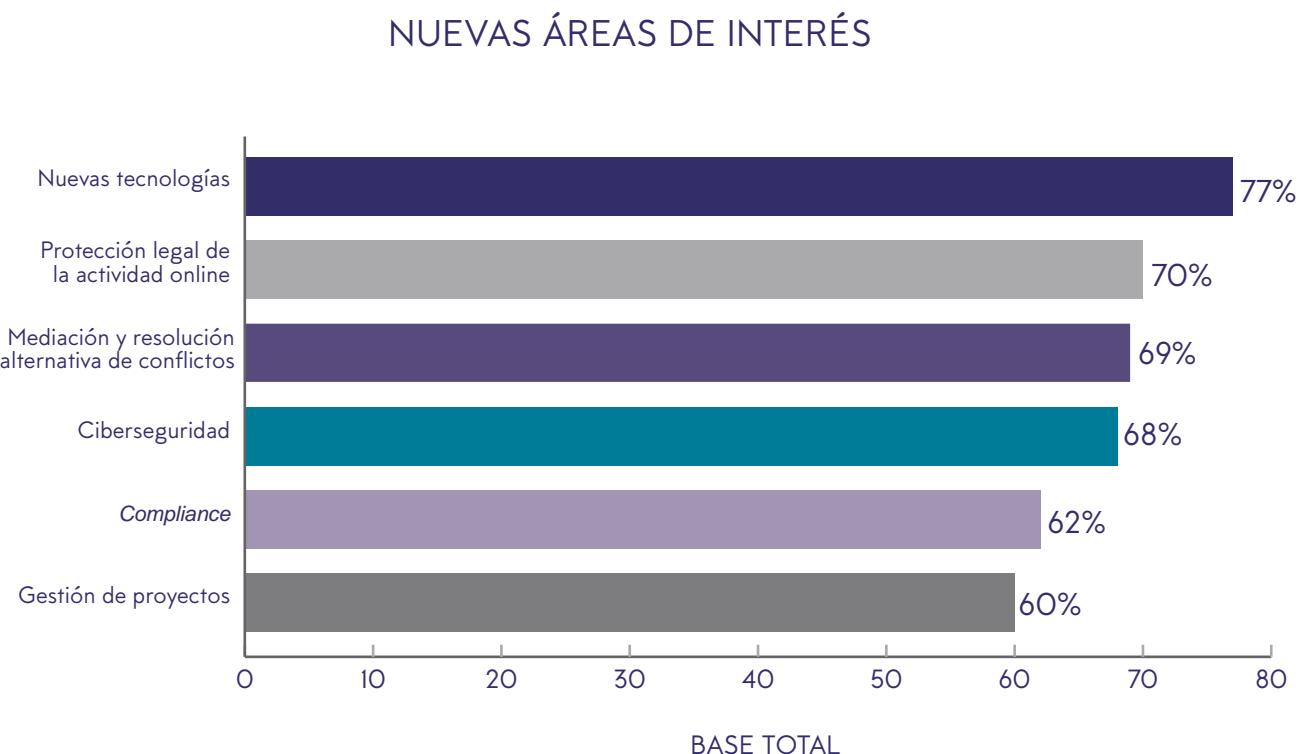
### DISPONEN DE HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN INTERNA Y PROMOCIÓN



