Estado de innovación y digitalización del sector legal en España

Inicio

Noviembre 2023

kpmgabogados.es

Prólogo

Reinventando la función legal

En la actual era de la transformación digital, la innovación se ha convertido en un componente esencial para el crecimiento y el éxito en todos los ámbitos de la sociedad. El campo de la función legal no es una excepción. La forma en que las empresas y los individuos interactúan con el sistema legal está experimentando una revolución sin precedentes, impulsada por avances tecnológicos y cambios en las expectativas de los clientes.

El presente informe tiene como objetivo examinar el estado de la función legal actual, especialmente en términos de innovación y digitalización. A medida que la globalización y la complejidad de los desafíos legales continúan en aumento, los profesionales del derecho se enfrentan a la necesidad de adaptarse y encontrar nuevas formas de ofrecer servicios legales eficientes, efectivos y accesibles.

En este informe se analizará la importancia de la colaboración y la interdisciplinariedad en el entorno legal actual, ya que la innovación no solo implica la adopción de nuevas herramientas y tecnologías, sino también la creación de equipos multidisciplinares que fomenten la creatividad, el intercambio de conocimientos y la resolución de problemas de manera conjunta y de forma ágil.

Nuestro objetivo es proporcionar una visión integral y actualizada del estado de la innovación en la función legal en España, así como ofrecer puntos de reflexión para los profesionales del derecho y los responsables de la toma de decisiones de las organizaciones.

Esperamos que sea una herramienta valiosa para comprender los desafíos y las oportunidades que presenta este nuevo panorama en el que nos encontramos y, en última instancia, fomentar el desarrollo de estrategias innovadoras que impulsen la transformación y el progreso en el ámbito legal.

Noemí Brito
Socia del área de Legal Operations and Transformation Services (LOTS) y el área IP&IT en KPMG España

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Índice

04 Principales resultados (Key Findings)

06 Datos demográficos

09 Operaciones legales (Legal Operations) y tecnología

31 Cooperación con despachos de abogados

35 Organización del departamento jurídico

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Principales resultados (Key Findings)

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

01 Prioridades estratégicas para los departamentos legales

Actualmente, las prioridades estratégicas para los departamentos legales son: brindar asesoramiento legal proactivo (90%), seguido por la gestión de una mayor carga de trabajo con el mismo número de empleados (66%), mejorar la optimización de procesos y flujo de trabajo (63%), reducción de costes (56%) y la automatización de procesos (54%).

02 Principales desafíos a los que se enfrentan las áreas legales

Para las empresas encuestadas los principales desafíos a los que se enfrenta su departamento son: el uso correcto de herramientas tecnológicas (56%), la nueva regulación especializada en el sector digital y tecnológico (51%), la gestión de la carga legal y obtención de métricas y KPIs (46%), la gestión del cambio (44%) y la retención del talento (39%).

03 Elementos de inversión para impulsar la estrategia de transformación ligada al departamento legal

Con el objetivo de respaldar e impulsar la estrategia de transformación ligada al departamento legal, el 76% de las empresas invertiría en mejorar la experiencia y el conocimiento del personal, mejorar el control y la eficiencia de los procesos de trabajo (66%), implementar tecnología para conseguir automatizar procesos (56%) y aumentar el personal especializado en LegalTech y Operaciones legales (32%).

04 Implementación de herramientas LegalTech

El 64% de las empresas encuestadas no ha implementado todavía soluciones LegalTech en su departamento, frente a un 36% que sí lo ha hecho.

De las empresas que han implementado soluciones LegalTech, la mayoría considera que ha repercutido en mejoras considerables en el rendimiento del departamento, reduciendo costes y tiempo.

05 Las herramientas LegalTech con mayor nivel de adopción

Las herramientas LegalTech con mayor nivel de adopción actualmente son: la firma electrónica (89%), los sistemas de facturación electrónica (49%), los portales web internos (49%) y la gestión de documentos y contratos (CLM) (44%). Por otro lado, las empresas afirman que, en el corto plazo, plantean la implementación de herramientas que ayuden a la automatización de documentos y contratos (22%), el aprendizaje/gestión de conocimiento (18%) y la automatización de procesos (18%).

06 Evolución del uso de proveedores de servicios legales alternativos (ALSP) por área de especialización

De las empresas que colaboran con proveedores de servicios legales alternativos, la mayoría lo hace principalmente para mejorar la operativa legal, digitalización e innovación (29%). Seguido de apoyo en litigios (20%), así como apoyo en torno al cumplimiento y riesgo normativo (20%).

07 Papel de la función legal en la gestión de la innovación como factor de competitividad empresarial

La mayoría de los profesionales legales encuestados (54%) consideran que la función legal tiene un papel relevante en la gestión de la innovación como factor de competitividad empresarial; mientras que el 34% reconoce que puede tenerlo, pero no sabe cómo otorgarle esa posición.

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Datos demográficos

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

El informe de "Estado de Innovación de la función legal" representa la situación de un amplio espectro de compañías de diferentes sectores y tamaños en España. Asimismo, las empresas encuestadas se encuentran en diferentes estadios de madurez digital e innovación, desde aquellas que han liderado la adopción de tecnologías y enfoques innovadores en sus procesos, hasta las que están en etapas iniciales de exploración y experimentación.

Gráfico 1: **Cargo profesional**

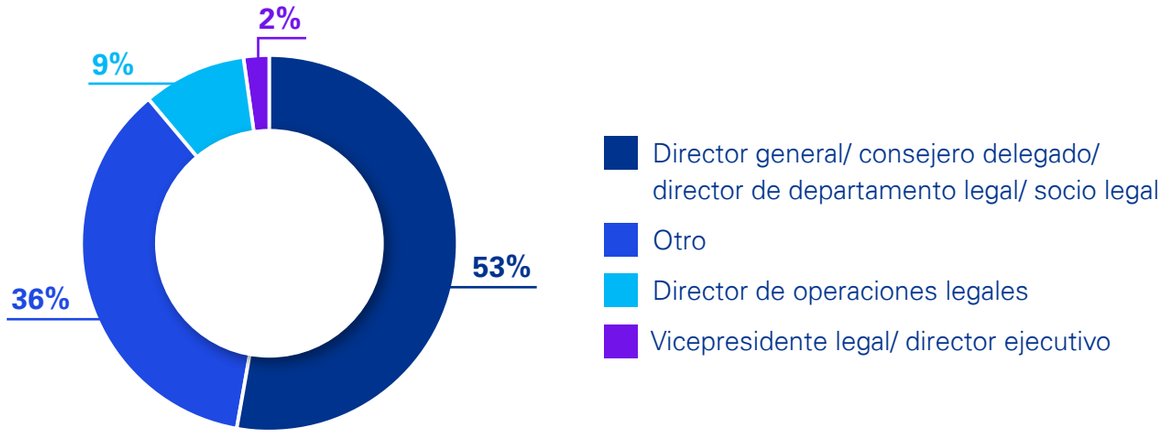
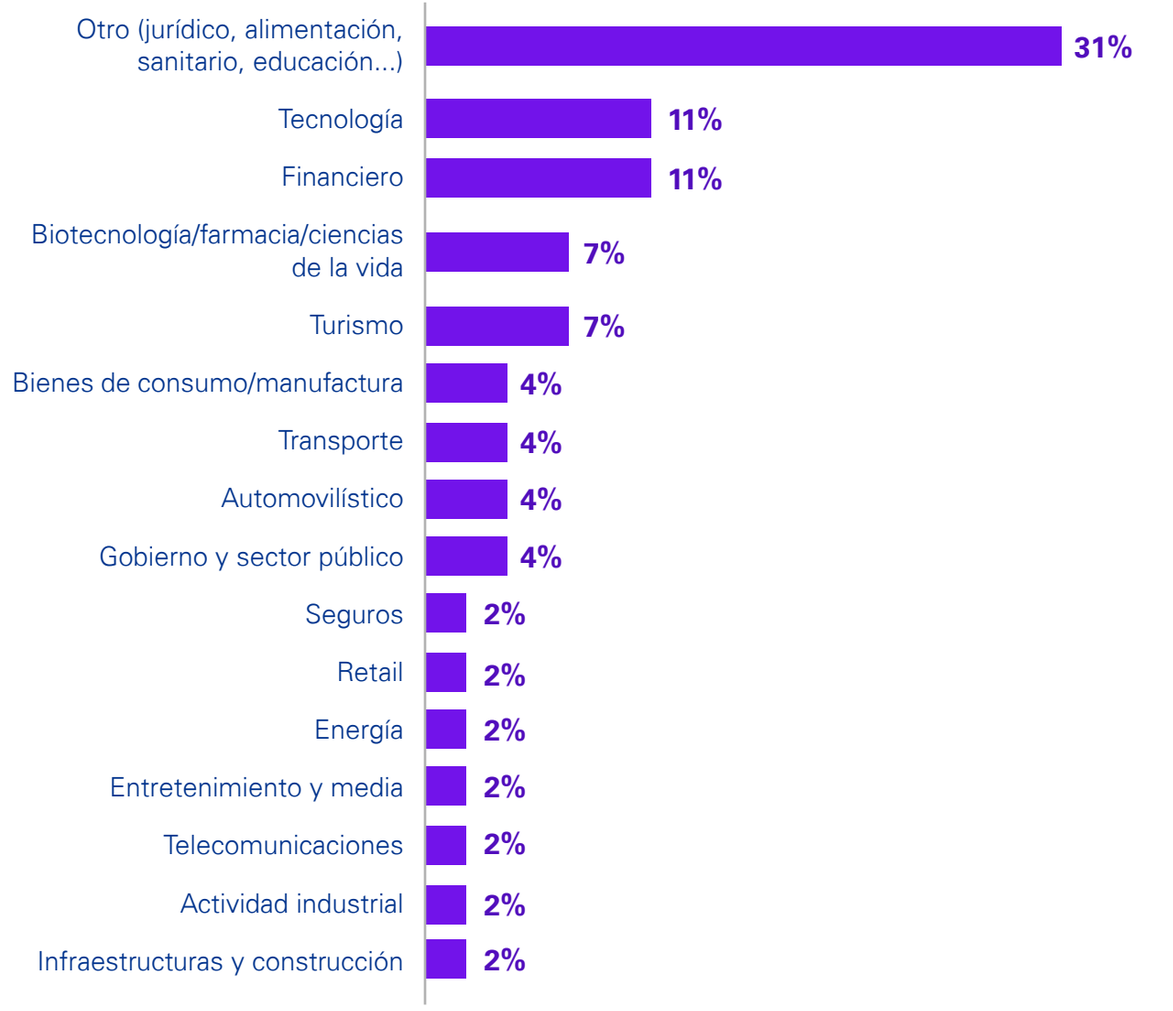


Gráfico 2: **Sector**



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 3: **Facturación anual de la organización**

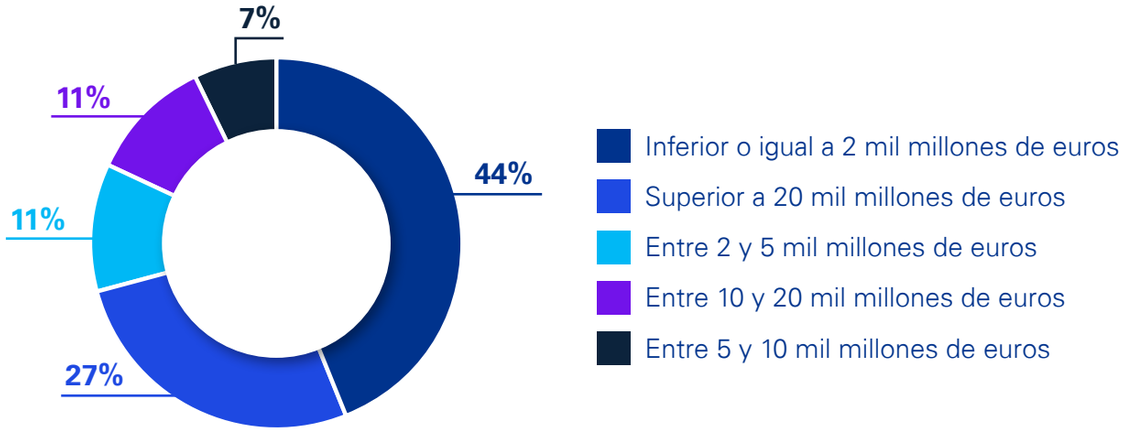
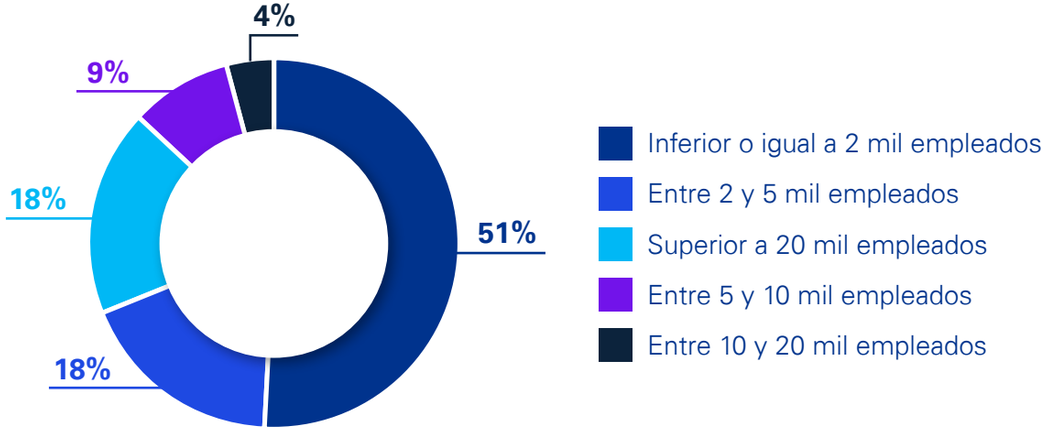


Gráfico 4: **Número de empleados de la organización**



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Operaciones legales (Legal Operations) y tecnología

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Contar con roles especializados en operaciones legales, innovación y tecnología es de suma importancia para las empresas en la actualidad. Estos profesionales se centran en aprovechar la tecnología y las mejores prácticas para optimizar los procesos legales y garantizar la eficiencia en la gestión de la información.