## REALIZAN ACCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

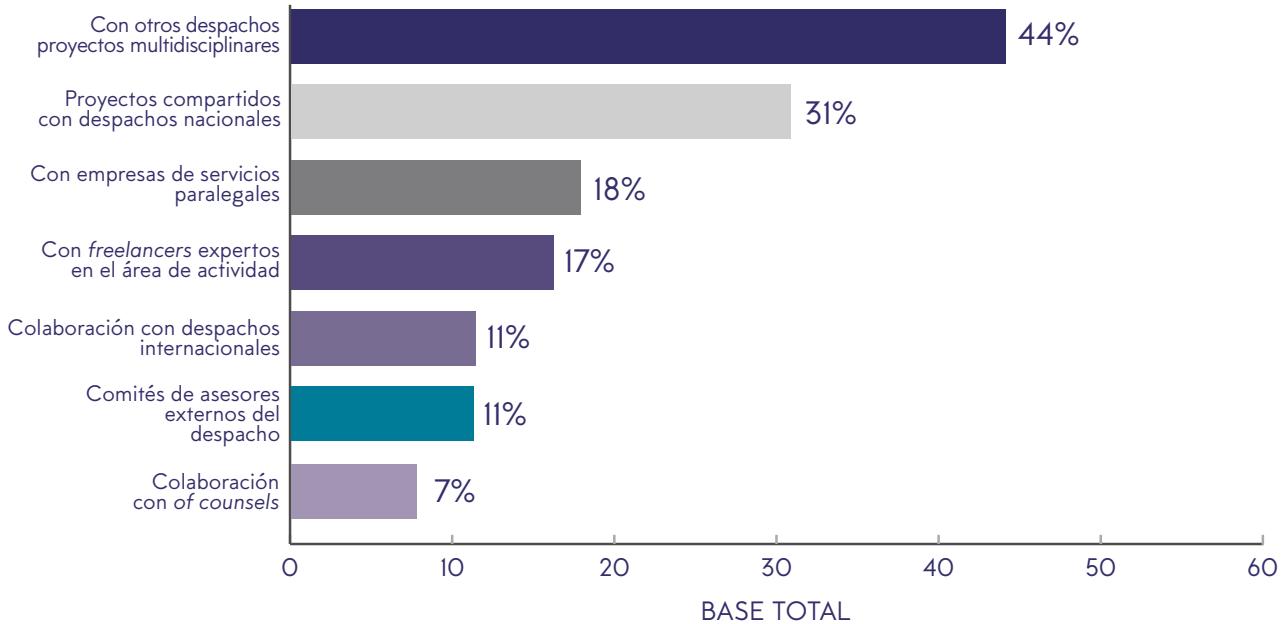


REALIZAN COMERCIALIZACIÓN  
TELEMÁTICA/INTERNET

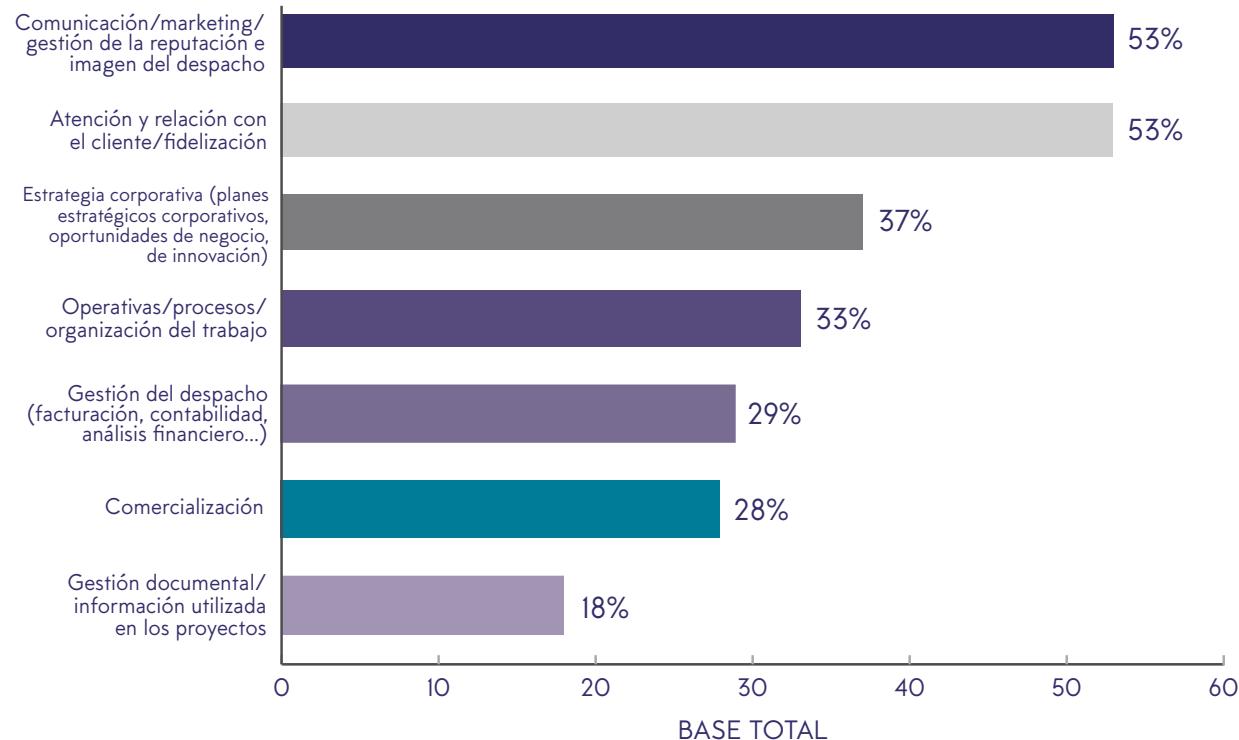




## INTERÉS EN MODELOS COLABORATIVOS DE TRABAJO



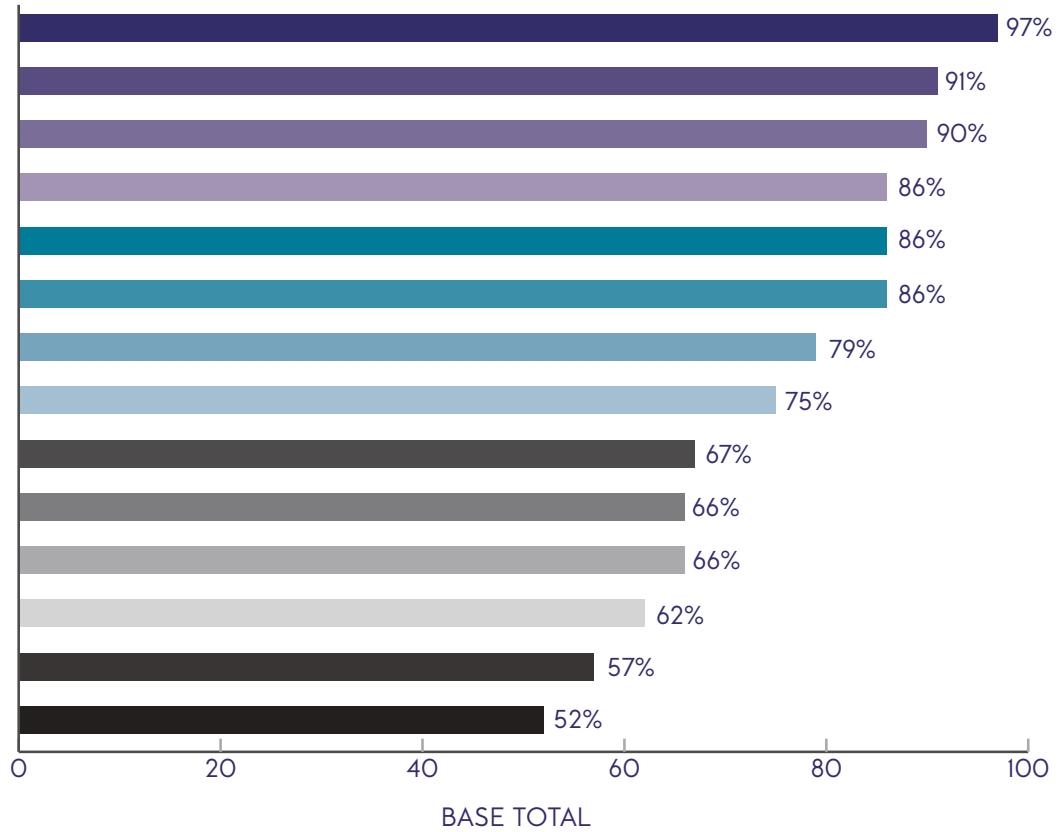
## INTERÉS EN MEJORAS PARA EL FUTURO





### GRADO DE ACUERDO CON ACTITUDES

Valores máximos





- El abogado tiene que estar cada vez más preparado para desempeñar un papel activo y de consultor para la toma de decisiones empresariales.
- El mejor abogado es el que gana los pleitos, no el que los evita.\*
- La tendencia de las empresas a la transparencia impulsará cada vez más la función preventiva del abogado.
- La complejidad de la actividad empresarial de nuestros clientes hace imprescindible que trabajemos con equipos multidisciplinares.
- La colaboración entre despachos será fundamental para mejorar la posición de los despachos más pequeños.
- El desarrollo de sistemas inteligentes para el análisis, gestión y producción de documentos, va a permitir liberar tiempo a los despachos para concentrarse en labores de mayor valor añadido para el cliente.
- Un buen manejo de redes sociales es fundamental para mejorar la imagen del despacho, captar nuevos clientes y mantener la fidelidad con los actuales.
- El desarrollo de sistemas y APPS que permitan a los usuarios tener acceso directo a sus expedientes y proyectos en curso, supone un gran avance para el servicio al cliente.
- Subcontratar servicios a empresas especializadas de apoyo legal o paralegal es una oportunidad para que los despachos pequeños o medianos puedan ser más competitivos.
- A medio plazo, los abogados van a necesitar nuevas habilidades, como por ejemplo, entender los fundamentos básicos de los lenguajes de programación informática.
- Gracias a la tecnología, las empresas paralegales y de servicios legales alternativos pueden convertirse en proveedoras directas de asesoramiento legal y suponer una amenaza para los despachos tradicionales.
- La innovación tecnológica no es algo fundamental para el derecho porque éste se basa sobre todo en la confianza depositada en el abogado.\*
- Los despachos necesitan crecer para ser más competitivos.
- El Derecho es una actividad profesional y seria que no puede convertirse en un negocio.\*

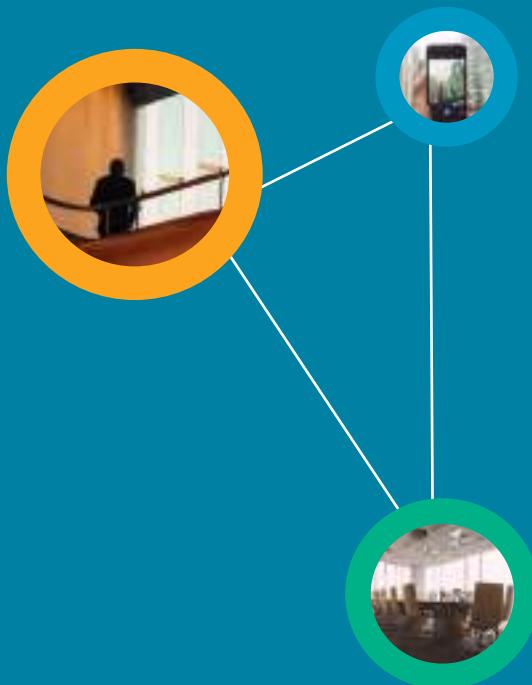
\*Para mejor comprensión de las actitudes, en estas frases se muestran los valores de rechazo (desacuerdo o muy desacuerdo).





L

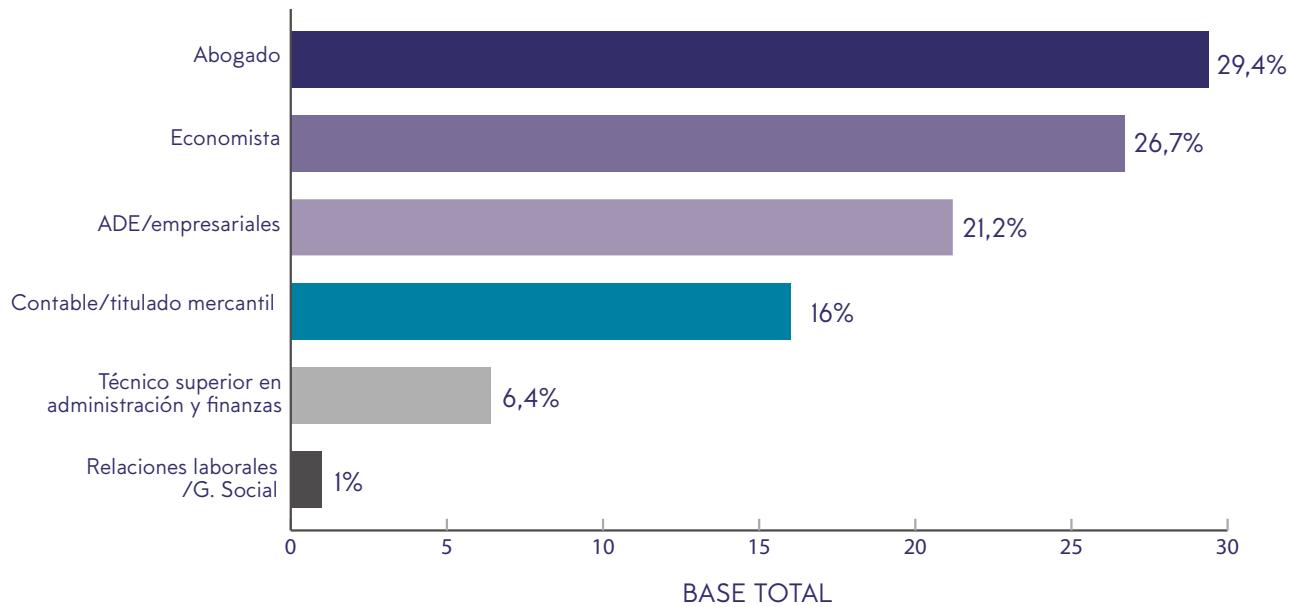
# GRÁFICOS ENCUESTA ASESORÍAS



## DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE PARTICIPANTES



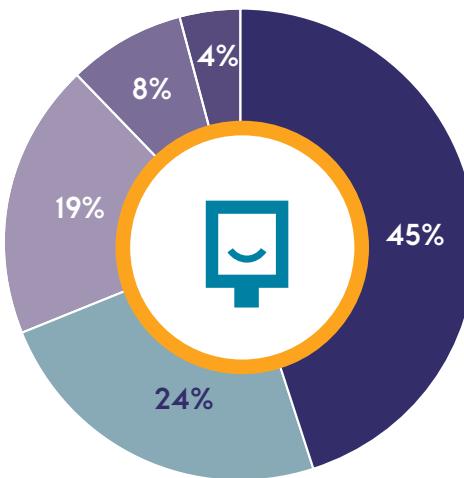
### TITULACIÓN PRINCIPAL DEL ENTREVISTADO



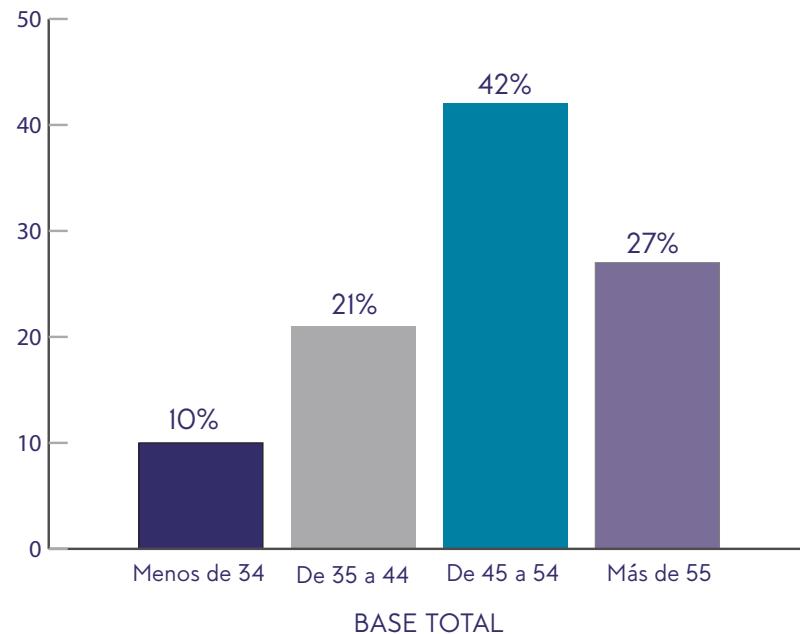
### CARGO QUE OCUPA EN LA ASESORÍA

- Director Gral./gerente/administrador
- Asesor/consultor/auditor
- Gestor/asesor/consultor
- Director de departamento
- Otros

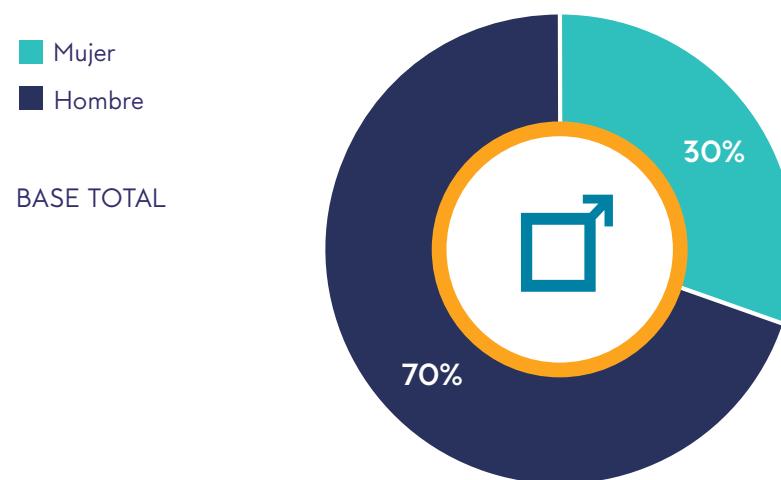
BASE TOTAL



## EDAD DEL ENTREVISTADO

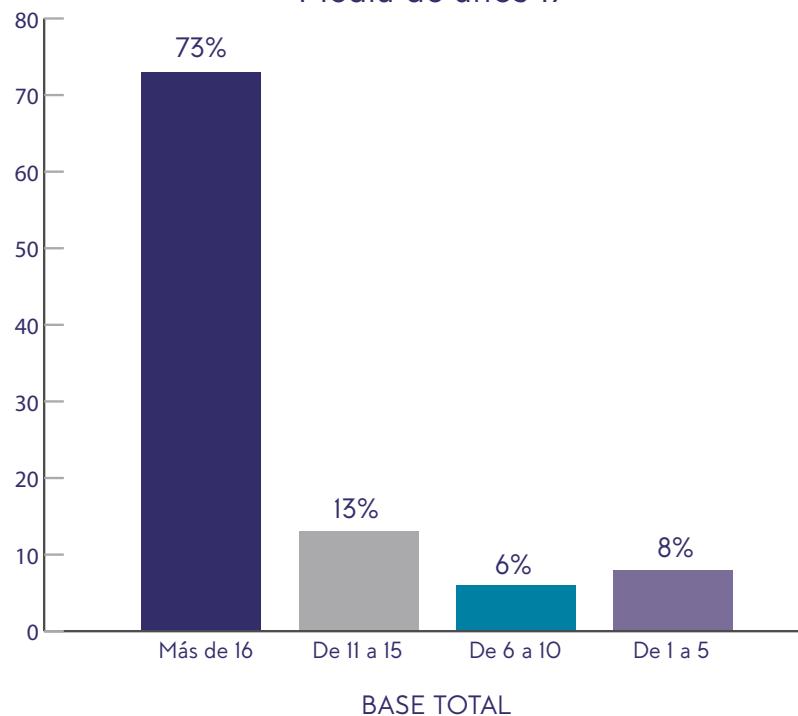


## SEXO DEL ENTREVISTADO



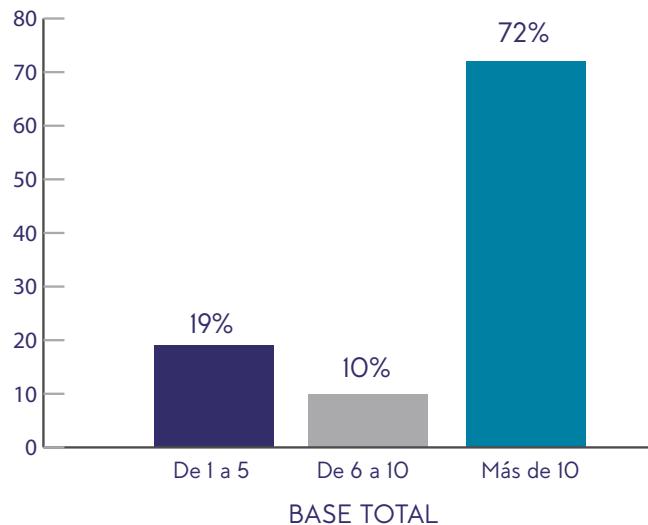
## AÑOS DE PROFESIÓN DEL ENTREVISTADO

Media de años 17

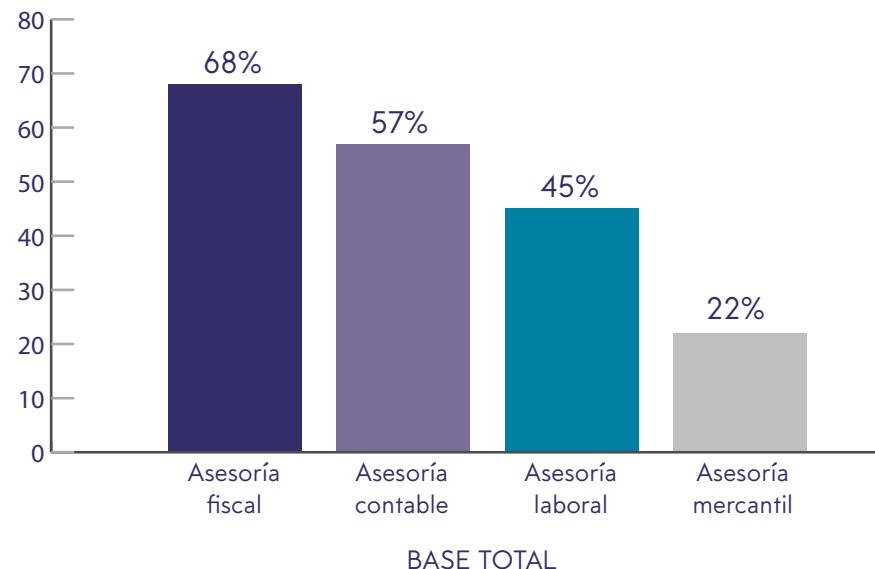


## AÑOS EN LA ASESORÍA DEL ENTREVISTADO

Media de años 4



## ESPECIALIDADES PRINCIPALES DE LA ASESORÍA



\*En asesorías de más de 3 especialidades. 70% muestra

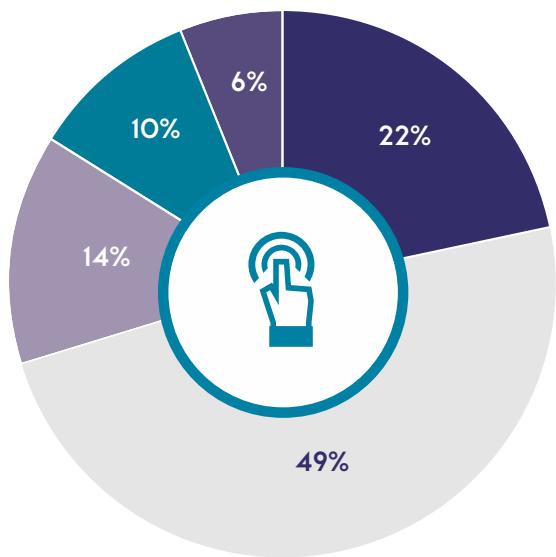


# TAMAÑO DE LA ASESORÍA

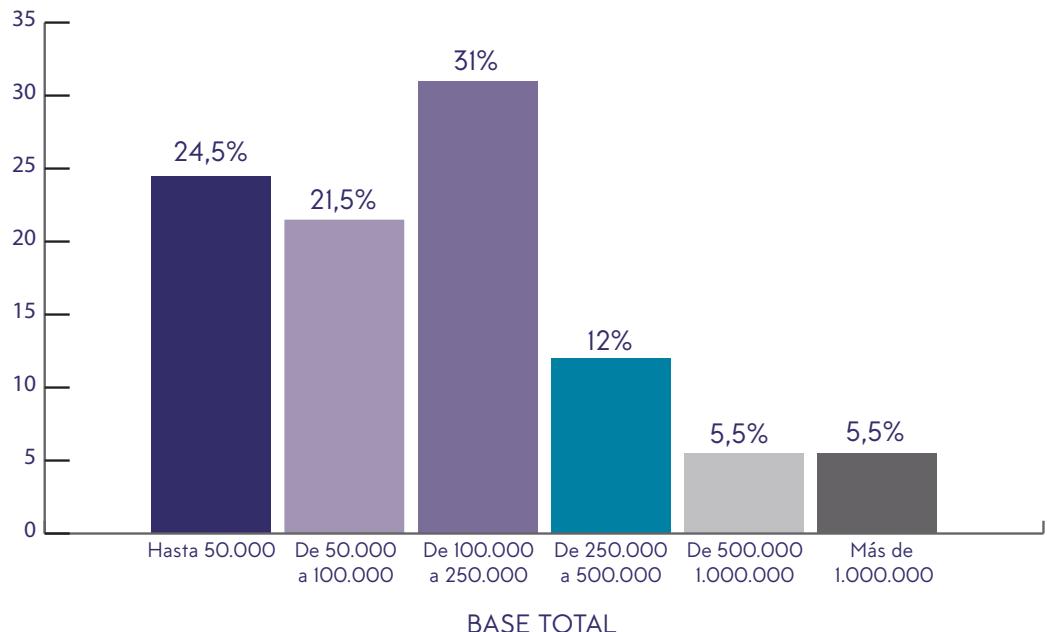
## NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA ASESORÍA

- Unipersonales
- Entre 2 y 5 empleados
- De 6 a 9 empleados
- De 10 a 19 empleados
- Más de 20 empleados