La implementación adecuada de una estrategia que optimice las operaciones legales es crucial, ya que gracias al diseño, implementación y supervisión de los procesos y procedimientos legales de la empresa, se consigue reducir costes, tiempos y recursos. Una ventaja que, sin duda, en el largo plazo beneficia al área y a la organización de forma considerable.

Los profesionales especializados en estas áreas son responsables de evaluar, implementar y administrar herramientas digitales que faciliten la gestión de la información legal, la automatización de procesos y la colaboración entre los equipos legales. Su experiencia en tecnología y derecho les permite identificar soluciones innovadoras y maximizar el uso de las herramientas digitales para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios legales.

En España, actualmente un 60% de empresas encuestadas todavía no tienen un equipo dedicado a este ámbito, pero sí consideran establecerlo en el futuro. Por otro lado, el 29% tiene un equipo legal interno especializado en operaciones legales, y el 11% ha contratado un proveedor externo para gestionarlas.

En relación con las herramientas LegalTech, el 93% de los profesionales legales encuestados reporta conocer el significado del término LegalTech, sin embargo, la gran mayoría todavía cuenta con un conocimiento superficial de estas herramientas.

La definición de una estrategia que guíe la innovación y digitalización del área, junto con la implementación de herramientas LegalTech, y el apoyo de roles especializados en optimización de operaciones legales, contribuye a una gestión más eficiente y efectiva de los asuntos legales de la empresa. Su presencia asegura que se optimicen los procesos legales al mismo tiempo que se reducen cotes. Esto no solo mejora la eficiencia y la productividad, sino que también garantiza el cumplimiento normativo y reduce los riesgos legales, permitiendo a la empresa enfocarse en sus objetivos estratégicos y lograr un crecimiento sostenible en el mercado competitivo actual.

Gráfico 5: **Empresas que han realizado un análisis del estado de madurez digital del área legal**

El primer paso para implementar una estrategia de transformación digital es analizar cuál es el estado de situación inicial del departamento. Esto aporta una visión de 360 grados del nivel de madurez digital del departamento, identificando los proyectos más relevantes a llevar a cabo en el corto plazo, así como puntos de mejora en el medio y largo plazo.

Actualmente, un tercio de las empresas españolas ha realizado un análisis y evaluación del estado de madurez digital del área legal, y un 20%, aunque no lo ha realizado todavía, plantea llevarlo a cabo en el corto plazo. No obstante, más de la mitad de las empresas no ha realizado todavía un análisis del área en este sentido.

Una vez se conoce el estado en el que se encuentra el área, el siguiente paso es establecer una hoja de ruta que ayude a mejorar aquellos puntos de dolor identificados en el análisis previo. Entre aquellas empresas que respondieron que habían llevado a cabo un análisis del estado de madurez digital del área, el 92% de ellas ya han desarrollado una hoja de ruta para la transformación del área legal.

No y no se plantea llevarlo a cabo en el corto plazo

Sí

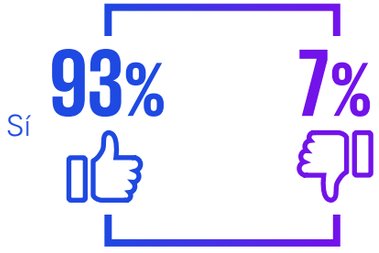
No, pero se plantea llevarlo a cabo en el corto plazo

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 6: **Empresas que han desarrollado una hoja de ruta de la digitalización del área legal a partir del análisis de madurez**

Gráfico 7: **Porcentaje de profesionales legales que conocen el significado del término LegalTech**

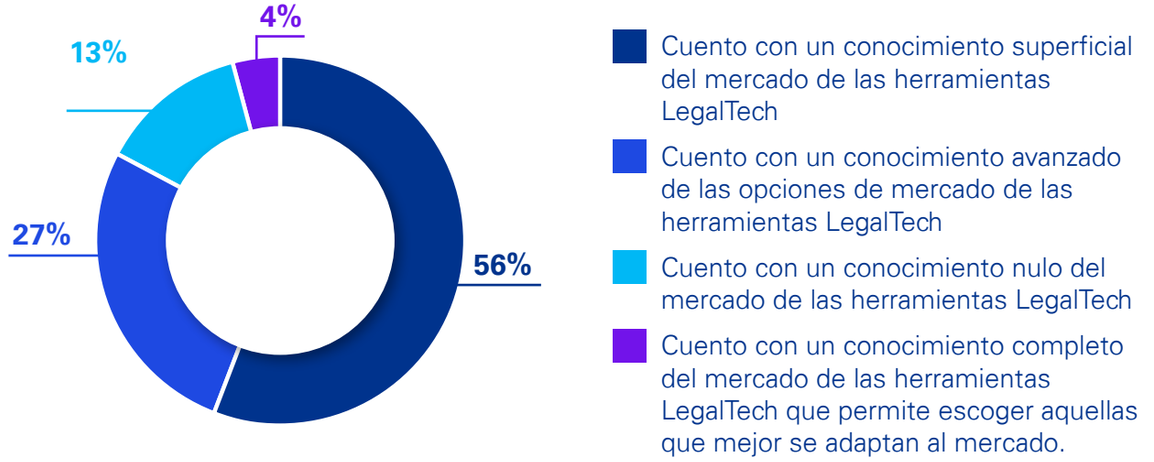
El término LegalTech se refiere a la aplicación de tecnología en el sector legal para mejorar la eficiencia y la prestación de servicios legales. Surge de la combinación de "legal" y "technology" (tecnología). Observamos que esta terminología ya es ampliamente conocida en el sector, ya que el 93% de los profesionales legales encuestados reporta conocer qué significa "Legaltech", lo que implica ser un área de interés para la mayoría independientemente de su especialización.



Sin embargo, cuando se pregunta por el nivel de conocimiento del mercado de las herramientas LegalTech de los profesionales, más de la mitad (56%) declaró contar con un conocimiento superficial; mientras que el 27% tenía un nivel avanzado, el 13% un nivel nulo, y tan solo el 4% poseía un conocimiento completo de estas herramientas.

Cabe destacar que, la mayoría de las empresas que han desarrollado una hoja de ruta de digitalización del área, son las que cuentan con un conocimiento avanzado de las opciones de mercado de las herramientas LegalTech. Por el contrario, las compañías que no han desarrollado una hoja de ruta para la transformación y digitalización del área, son aquellas que tienen un conocimiento reducido del sector LegalTech.

Gráfico 8: **Nivel de conocimiento del mercado de las herramientas LegalTech de los profesionales legales**



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 9: **Nivel de conocimiento del mercado de las herramientas LegalTech de los profesionales legales**

Nivel		SI	No	No, pero se plantea llevarlo a cabo en el futuro
Cuento con un **conocimiento completo** del mercado de las herramientas LegalTech que permite escoger aquellas que mejor se adaptan al mercado.	4%	9%	0%	0%
Cuento con un **conocimiento avanzado** de las opciones de mercado de las herramientas LegalTech	27%	45%	0%	0%
Cuento con un **conocimiento superficial** del mercado de las herramientas LegalTech	56%	27%	0%	0%
Cuento con un **conocimiento nulo** del mercado de las herramientas LegalTech	13%	18%	0%	100%

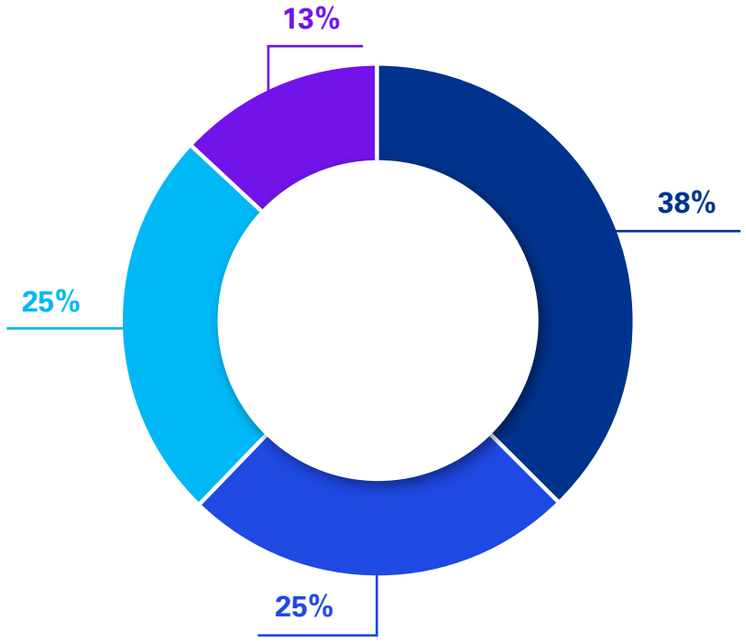
Gráfico 10: **Implementación de soluciones LegalTech en los departamentos legales**

El 64% de las empresas encuestadas no ha implementado todavía soluciones LegalTech en su departamento, frente a un 36% que sí lo ha hecho.

Entre las empresas que han implementado soluciones LegalTech, la mayoría considera que ha repercutido en mejoras considerables en el rendimiento del departamento, habilitando reducción de costes y tiempo.

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 11: **Mejoras en el rendimiento de los departamentos legales tras implementar soluciones LegalTech**



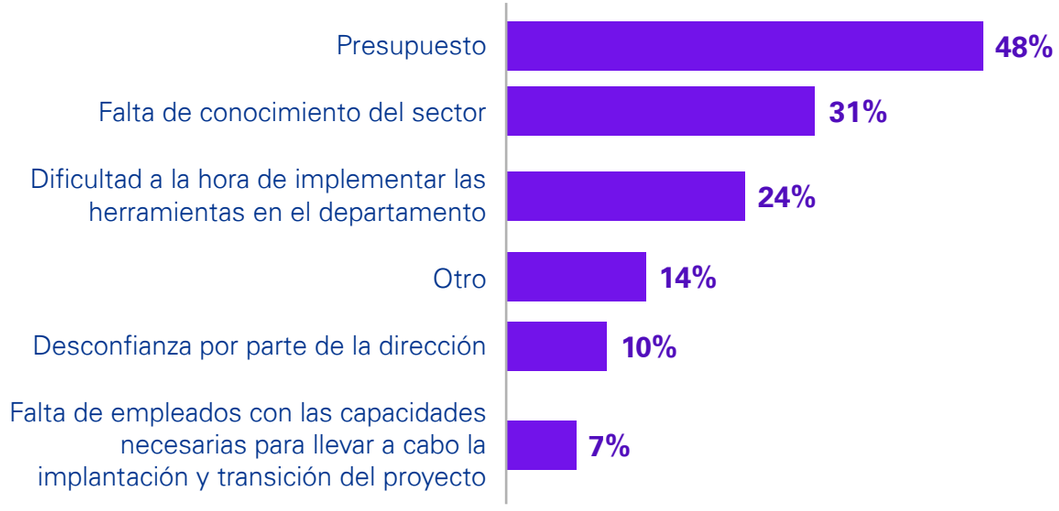
- Ha producido **mejoras considerables** en el rendimiento del departamento, habilitando la reducción de costes y tiempos.
- Ha producido alguna **mejora superficial** en el rendimiento del departamento
- Ha producido **mejoras notables** en el rendimiento del departamento
- No ha producido **ninguna mejora visible** en el rendimiento del departamento

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 12: **Razones por las que no se invierte en herramientas LegalTech**

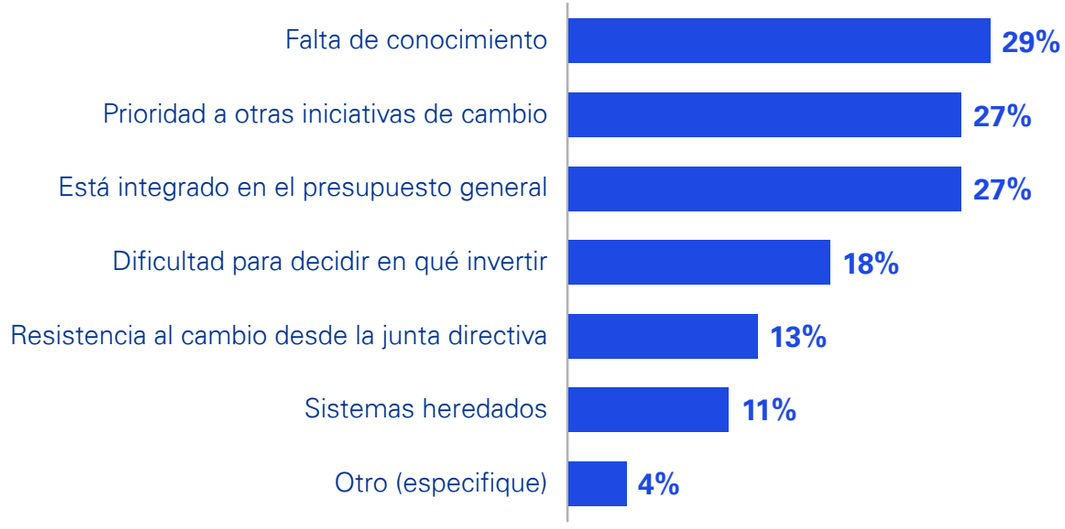
Cuando se preguntó por qué no se invierte en herramientas LegalTech, casi la mitad de los profesionales nombran la falta de presupuesto como razón principal (48%), seguido por la falta de conocimiento del sector (31%) y la dificultad a la hora de implementar dichas herramientas el departamento (24%).