BASE TOTAL

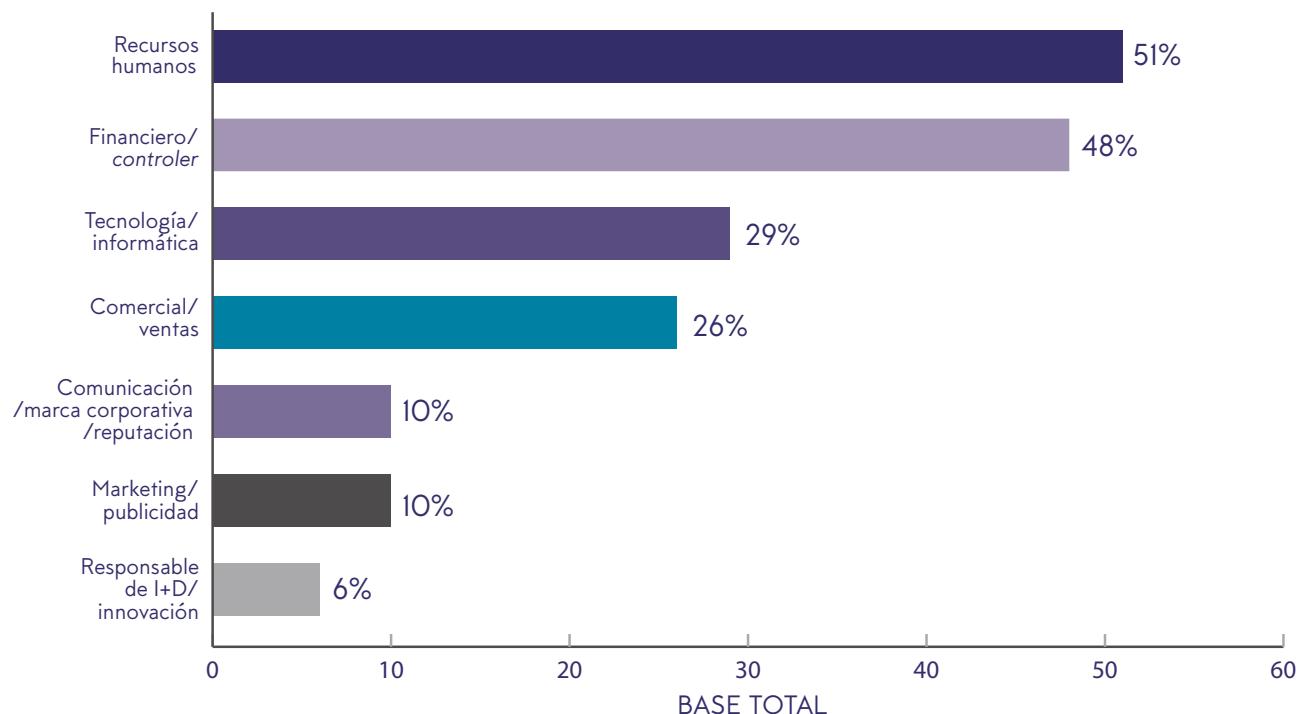


## FACTURACIÓN DE LAS ASESORÍAS (€) Media facturación - 231.748 €



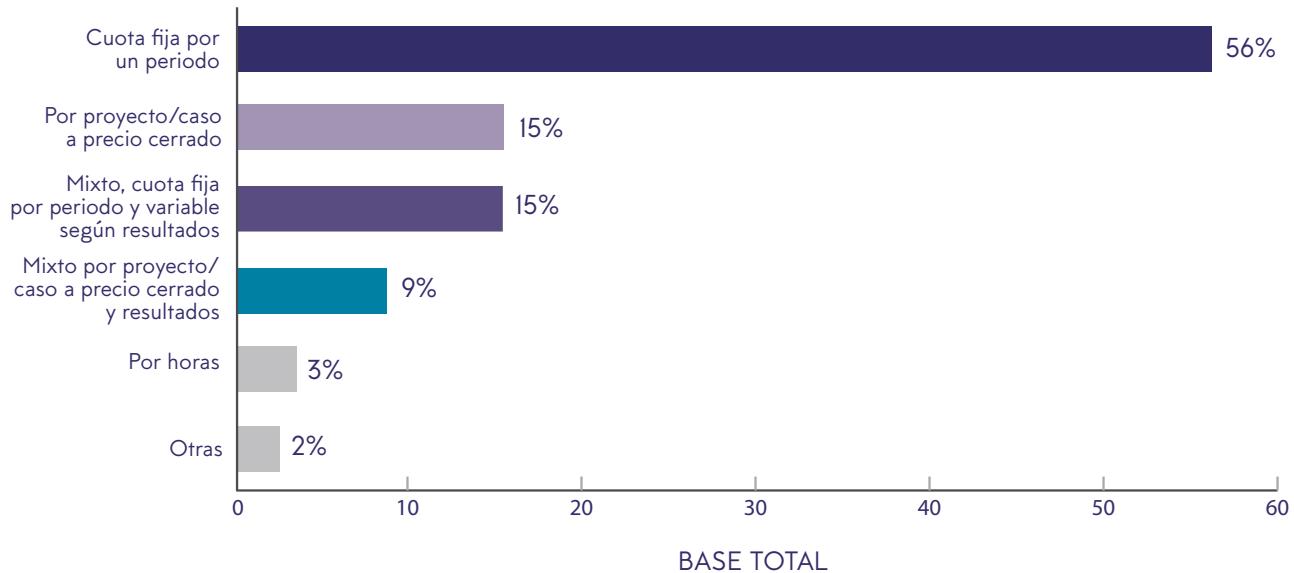
# DEPARTAMENTOS INTERNOS

## CUENTAN CON DEPARTAMENTOS INTERNOS





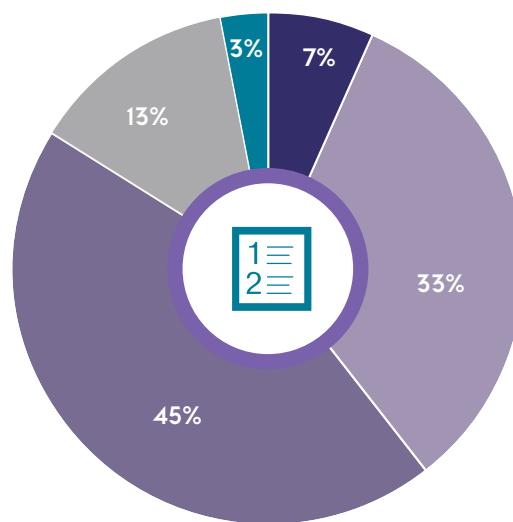
## MODO DE FACTURACIÓN PRINCIPAL



## RESULTADOS ÚLTIMO EJERCICIO

- Han aumentado bastante
- Han aumentado algo
- Se han mantenido
- Han disminuido algo
- Han disminuido bastante

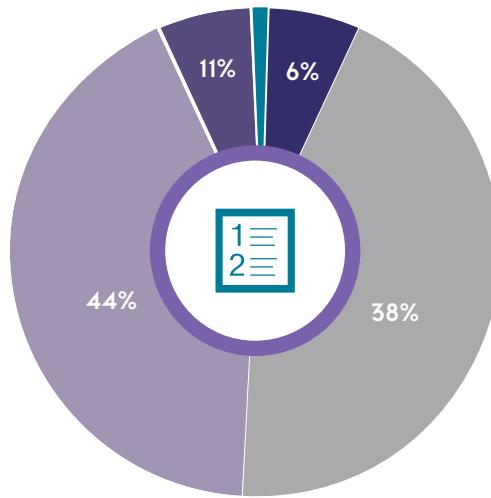
BASE TOTAL



## EXPECTATIVAS PRÓXIMO EJERCICIO

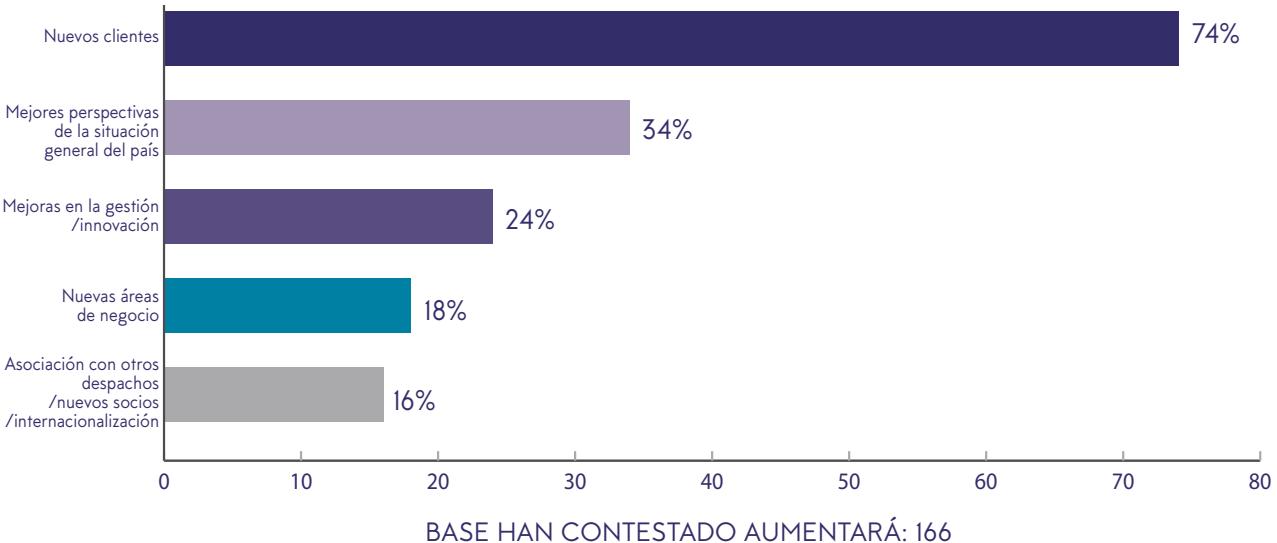
- Aumentará bastante
- Aumentará algo
- Se mantendrá
- Disminuirá algo
- Disminuirá bastante

BASE TOTAL

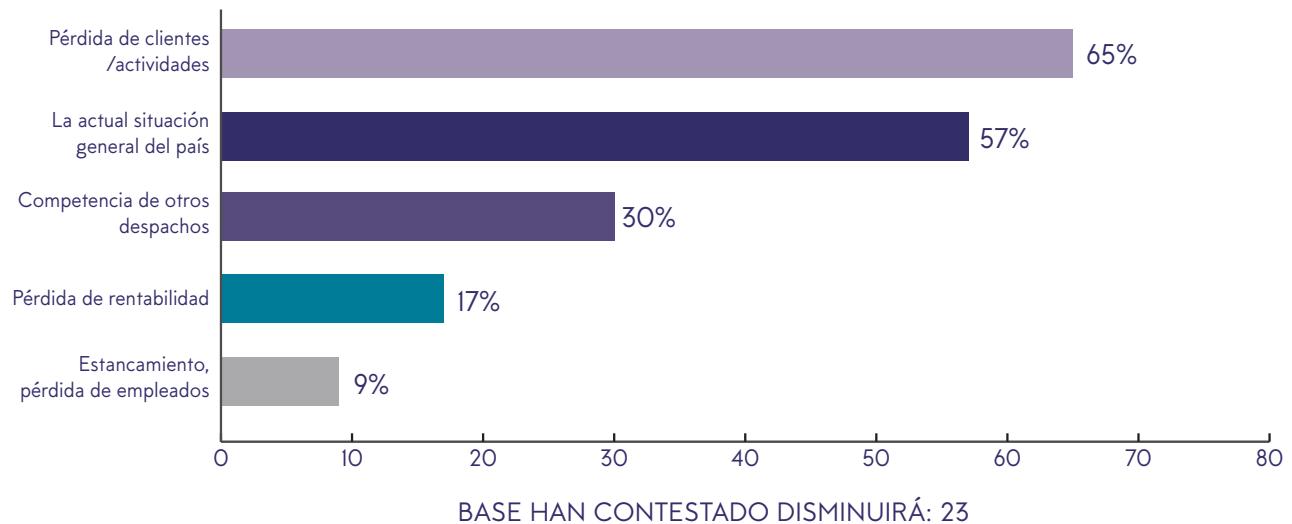




## EXPECTATIVA PRÓXIMO EJERCICIO MOTIVOS AUMENTARÁ

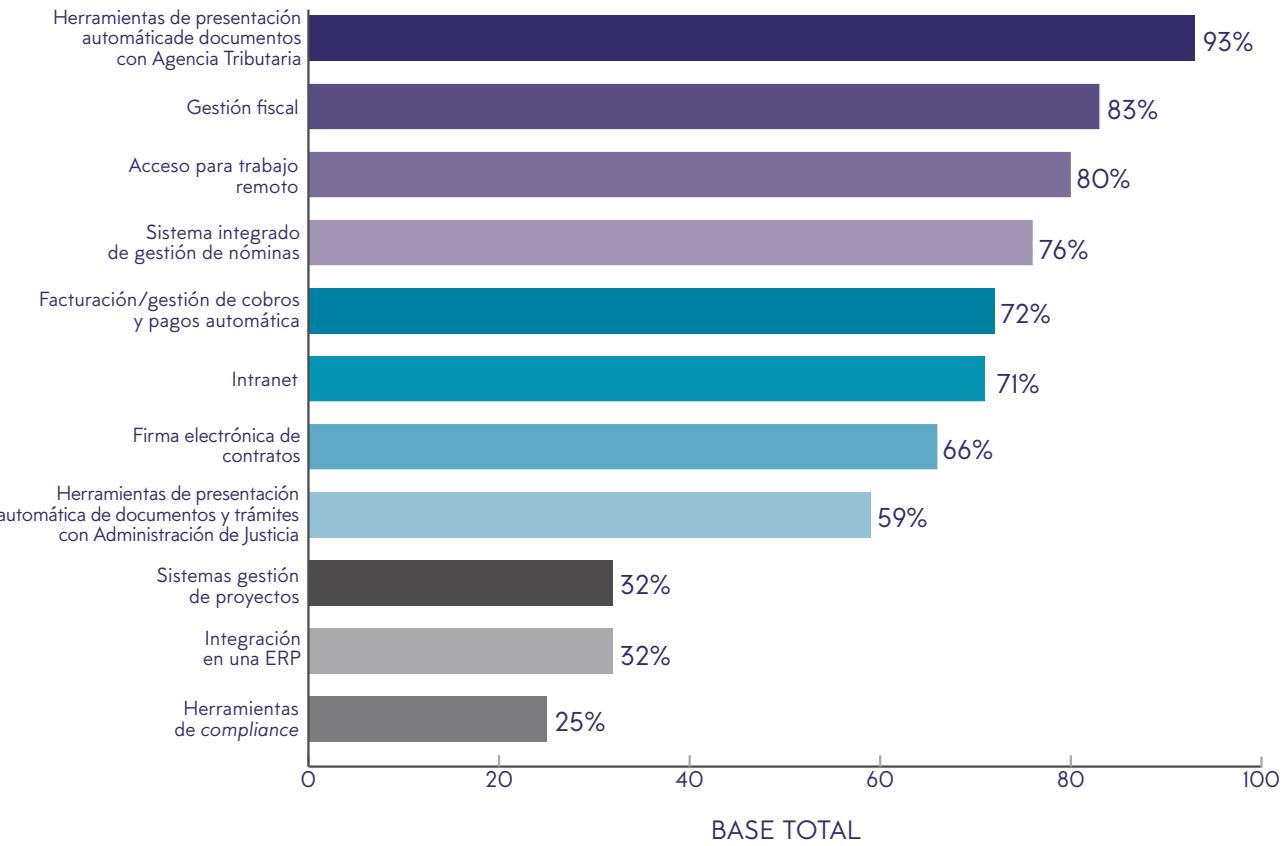


## EXPECTATIVA PRÓXIMO EJERCICIO MOTIVOS DISMINUIRÁ

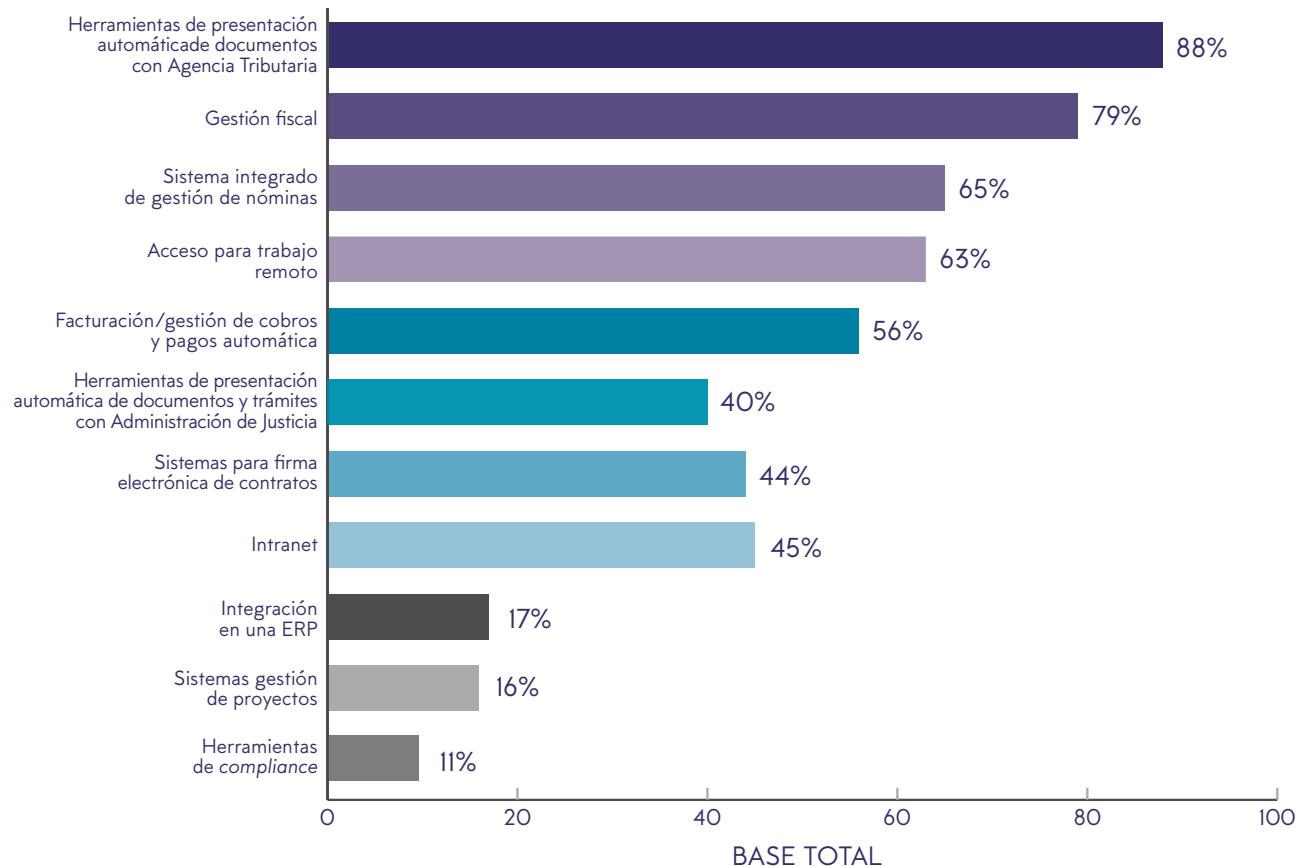




### CONOCEN SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNA DE LA ASESORÍA

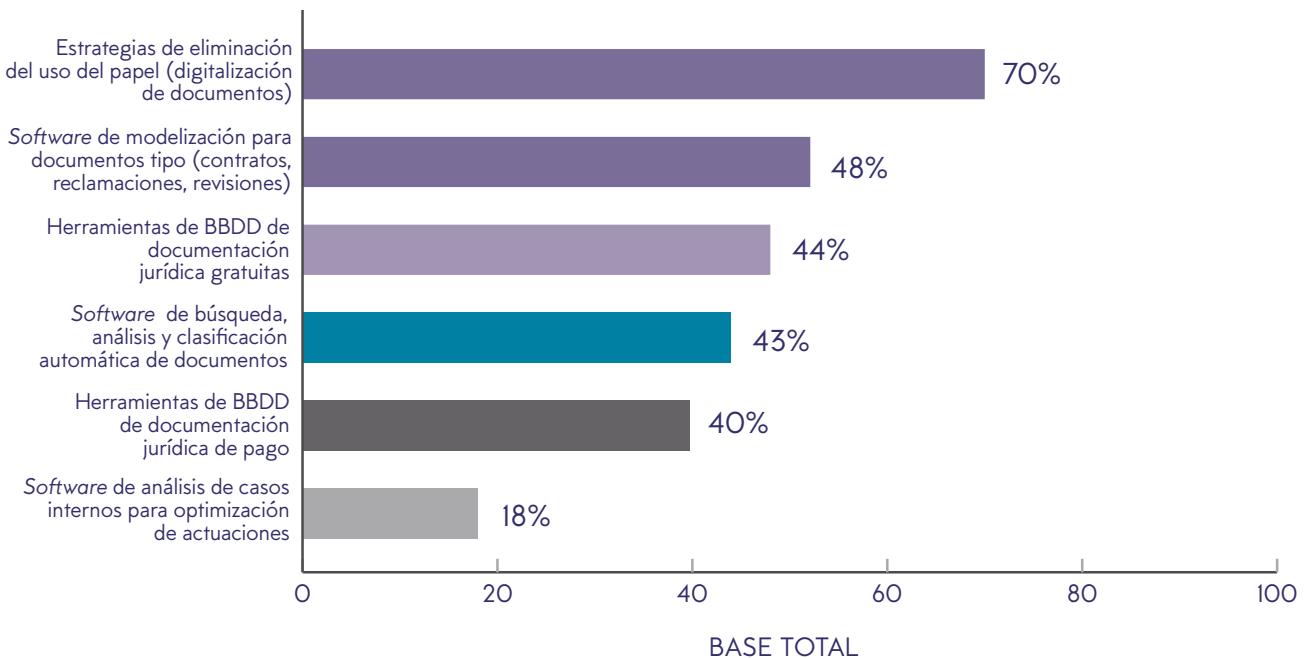