En este sentido, las empresas reconocen que existen una serie de factores que limitan su inversión, principalmente la falta de conocimiento (29%), la prioridad que se concede a otras iniciativas de cambio (27%) y el hecho de estar integrado en el presupuesto general (27%).



En definitiva, la falta de conocimiento del sector es todavía una de las razones principales que paraliza las estrategias de cambio, innovación y digitalización, algo que pone de relevancia la necesidad de contar con expertos especializados en la materia que ayuden a las empresas a impulsar y acelerar la transformación digital del área legal.

Gráfico 13: **Factores que limitan la inversión en aplicaciones de Legalech**



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 14: **Soluciones tecnológicas adoptadas, previstas o en estudio en los departamentos jurídicos**

Actualmente, las herramientas LegalTech con mayor porcentaje de adopción son la firma electrónica (89%), los sistemas de facturación electrónica (49%), los portales web internos (49%), y la gestión de documentos y contratos CLM (44%).

Por otro lado, las empresas afirman que, en el corto plazo, se plantean la implementación de herramientas que ayuden a la automatización de documentos y contratos (22%), el aprendizaje/gestión de conocimiento (18%) y la automatización de procesos (18%).

Asimismo, se encuentran bajo consideración la gestión de procesos y flujos de trabajo (31%), las soluciones basadas en inteligencia artificial (27%); y las herramientas de gobierno corporativo y gestión de entidades del grupo (22%).

Finalmente, las herramientas que actualmente no se plantean llevar a cabo este año son el uso de soluciones basadas en Blockchain (80%) o eDiscovery (80%).

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Soluciones LegalTech	En uso	Planeadas	Bajo consideración	No planeadas
Firma electrónica	89%	7%	4%	0%
Sistema de facturación electrónica y gestión de asuntos	49%	13 %	11%	27%
Portal web interno de comunicación	49%	13%	9%	29%
Gestión de documentos y contratos (Contract lifecycle management- CLM)	44%	16%	20%	20%
Automatización de procesos	40%	18%	22%	20%
Gestión de litigios	40%	4%	16%	40%
Automatización de documentos y contratos	33%	22%	22%	22%
Aprendizaje/Gestión de conocimiento	31%	18%	16%	36%
Seguimiento y monitoreo de novedades legislativas (Radar normativo)	31%	13%	20%	36%

Soluciones LegalTech	En uso	Planeadas	Bajo consideración	No planeadas
Gobierno corporativo y gestión de entidades	31%	9%	22%	38%
Solución de gestión de consejos de administración	31%	2%	18%	49%
Gestión de procesos y flujos de trabajo	29%	13%	31%	27%
Gestión de activos intangibles (Propiedad intelectual e industrial)	22%	9%	9%	60%
Análisis de datos, métricas y cuadros de mando	18%	13%	16%	53%
eDiscovery	11%	2%	7%	80%
Otras (especifique)	9%	0%	4%	87%
Soluciones basadas en Inteligencia Artificial	7%	9%	27%	58%
Mapeo y control de riesgos de sistemas de Inteligencia Artificial	7%	4%	18%	71%
Soluciones basadas en Blockchain	7%	0%	13%	80%

KPMG

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 15: **Presupuesto para herramientas LegalTech**

La mayoría de las empresas cuenta ya con un presupuesto específico para la implementación de herramientas LegaTech. Sin embargo, el 33% declara que, aunque se disponga de presupuesto, este es limitado.

Por otro lado, el 48% de las empresas encuestadas no tiene un presupuesto específico para herramientas LegalTech, aunque ya se ha empezado a plantear.

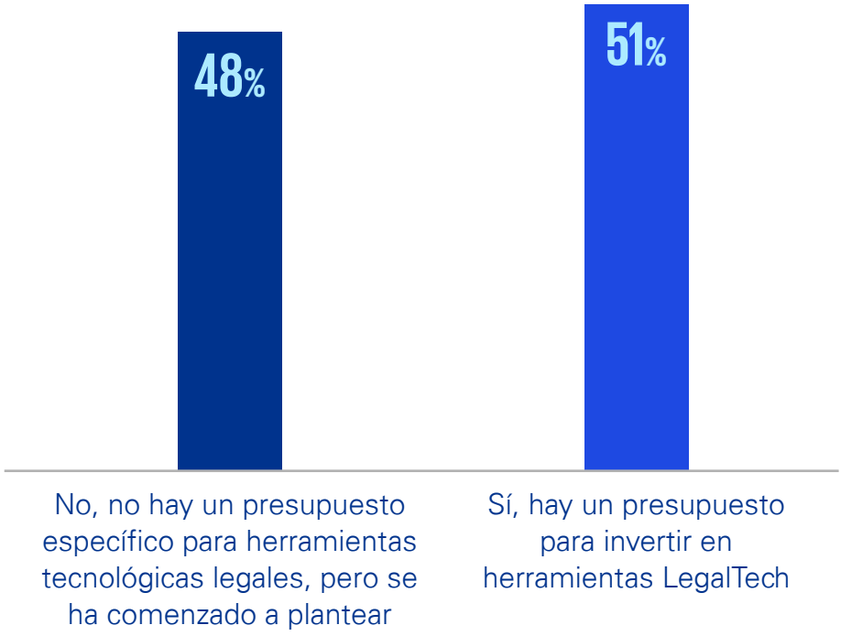


Gráfico 16: **Porcentaje del presupuesto global del departamento legal destinado a las herramientas LegalTech en los últimos dos años**

En los últimos dos años, la mayoría de las empresas destinaron menos del 10% del presupuesto del área en herramientas LegalTech. Sin embargo, el 38% dedicó entre un 10 y un 25%, y solo un 2% destinó más de la mitad de su presupuesto a la innovación en esta área.

Por otro lado, la mayoría de las empresas han destinado únicamente entre 1.000 y 10.000 euros a las herramientas LegalTech, y un 27% entre 10.000 y 50.000 euros, solo el 2% invirtió más de 200.00 euros anuales en implementar tecnología en el departamento.

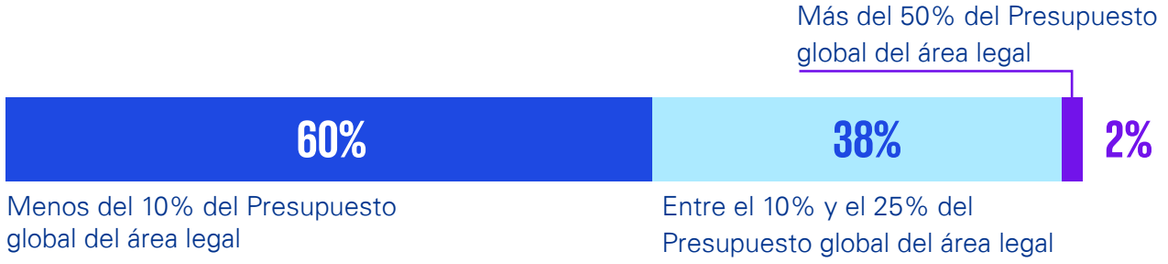
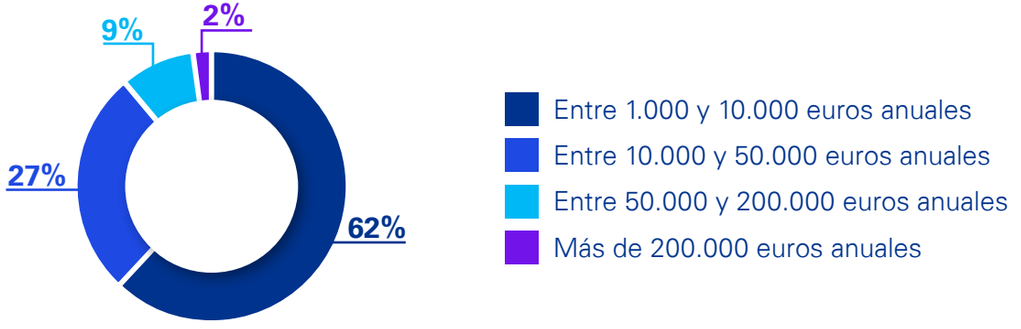


Gráfico 17: **Cantidad del presupuesto global del departamento legal destinado a las herramientas de LegalTech**

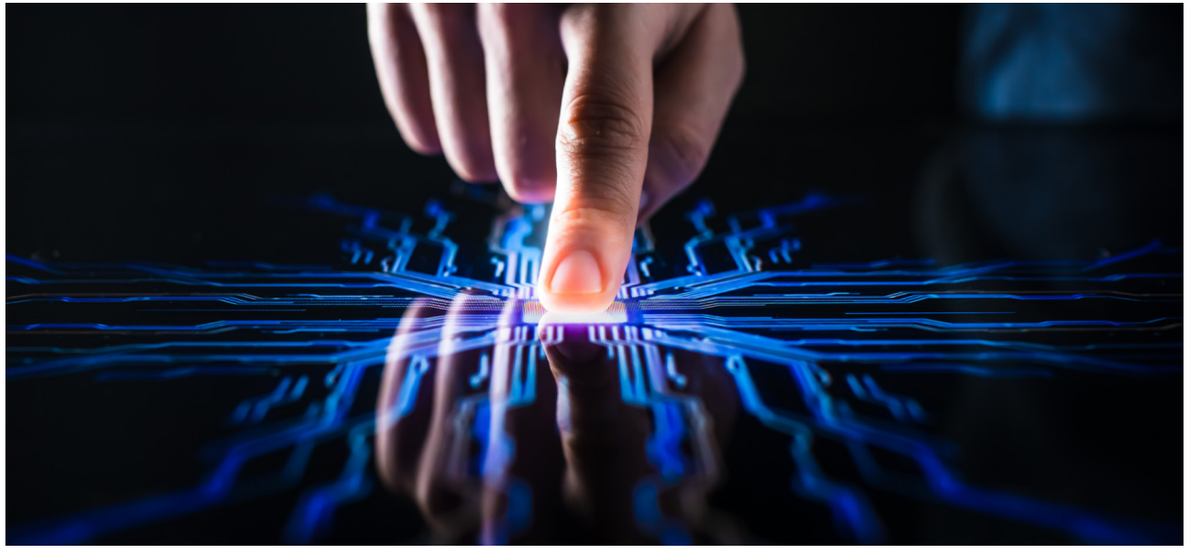


© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 18: **Indicadores clave de desempeño (KPIs) utilizados para evaluar el rendimiento del departamento legal**

La importancia de establecer KPIs (Indicadores Clave de Desempeño o Key Performance Indicators) dentro del departamento legal es crucial para poder tomar decisiones estratégicas en base a datos clave, ya que, aquello que no se mide, no puede ser gestionar correctamente. Los KPIs proporcionan objetivos claros, ayudan a identificar áreas de mejora, permiten tomar decisiones basadas en datos y fomentan la rendición de cuentas y la mejora continua.

Para los responsables jurídicos, los KPIs más importantes son: la calidad del trabajo realizado (53%), el compromiso y satisfacción del cliente interno dentro de la empresa (40%), el compromiso de las personas del equipo (31%), la experiencia del cliente interno (24%), el gasto total y coste relativo al tamaño de la empresa (20%), así como los plazos de entrega (20%).



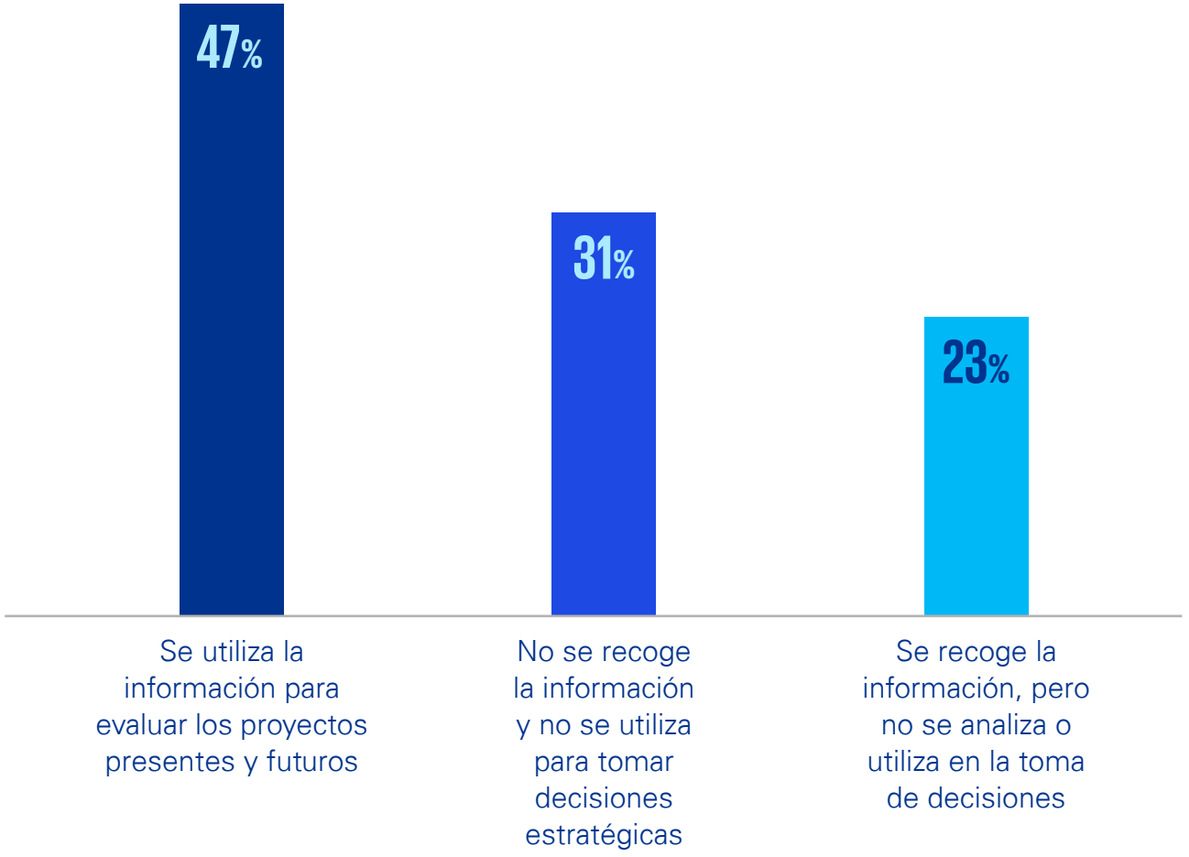
© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 19: **Utilización de los datos que integran el departamento legal para la toma de decisiones empresariales**

La utilización inteligente de los datos que emanan del área legal es crucial, ya que permite identificar patrones, tendencias y riesgos legales, ayudando a mitigar riesgos, optimizar recursos legales y tomar decisiones estratégicas dentro de la empresa basándose en información objetiva.