## UTILIZAN EN LA GESTIÓN INTERNA DE LA ASESORÍA

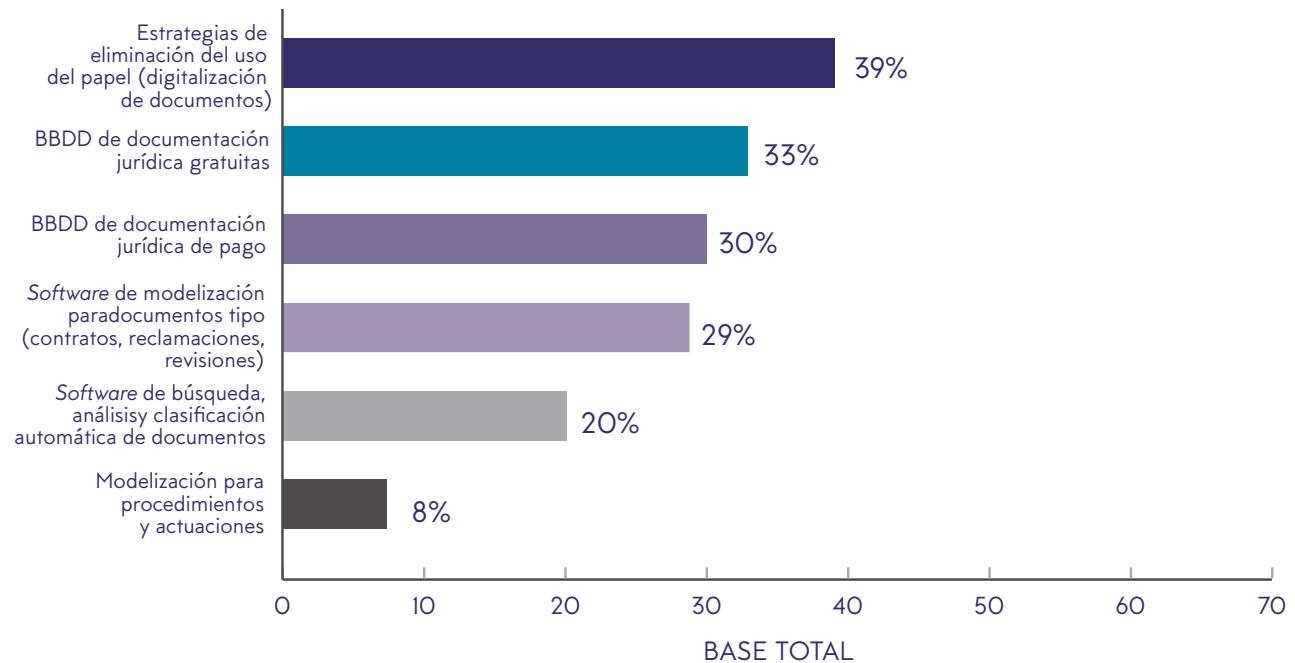




## CONOCEN SISTEMAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL



## UTILIZAN EN LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA ACTIVIDAD

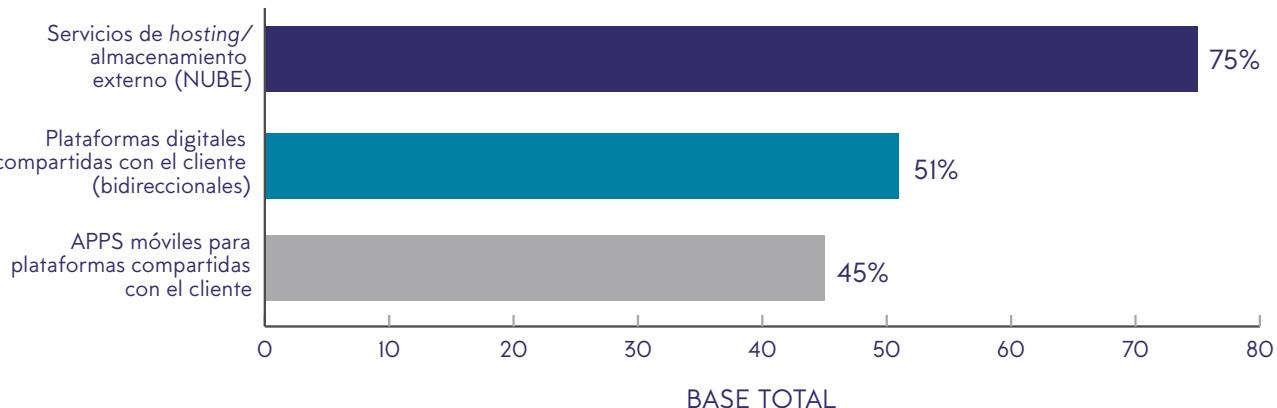


## 5

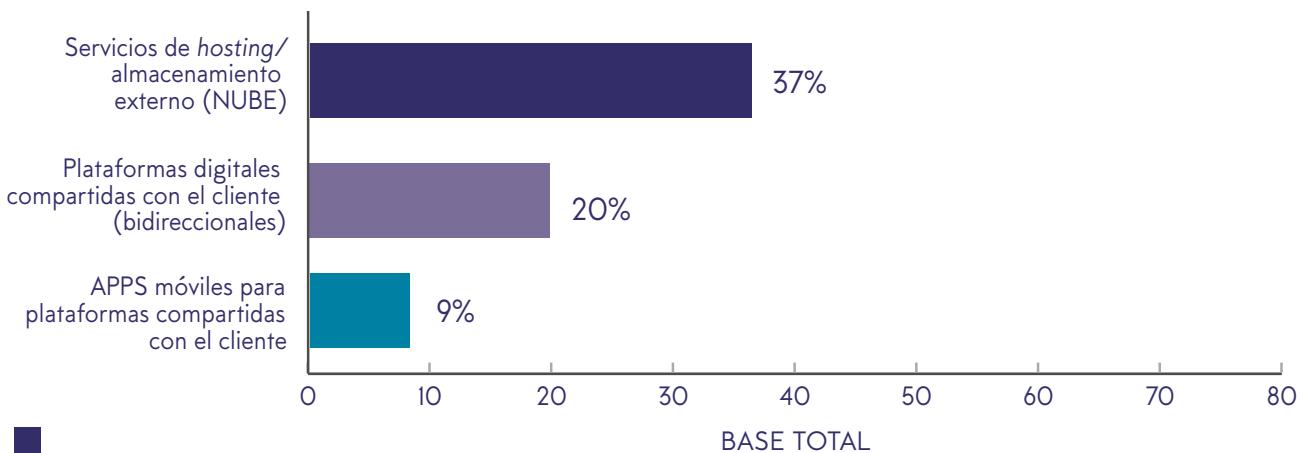
## TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS CON EL CLIENTE

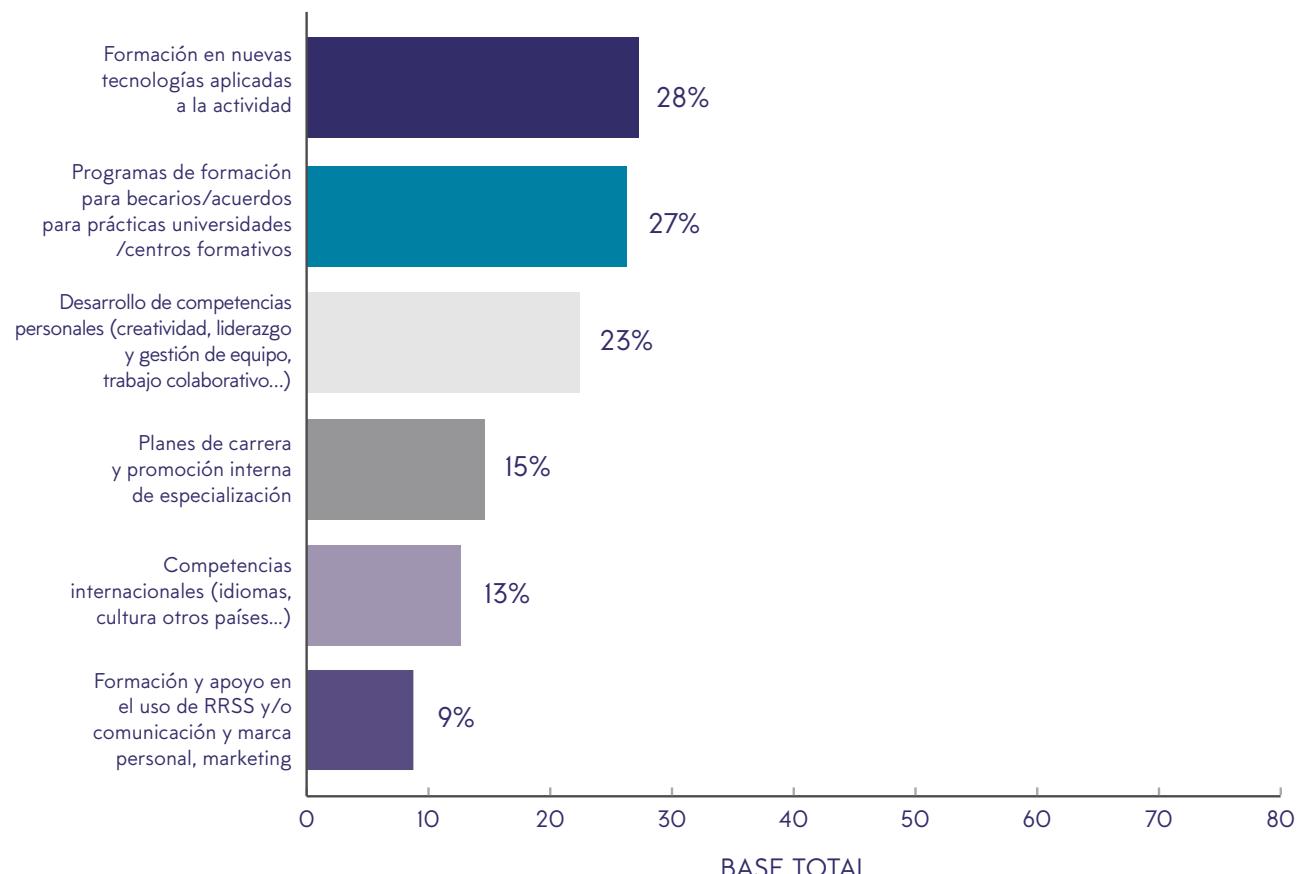


### CONOCEN TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS CON EL CLIENTE



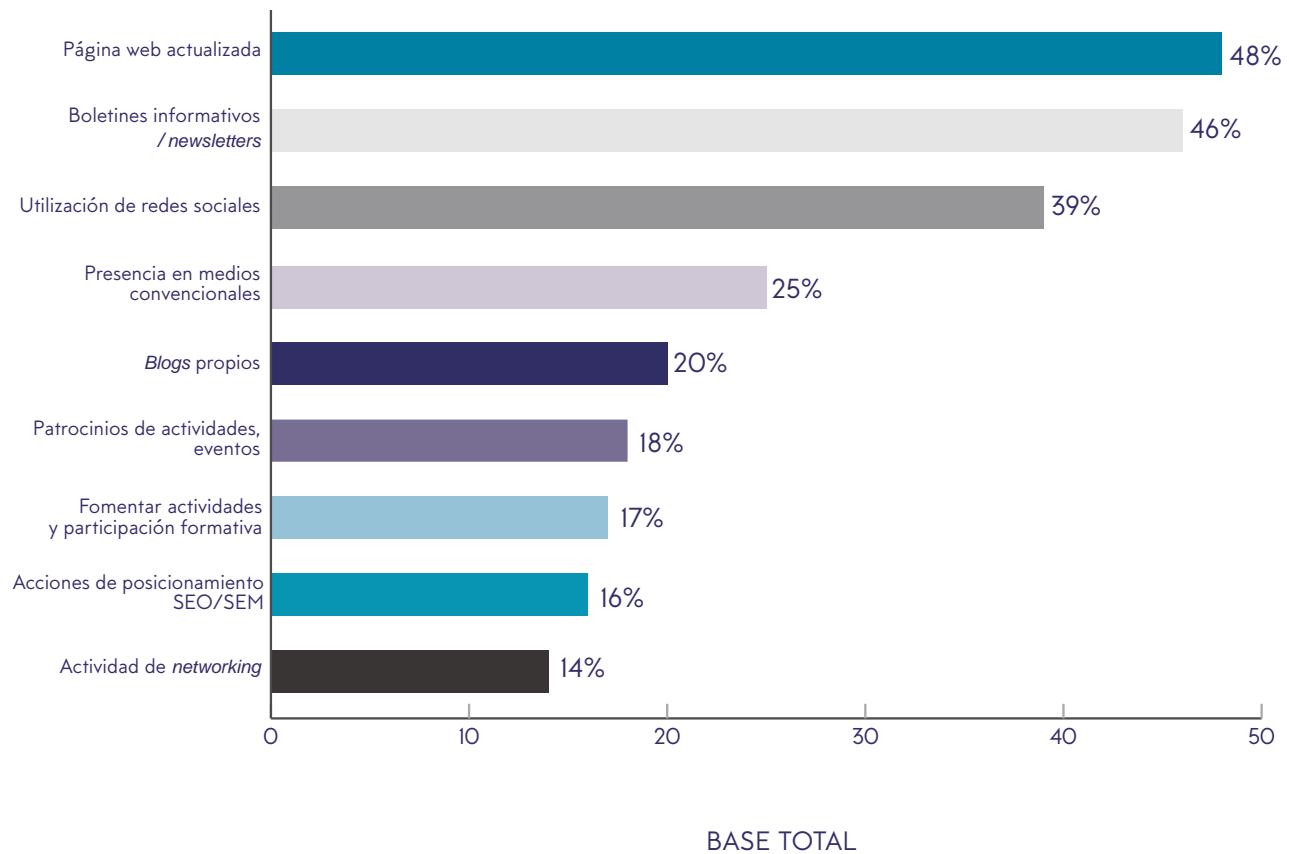
### UTILIZAN TECNOLOGÍAS COMPARTIDAS CON EL CLIENTE

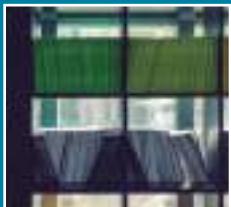
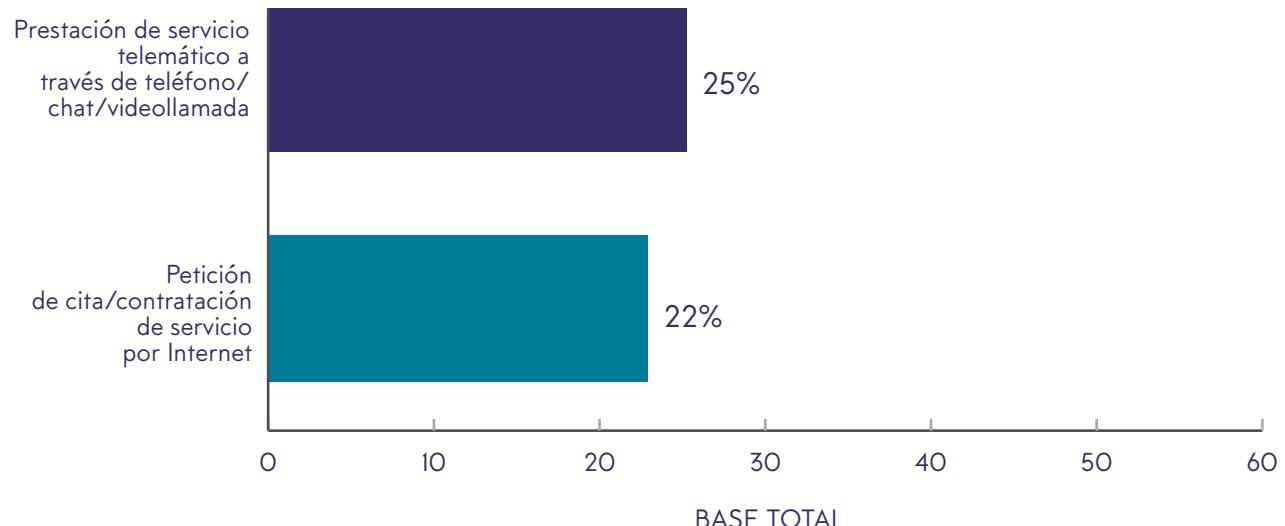


DISPONEN DE HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN  
INTERNA Y PROMOCIÓN



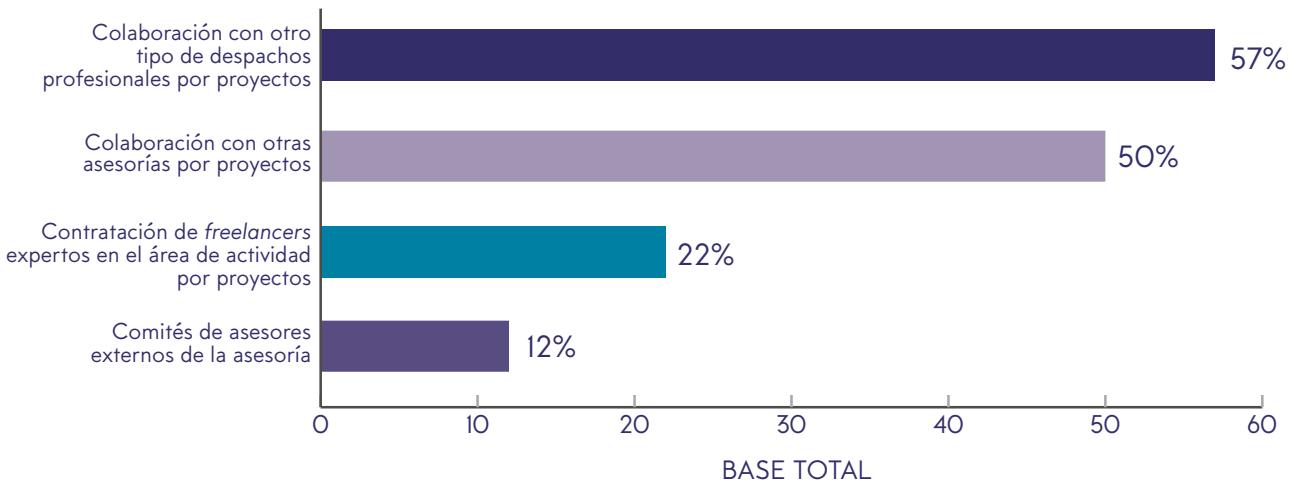
## REALIZAN ACCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN



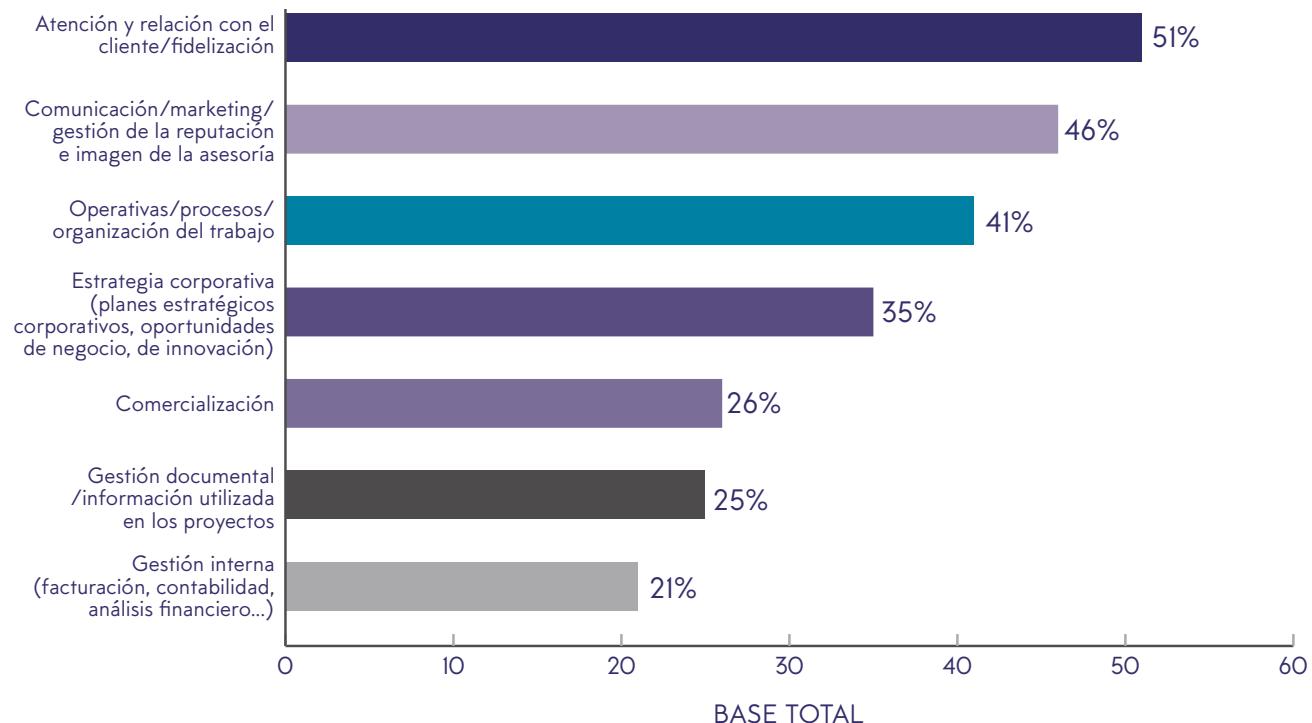
REALIZAN COMERCIALIZACIÓN  
TELEMÁTICA/INTERNET



## MODELOS COLABORATIVOS DE TRABAJO UTILIZADOS



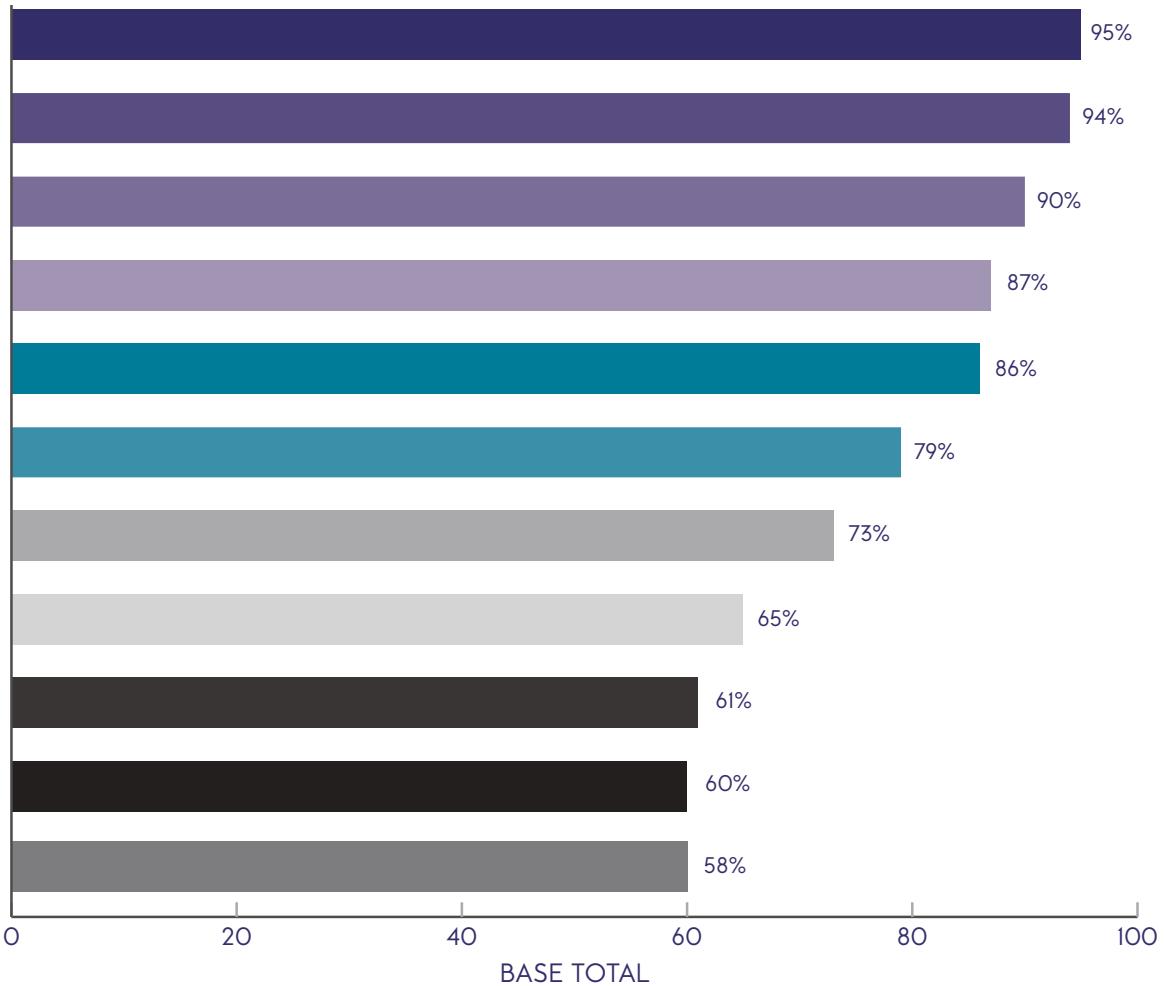
## INTERÉS EN MEJORAS PARA EL FUTURO

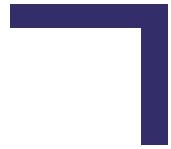




### GRADO DE ACUERDO CON ACTITUDES

Valores máximos



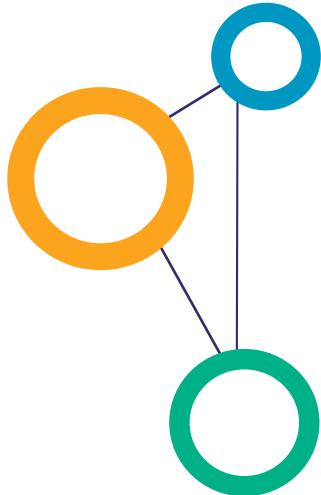


- Para ser una asesoría eficiente es imprescindible aprovechar las nuevas tecnologías.
- Que vengan clientes a nuestra asesoría depende principalmente de nuestro buen hacer.
- La innovación tecnológica no puede sustituir el saber y el buen consejo de un asesor\*.
- La digitalización va a permitir liberar tiempo a las asesorías para concentrarse en labores de mayor valor añadido para el cliente.
- La complejidad de la actividad empresarial de nuestros clientes hace imprescindible que trabajemos con equipos multidisciplinares.
- El desarrollo de sistemas y APPS que permitan a los usuarios tener acceso directo a sus expedientes y proyectos en curso, supone un gran avance para el servicio al cliente.
- Un buen manejo de redes sociales es fundamental para mejorar la imagen de la asesoría, captar nuevos clientes y mantener la fidelidad con los actuales.
- Creo que en nuestro sector falta visión de negocio.
- Las asesorías necesitan crecer para ser más competitivas.
- Las asesorías/gestorías pequeñas sobrevivirán sólo si colaboran entre ellas.
- Creo que estamos desperdiciando nuestra capacidad de ser verdaderos asesores y consultores para nuestros clientes.

\*Para mejor compresión de las actitudes, en estas frases se muestran los valores de rechazo (desacuerdo o muy desacuerdo).







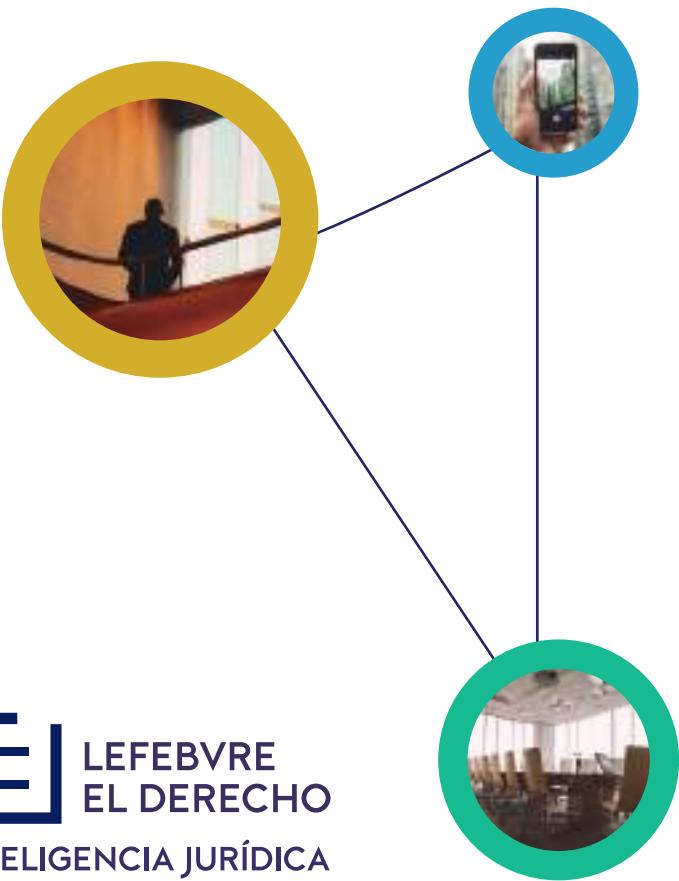
**Dirección y coordinación del proyecto Innovación LED**  
Lefebvre – El Derecho

**Consultoría estratégica y creativa**  
Hakawati Café

**Investigadores**  
Gonzalo Cerezo Mata.  
Begoña Cerezo Mata - fase cuantitativa del estudio

**Colaboradores**  
Alejandro Sánchez del Campo  
Borja Adsuara  
Susana González





 LEFEBVRE  
EL DERECHO  
INTELIGENCIA JURÍDICA