Las herramientas tecnológicas ayudan a organizar los datos desestructurados del área legal de varias formas. La inteligencia artificial (IA) ayuda a clasificar y categorizar datos legales, facilitando la búsqueda y el análisis. Además, las bases de datos y los sistemas de gestión de documentos centralizan y almacenan la información de manera ordenada, lo que permite un acceso rápido y eficiente. Estas herramientas también ofrecen funciones de búsqueda avanzada, generación de informes y seguimiento de cambios, lo que agiliza los procesos legales y mejora la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. En resumen, las herramientas tecnológicas permiten llevar a cabo una gestión más eficiente, una mayor visibilidad y un aprovechamiento óptimo de la información legal en el área.

Actualmente, aunque cerca de la mitad de las empresas encuestadas utilizan los datos que integra su departamento legal para evaluar los proyectos presentes y futuros (47%), todavía hay un 31% que no lo hace. Además, un 23% declara que, aunque recoge la información, esta nunca se analiza o no la utiliza en la toma de decisiones.



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 20: **Percepción de los profesionales legales sobre la digitalización del departamento legal**

La mayoría de los profesionales encuestados consideran que la digitalización del departamento legal debe mejorar, y solo un 2% disponen de tecnología adaptada a las necesidades del área legal. Esto pone de manifiesto la necesidad de seguir avanzando en este ámbito para no perder ventaja competitiva en el mercado, frente a las empresas que, a nivel internacional, disponen de herramientas y procesos que les ayudan a optimizar recursos y reducir costes y tiempos.

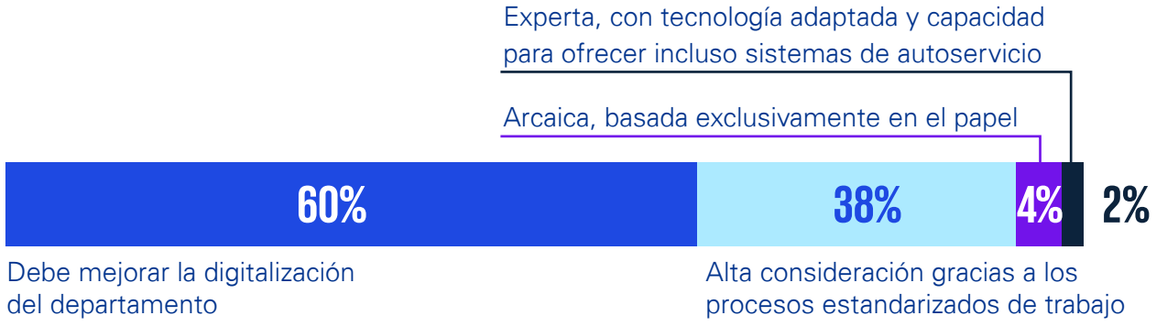
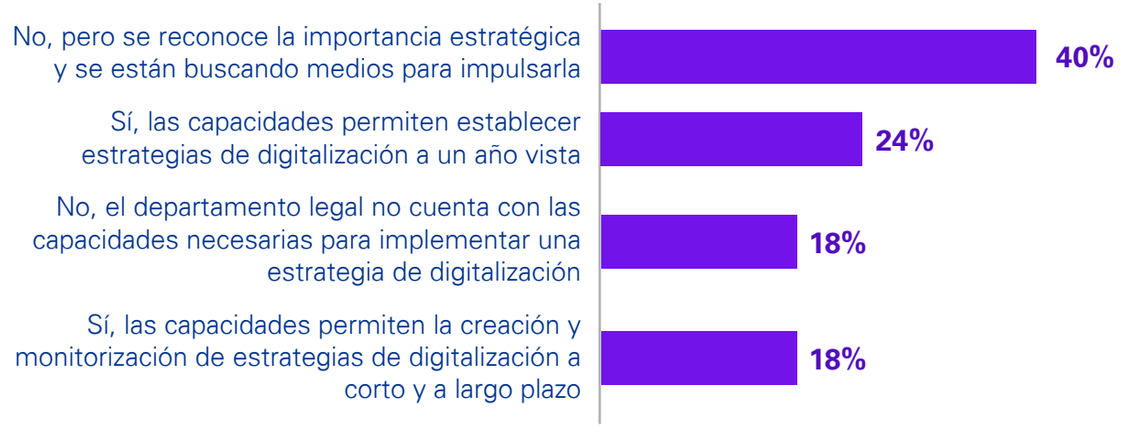


Gráfico 21: **Capacidad de los departamentos legales para implementar una estrategia de digitalización**

Actualmente, la mayoría de los departamentos legales no cuenta con las capacidades para implementar una estrategia de digitalización, pero reconocen su importancia estratégica y se están buscando medios para impulsarla.

En contraste, un 24% reporta que sí cuenta con las capacidades suficientes para establecer estrategias de digitalización a un año vista, mientras que solo un 18% cuenta con las capacidades suficientes para permitir la creación y monitorización de estrategias de digitalización a corto y largo plazo.

Por su parte, el 96% de las personas que integran el departamento legal son únicamente abogados, lo que pone de manifiesto la necesidad de contar con equipos multidisciplinares con perfiles STEAM *(Science, Technology, Engineering, Arts, and Mathematics)* que impulsen la digitalización del área.



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 22: **Perfiles que integran los departamentos legales**

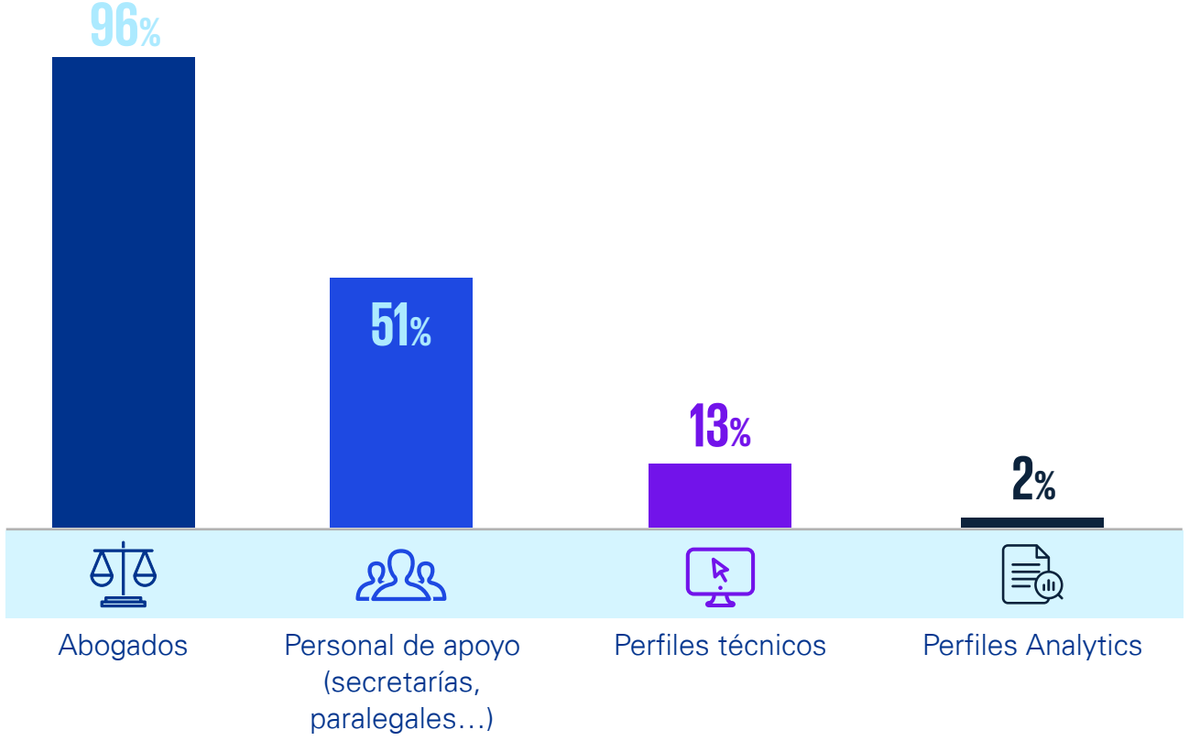


Gráfico 23: **Funciones y/o equipos dedicados a incluir UX (diseño) Legal**

Contar con profesionales especializados en diseño legal (Legal Design) puede ser útil para simplificar documentos legales complejos, mejorar la accesibilidad y la comprensión, mejorando así la experiencia del usuario y promoviendo el cumplimiento normativo de manera efectiva. El 89% de las empresas encuestadas no ha establecido funciones/equipos dedicados a incluir el diseño legal. Sin embargo, el 7% cuenta con un equipo legal interno dedicado a estas cuestiones, y un 4% ha contratado a un proveedor externo para ello.

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 24: **Funciones y/o equipos dedicados a la digitalización/tecnología legal**

De las empresas encuestadas, el 47% no se plantea introducir ninguna función o equipo dedicado a la digitalización del área. Sin embargo, el 38% sí ha introducido funciones de este tipo y el 16% se lo está planteando.

En cuanto a los perfiles especializados en Operaciones Legales (Legal Operations), un 60% de empresas encuestadas no tiene un equipo dedicado a este ámbito, pero sí considera establecer uno en el futuro. Por otro lado, el 29% tiene un equipo legal interno dedicado a operaciones legales, y el 11% ha contratado un proveedor externo para gestionarlas.

Entre las empresas que cuentan con un equipo especializado en operaciones legales, el 51% reportan al director jurídico.

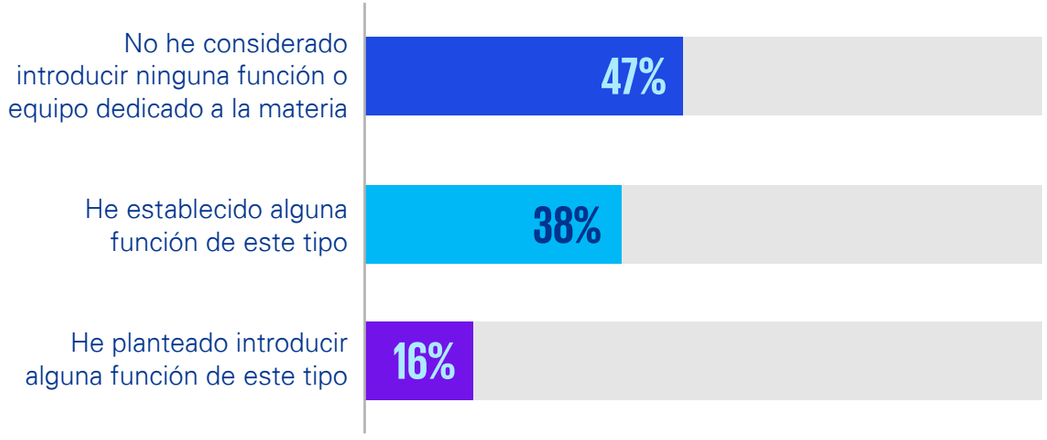


Gráfico 25: **Funciones y/o equipos dedicados a las operaciones legales**

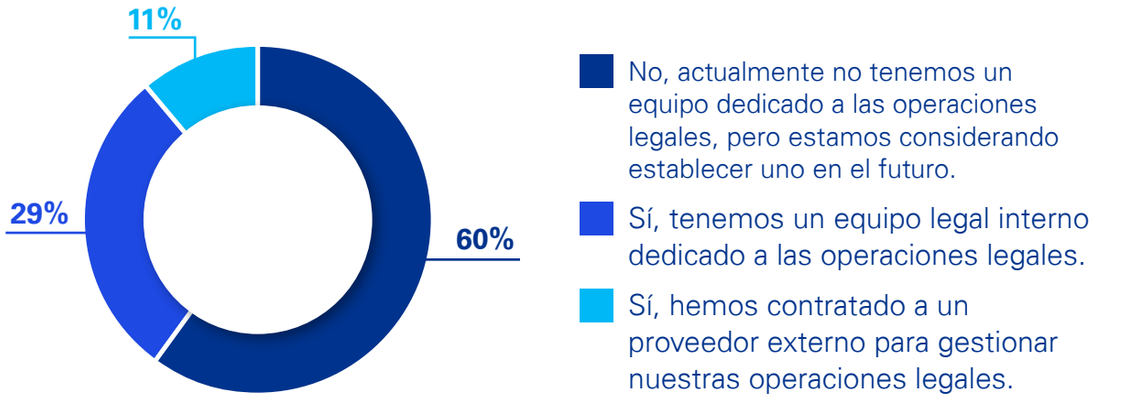
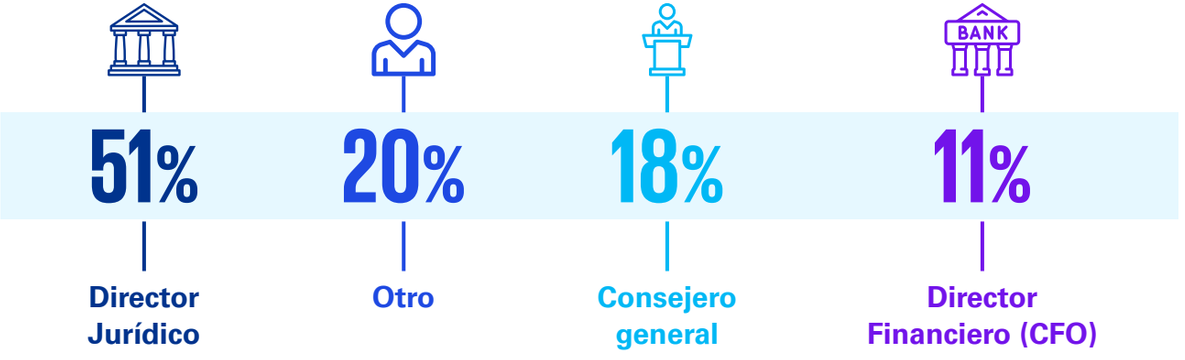


Gráfico 26: **¿A quién reportan los equipos de operaciones legales?**



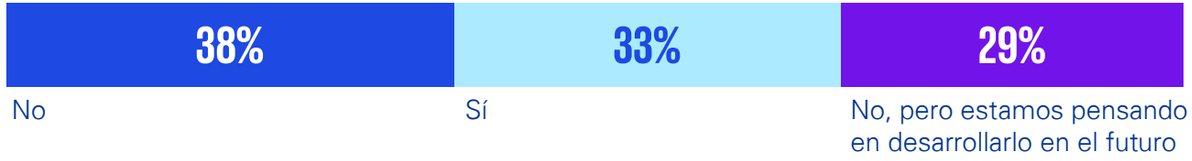
© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 27: **Planes de formación asociados a la estrategia de transformación**

En un mundo impulsado por nuevas tecnologías y una creciente carga regulatoria, es crucial contar con nuevas habilidades y establecer planes de formación adecuados que ayuden al personal del área a reinventarse. La rápida evolución tecnológica y los cambios normativos requieren que los profesionales adquieran competencias actualizadas para adaptarse y aprovechar las oportunidades que brinda este entorno.

En este sentido, establecer programas de formación permite desarrollar capacidades clave, promover la innovación y mantenerse a la vanguardia en un contexto en constante cambio, garantizando así un rendimiento óptimo en un entorno cada vez más complejo.

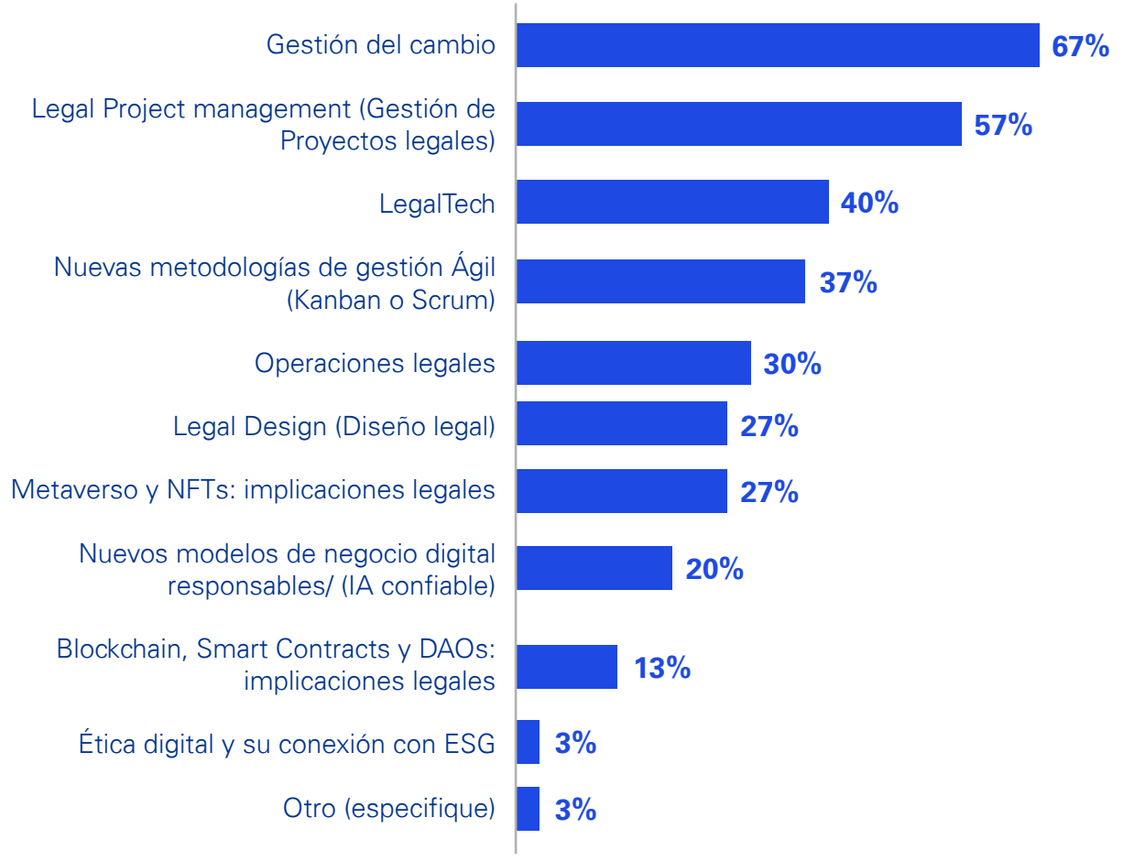
Aunque más de un tercio (38%) de las empresas encuestadas confiesan no contar con un plan de formación adecuado asociado a su estrategia de transformación, el 33% sí lo tiene y el 29% restante está pensando en desarrollarlo en el futuro.



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

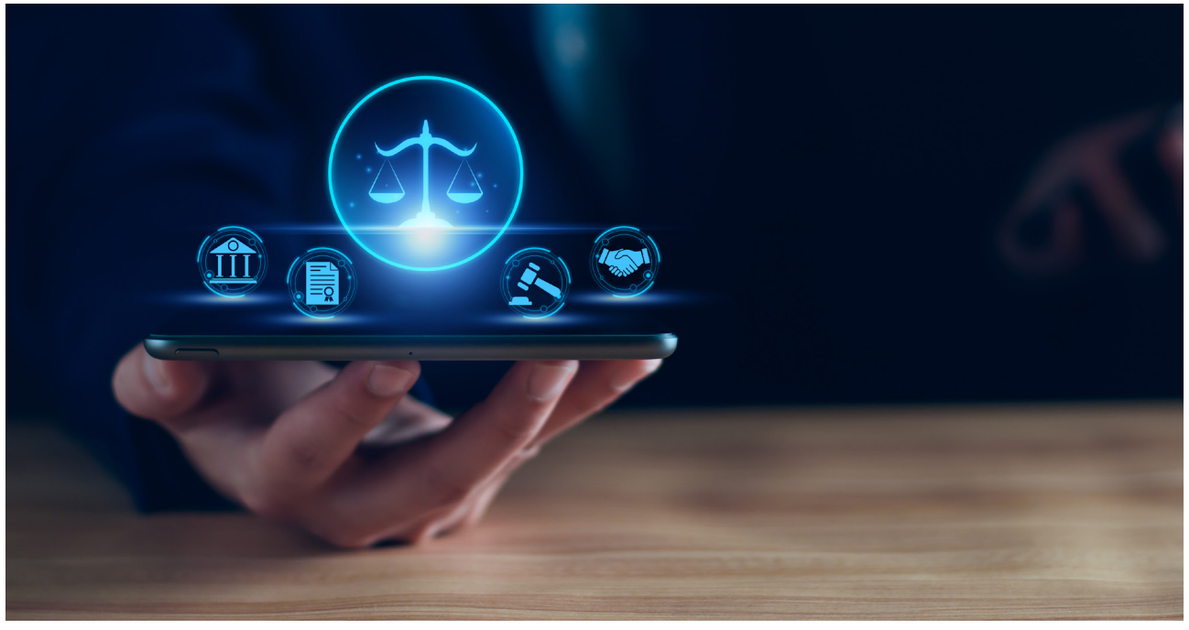
Gráfico 28: **Temas incluidos en los planes de formación asociados a la estrategia de transformación**

Para aquellas empresas que cuentan con un plan de formación asociado a su estrategia de transformación, los temas incluidos en estos planes son la gestión del cambio (67%), la gestión de proyectos legales (60%), LegalTech (47%) y nuevas metodologías de gestión ágil.



En el marco de las estrategias de transformación digital, el factor determinante del éxito reside en las personas. Es esencial capacitar a los equipos legales en nuevas habilidades y conocimientos con el fin de seguir el ritmo de la evolución tecnológica. La capacidad de adaptación constante es crucial para mantener la competitividad en un mercado acelerado por la tecnología.

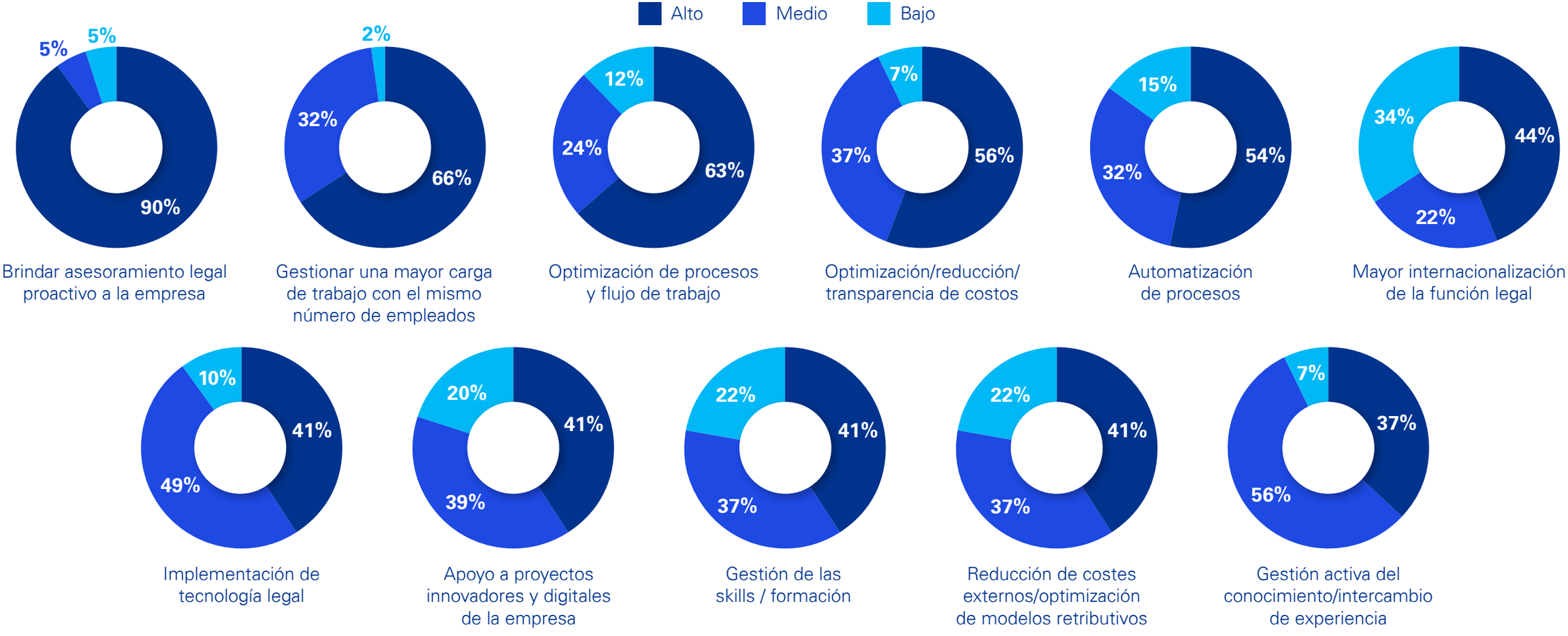
Mónica Rodríguez
Senior manager del Área de
Legal Operations & Transformation Services



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 29: **Prioridades estratégicas para los departamentos legales**

Actualmente, las prioridades estratégicas para los departamentos legales son: brindar asesoramiento legal proactivo (90%), gestionar una mayor carga de trabajo con el mismo número de empleados (66%), mejorar la optimización de procesos y flujo de trabajo (63%), reducción de costes (56%) y la automatización de procesos (54%).



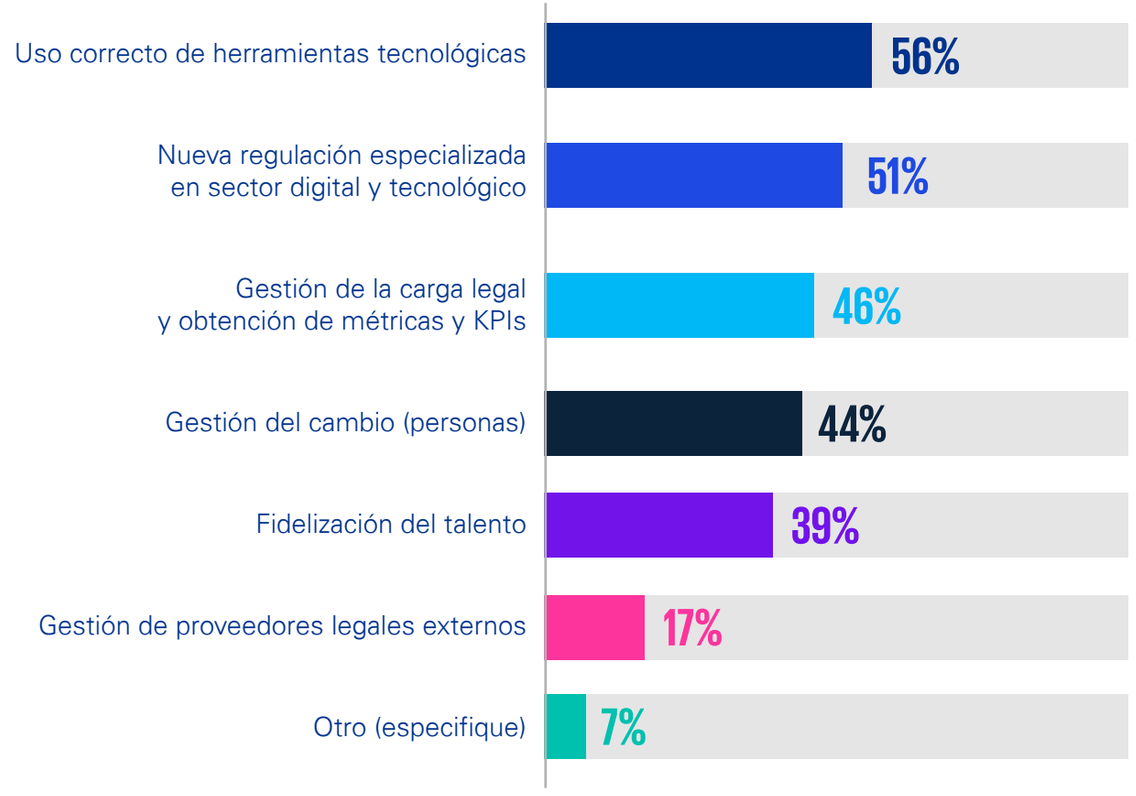
© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 30: **Elementos en los que invertirían las empresas para respaldar la estrategia de su departamento legal**

Con el objetivo de respaldar e impulsar la estrategia de transformación ligada al departamento legal, el 73% de las empresas invertiría en mejorar la experiencia y el conocimiento del personal, seguido de cerca por mejorar el control y la eficiencia de los procesos de trabajo (66%), más soporte de tecnología para procesos de trabajo y mayor automatización (56%) y aumento del personal especializado en LegalTech y Operaciones legales (32%).

Gráfico 31: **Principales desafíos a los que se enfrentan las áreas legales**

Para las empresas encuestadas los principales desafíos a los que se enfrenta su departamento son el uso correcto de herramientas tecnológicas (56%), la nueva regulación especializada en el sector digital y tecnológico (51%), la gestión de la carga legal y obtención de métricas y KPIs (46%), la gestión del cambio (44%) y la fidelización del talento (39%).



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 32: **El papel de la función legal en los proyectos basados en tecnologías emergentes (Inteligencia artificial, metaverso, Blockchain)**

71% de los profesionales legales encuestados considera que la función legal tiene un papel relevante en proyectos basados en tecnologías emergentes (IA, metaverso, Blockchain), si bien no se cuenta con los conocimientos técnicos necesarios. Por ello, se está invirtiendo en formación y nuevas habilidades para el correcto soporte y desarrollo de estos proyectos.

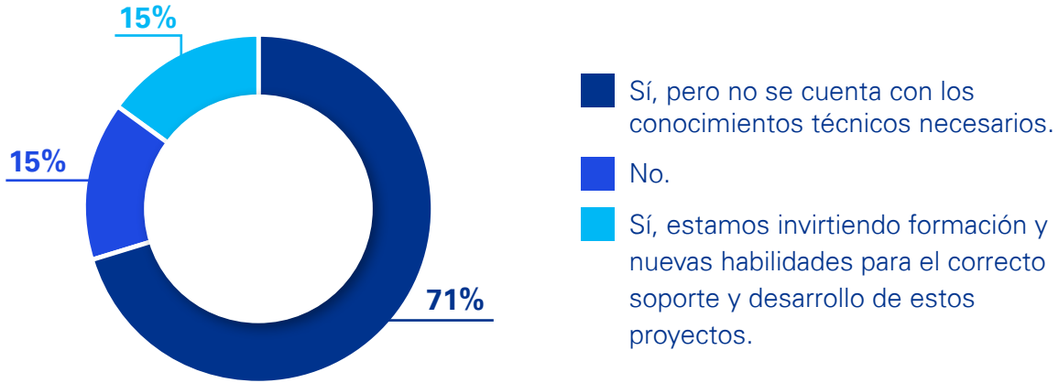
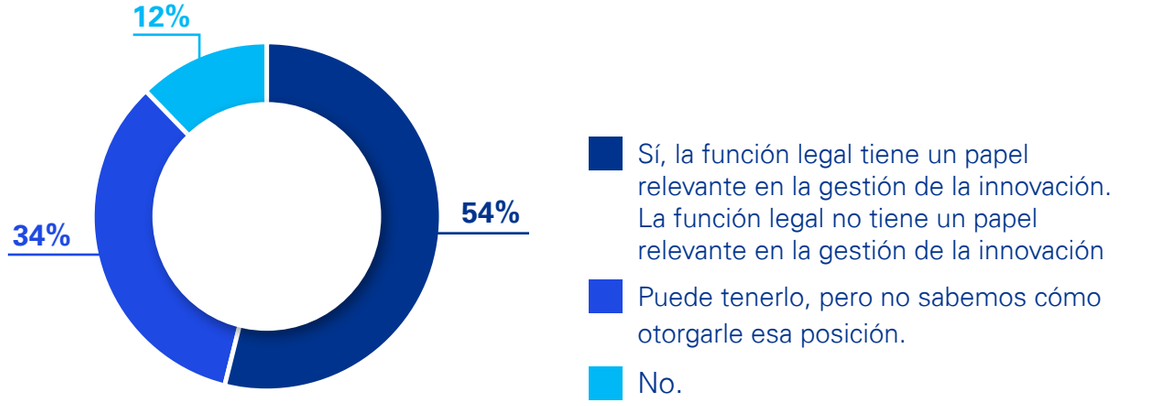


Gráfico 33: **Papel de la función legal en la gestión de la innovación como factor de competitividad empresarial**

54% de los profesionales legales encuestados considera que la función legal tiene un papel relevante en la gestión de la innovación como factor de competitividad empresarial; mientras que el 34% reconoce que puede tenerlo, pero no sabe cómo otorgarle esa posición.



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

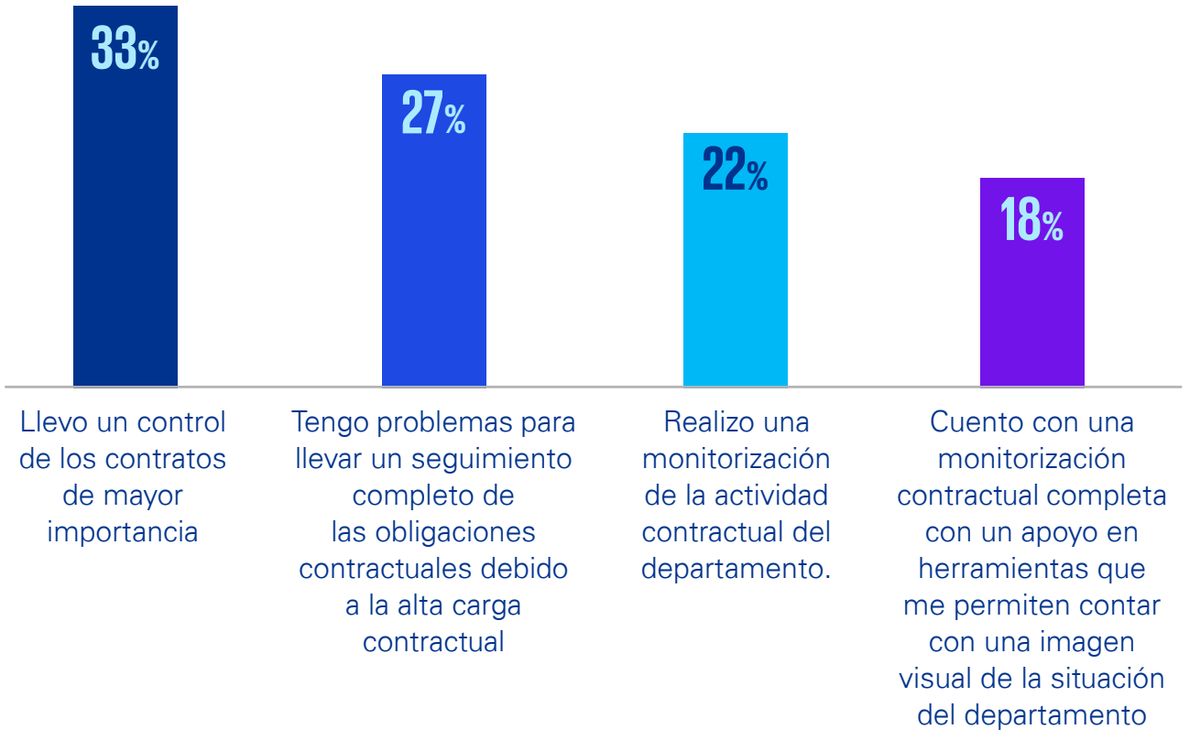
Gráfico 34: **Control de las obligaciones contractuales**

Es importante controlar el riesgo regulatorio de la organización debido a que el incumplimiento normativo puede tener consecuencias legales, financieras y reputacionales significativas. Un sólido control del riesgo regulatorio ayuda a evitar multas, litigios y daños a la reputación, al tiempo que asegura el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

De las empresas encuestadas, el 33% lleva un control únicamente de los contratos de mayor importancia, y un 27% tiene problemas para llevar un seguimiento completo debido a la alta carga de contratos.

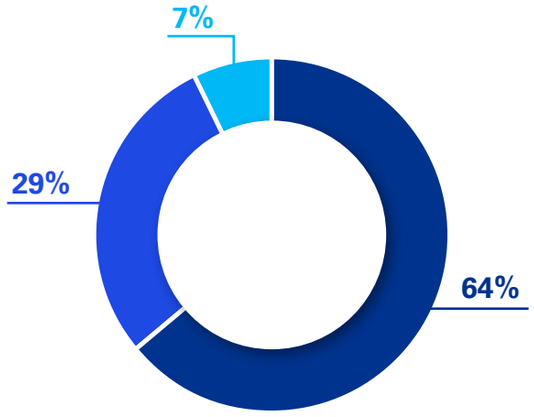
Esto pone de manifiesto la necesidad de contar con herramientas tecnológicas para controlar el riesgo regulatorio, ya que facilitan la identificación temprana de riesgos, la gestión eficiente de la información y la generación de informes precisos, asegurando así un enfoque proactivo y eficaz en el control y cumplimiento normativo.

Así se refleja en las respuestas de las empresas encuestadas, ya que el 64% de estas considera que las herramientas LegalTech pueden ayudar a un mayor control del riesgo regulatorio.



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 35: **Uso de las herramientas de LegalTech para lograr un mayor control del riesgo regulatorio**



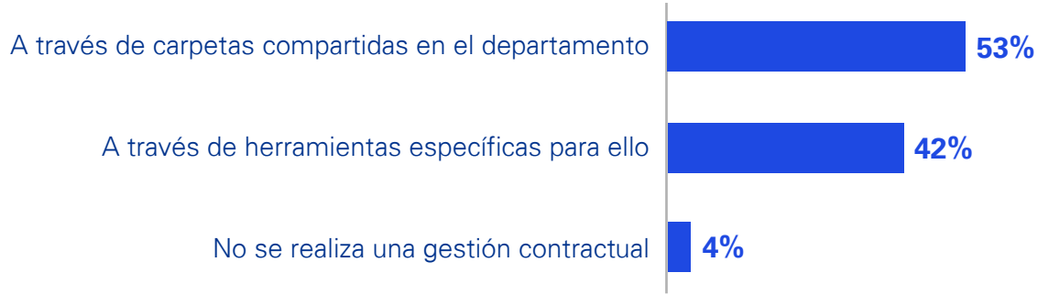
- Sí, creo que las herramientas LegalTech pueden ayudar a un mayor control del riesgo regulatorio.
- No dispongo de los conocimientos adecuados de las herramientas LegalTech para valorar si me pueden ayudar a llevar a cabo un mayor control del riesgo regulatorio.
- No creo que las herramientas LegalTech sean capaces de llevar a cabo procesos complejos como el riesgo regulatorio.

Gráfico 36: **Gestión documental y contractual del área legal**

La gestión contractual y documental es fundamental para el departamento legal y la empresa en general. Implementar herramientas tecnológicas, tales como aquellas denominadas "Contract Lifecycle Management (CLM)" u otras similares, brinda varios beneficios. En primer lugar, agiliza los procesos de creación, revisión y gestión de contratos, lo que ahorra tiempo y reduce los riesgos de errores. Además, facilita el seguimiento y la organización de documentos legales, mejorando la eficiencia y el acceso rápido a la información relevante. Estas herramientas también permiten un mejor control y cumplimiento de los plazos y obligaciones contractuales.

En general, la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión contractual y documental mejora la productividad del departamento legal, reduce costes y riesgos, y optimiza la colaboración interna y externa en la empresa.

Sin embargo, en la actualidad el 53% de las empresas encuestadas reportan través de carpetas compartidas en el departamento, por lo que todavía no usa herramientas tecnológicas especializadas a tal efecto, frente a un 42% que afirma utilizar herramientas tecnológicas como CLM en su departamento.



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 37: **Uso de las herramientas de LegalTech para alcanzar los objetivos ESG**

Las herramientas LegalTech desempeñan un papel importante en la consecución de los objetivos ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo).

En conjunto, estas herramientas son fundamentales para mejorar la gobernanza corporativa, garantizar el cumplimiento normativo, promover la transparencia y reducir la dependencia del papel, lo que beneficia tanto a la empresa como a sus partes interesadas.

Aunque el cumplimiento de los objetivos ESG constituye una prioridad para las empresas, el 76% de los profesionales legales todavía no dispone de los conocimientos adecuados de las herramientas LegalTech para incluirlas en dichos objetivos. En contraste, un 13% declara que el uso de las herramientas LegalTech ha logrado mejorar el desempeño de los sus objetivos ESG; mientras que un 11% ha incluido alguna funcionalidad de las herramientas LegalTech para alcanzar dichos objetivos.

76%

No dispongo de los conocimientos adecuados de las herramientas LegalTech para incluirlas en mis objetivos ESG

13%

El uso de las herramientas LegalTech ha logrado mejorar el desempeño de los objetivos ESG

11%

He incluido alguna funcionalidad de las herramientas LegalTech para alcanzar mis objetivos ESG

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Cooperación con despachos y externalización de servicios

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

La cooperación con despachos de abogados y la externalización de servicios legales, incluyendo los Alternative Legal Services Providers (ALSP), desempeñan un papel cada vez más importante para las empresas. Estas formas de colaboración permiten a las empresas acceder a un amplio espectro de servicios legales de alta calidad de manera eficiente y rentable.

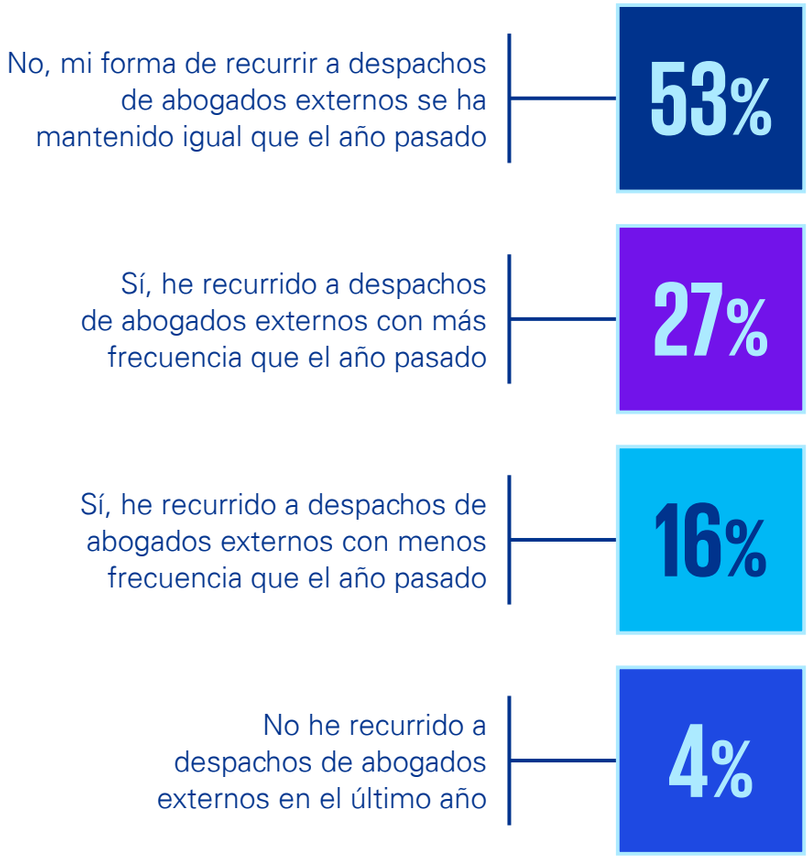
La externalización de servicios legales a despachos de abogados o a los ALSP brinda a las empresas la oportunidad de aprovechar la experiencia y el conocimiento especializado de profesionales legales externos, sin la necesidad de mantener un equipo interno a tiempo completo, permitiendo ajustar recursos según sus necesidades y evitando costes fijos innecesarios.

Además, los ALSP ofrecen servicios legales innovadores y tecnológicamente avanzados. Esto hace que puedan ofrecer soluciones alternativas que, no solo mejoran la eficiencia y la calidad de los servicios legales, sino que también permiten a las empresas liberar recursos internos para centrarse en actividades estratégicas clave.

La externalización de servicios legales ofrece a las empresas una serie de beneficios, como la flexibilidad, la eficiencia, la especialización y el acceso a soluciones innovadoras. Estas formas de colaboración permiten a las empresas adaptarse rápidamente a las demandas legales, maximizar recursos y centrarse en su negocio principal.

Gráfico 38: **Evolución en la forma de acudir a despachos externos en el último año**

Más de la mitad de las empresas encuestadas (53%) no ha cambiado su forma de acudir a despachos externos. Sin embargo, un 27% reporta acudir con más frecuencia a servicios legales externos que el año pasado. Y solo un 16% acude con menos frecuencia en comparación con el año pasado.



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 39: **Razones para acudir a despachos externos**

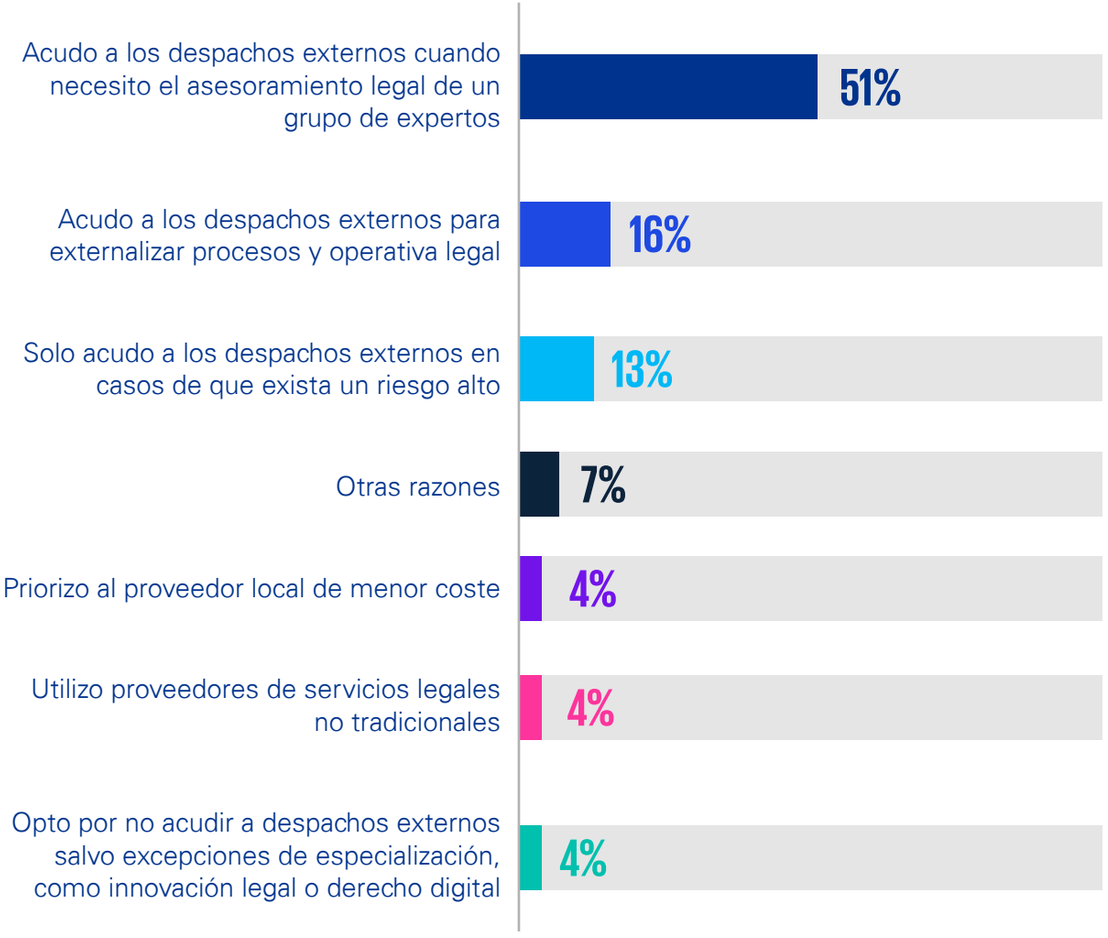


Gráfico 40: **Número de despachos con los que coopera el departamento legal**

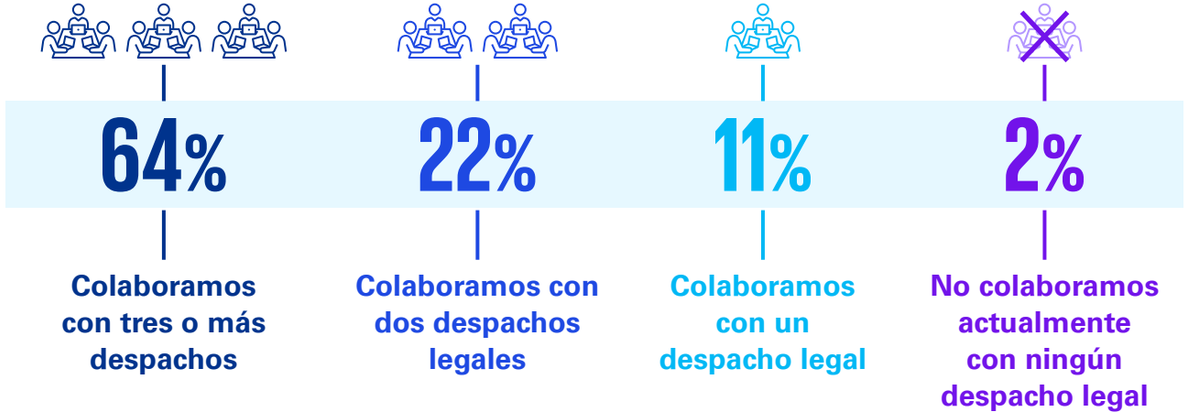
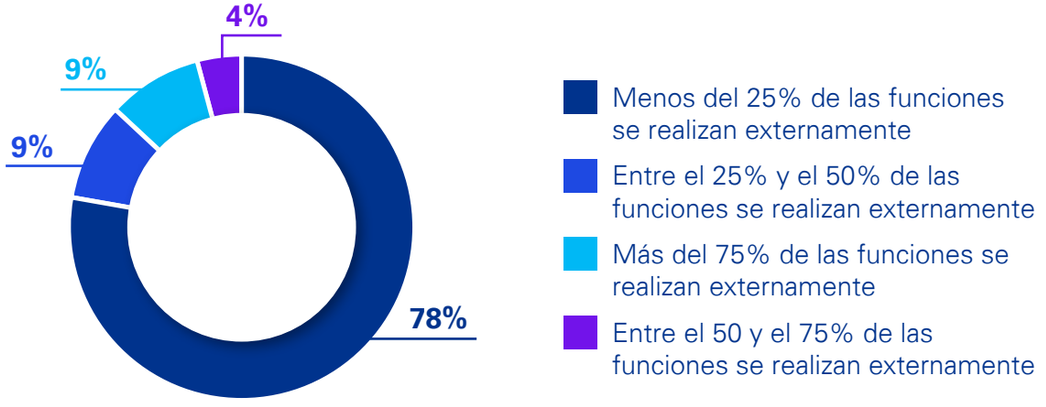


Gráfico 41: **Porcentaje de las funciones del departamento legal que son realizadas interna y externamente**



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Uno de los principales ejes de optimización en tendencia, que crece exponencialmente en el mercado es el impulso de los servicios legales gestionados y de los servicios jurídicos alternativos en torno a la contratación y la adecuada gestión de los proveedores legales de las organizaciones. Así, de un lado, controlar mejor todo el ciclo de vida de la relación con tales proveedores desde su selección, contratación y el desarrollo de aquella incluyendo, el nivel de servicio jurídico que se presta, y su grado de innovación y valor para los departamentos legales corporativos, permite mejorar significativamente la eficiencia de los servicios legales externalizados. De otro lado, externalizar a volumen ciertas tareas con apoyo en operativa legal y tecnología incrementa de forma significativa la eficiencia de muchas de las tareas propias del departamento legal.

Noemi Brito Izquierdo
Socia del área de Legal Operations & Transformation Services y del área IP & IT

Gráfico 42: **Colaboración con proveedores de servicios legales alternativos (ALSP)**

Los ALSP (Alternative Legal Services Provider) son proveedores de servicios legales alternativos cuyo objetivo es ofrecer soluciones innovadoras y tecnológicas para satisfacer las necesidades legales de las organizaciones. Los ALSP ofrecen servicios legales eficientes y rentables, complementando o reemplazando en algunos casos los servicios tradicionales de los despachos de abogados.

Aunque el 58% de las empresas encuestadas afirma que permanecerá igual en relación con la externalización de servicios legales, el 29% de las organizaciones prevé un aumento en la colaboración con proveedores de servicios legales alternativos (ALSP).

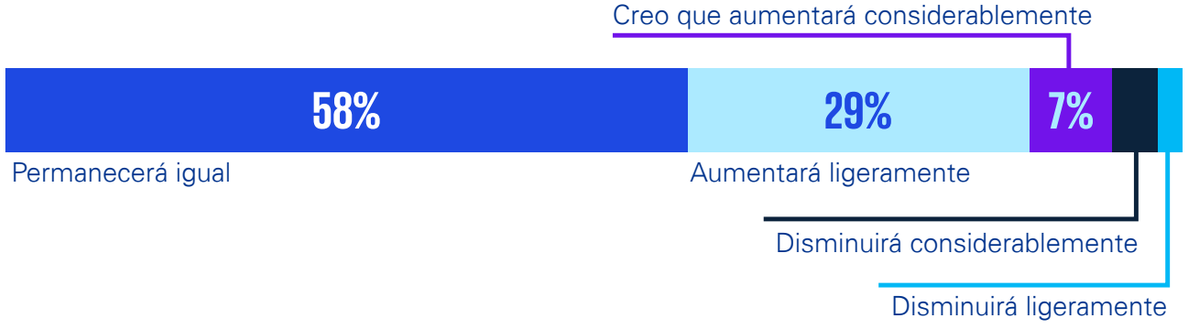
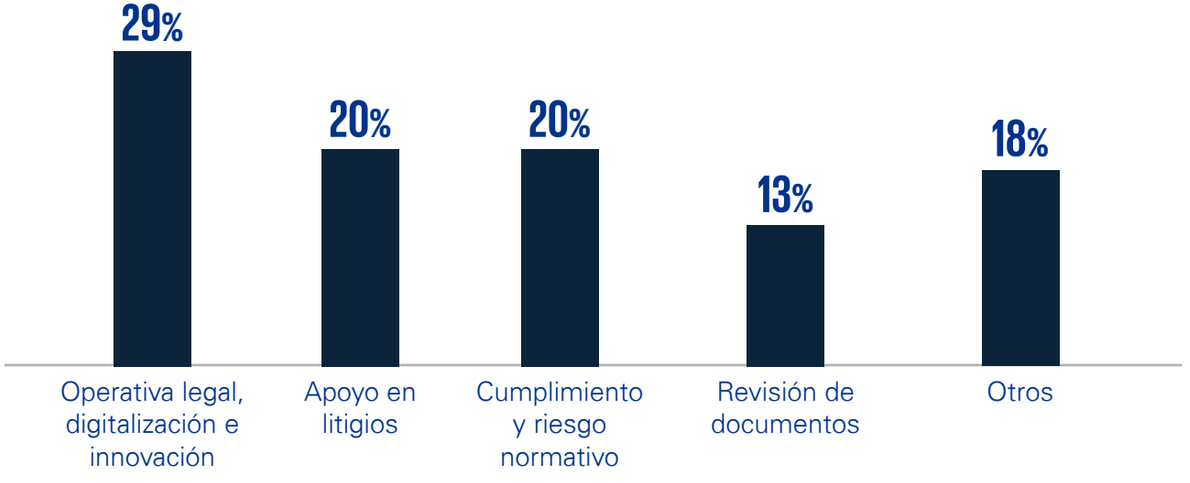


Gráfico 43: **Evolución del uso de proveedores de servicios legales no tradicionales por área de especialización**

De las empresas que colaboran con proveedores de servicios legales alternativos, la mayoría lo hace principalmente para mejorar la operativa legal, digitalización e innovación. Seguido de apoyo en litigios, así como apoyo entorno al cumplimiento y riesgo normativo (20%).



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Organización del departamento jurídico

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Una organización estructurada dentro del departamento legal es de vital importancia para garantizar el buen funcionamiento y la eficiencia en la prestación de servicios legales. Además, una organización sólida permite optimizar los recursos disponibles y aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos de cada miembro del equipo.

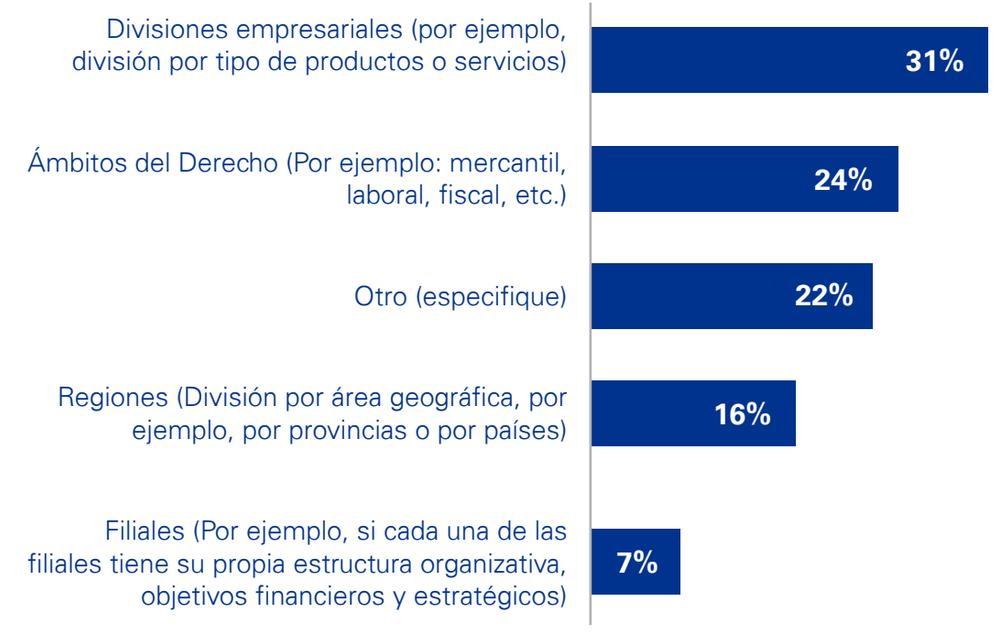
La estructura organizativa también contribuye a la claridad en la toma de decisiones, la asignación de tareas y la gestión de proyectos legales. Proporciona una jerarquía clara y líneas de comunicación establecidas, lo que promueve la eficacia en la resolución de problemas y la gestión asuntos legales.

Tras la encuesta realizada, observamos que una de cada dos empresas muestra una preferencia clara por una visión interdisciplinar y colaborativa, en la que la función legal no sea concebida como una división independiente, sino que participe como un actor más en la actividad empresarial. Como consecuencia, no resulta sorprendente que casi un tercio de las compañías opten por estructurar el departamento jurídico en base a los productos o servicios ofrecidos por la organización.

La creciente tendencia a dotar al departamento legal de una gestión más empresarial hace que esta se haya convertido en un aliado estratégico de negocio.

Gráfico 44: **Estructura del departamento legal**

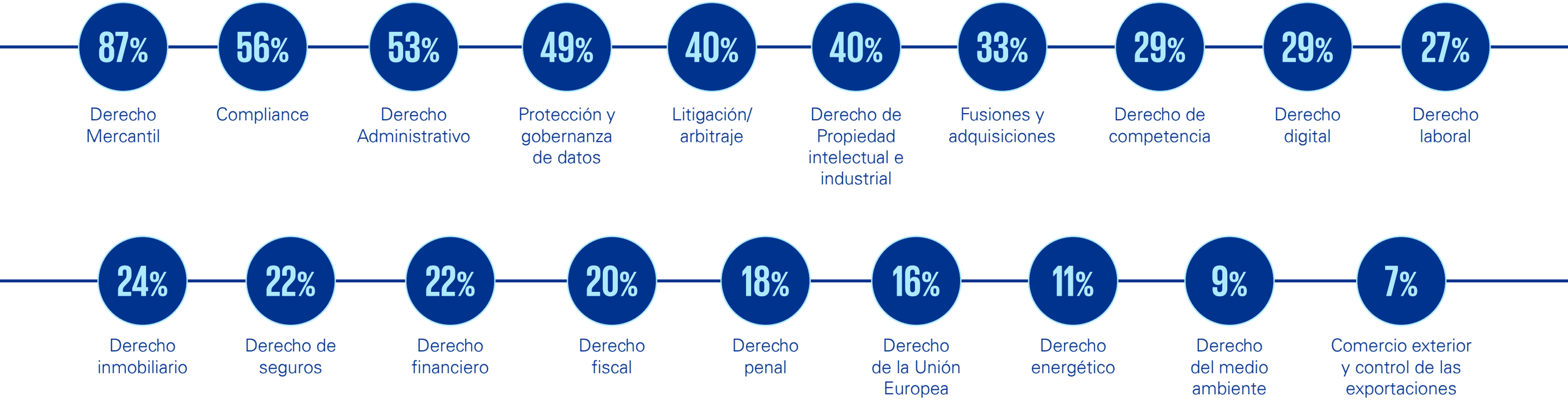
En relación con la estructura del departamento legal, un tercio de las empresas encuestadas (31%) se organiza en divisiones empresariales, en función del tipo de productos o servicios que ofrecen las organizaciones a las que pertenecen, mientras que un cuarto (24%) se organiza por ámbitos del Derecho (ej. Mercantil, laboral, fiscal, etc.). El resto se estructuran por divisiones regionales (16%) o por filiales (7%).



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 45: **Áreas legales**

El área de derecho mercantil es la más común en la mayoría de los departamentos legales (87%), seguido por el área de compliance (56%), derecho administrativo (53%), protección y gobernanza de datos (49%), litigación/arbitraje y derecho de propiedad intelectual e industrial (40%), fusiones y adquisiciones (33%), derecho de la competencia y derecho digital (29%), derecho laboral (27%), derecho inmobiliario (24%), derecho financiero y de seguros (22%), y derecho fiscal (20%). El resto de las áreas no representan más de un 20%.



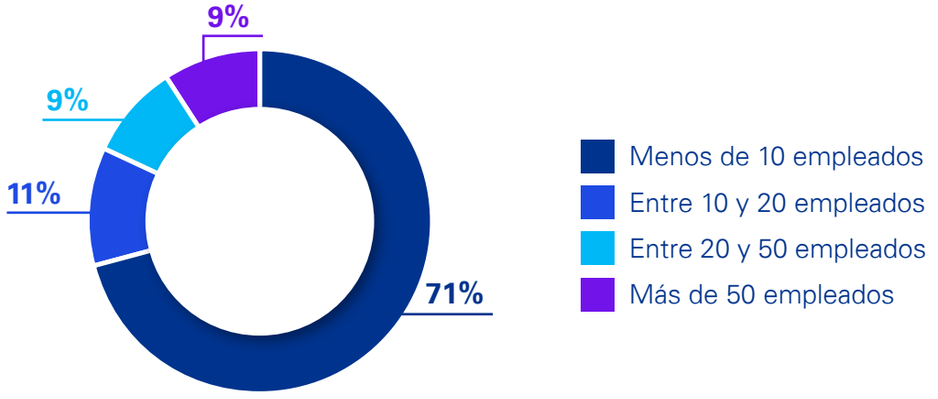
© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 46: **Papel del departamento legal en la empresa**

Cerca de la mitad de las empresas (44%) declara que el papel fundamental del departamento legal es servir de socio estratégico del negocio, proporcionando asesoramiento jurídico proactivo y preventivo. Asimismo, un cuarto (24%) afirma que su rol se centra en el apoyo legal a los consejos de administración y comités ejecutivos de la organización, mientras que solo un 9% considera que tiene una responsabilidad conjunta con el resto de los departamentos para garantizar un gobierno corporativo ético y sostenible.

Gráfico 47: **Número de empleados del departamento legal**

El número de empleados en un departamento jurídico en cualquier empresa depende de diversos factores. Entre ellos se encuentran el tamaño y la naturaleza de la empresa, el volumen y complejidad de los asuntos legales a gestionar, la industria en la que opera la empresa, la estrategia y objetivos corporativos, así como los recursos financieros disponibles. Además, se debe considerar el alcance geográfico de la empresa y sus operaciones internacionales, así como los requisitos regulatorios y de cumplimiento que puedan existir. En este caso, el 71% de empresas encuestadas tiene menos de 10 empleados, el 11% tiene una plantilla entre 10 y 20 empleados, y tan solo el 9% está entre 20 y 50, o incluso, supera los 50 empleados.



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

Gráfico 48: **Porcentaje de mujeres del departamento legal**

La diversidad en los departamentos legales es de vital importancia en la actualidad. La diversidad en términos de género, así como de origen étnico, experiencia y perspectivas, aportan beneficios significativos a los equipos legales. La inclusión de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones no solo es un paso hacia la equidad de género, sino que también enriquece la toma de decisiones y promueve una cultura de trabajo más inclusiva. Actualmente, el 40% de las empresas encuestadas afirma que entre el 50% y el 75% son mujeres, y casi un cuarto (24%) superan el 75% de personas dentro del departamento legal.

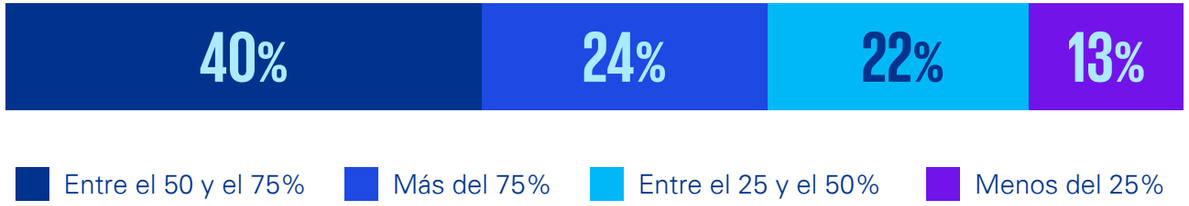
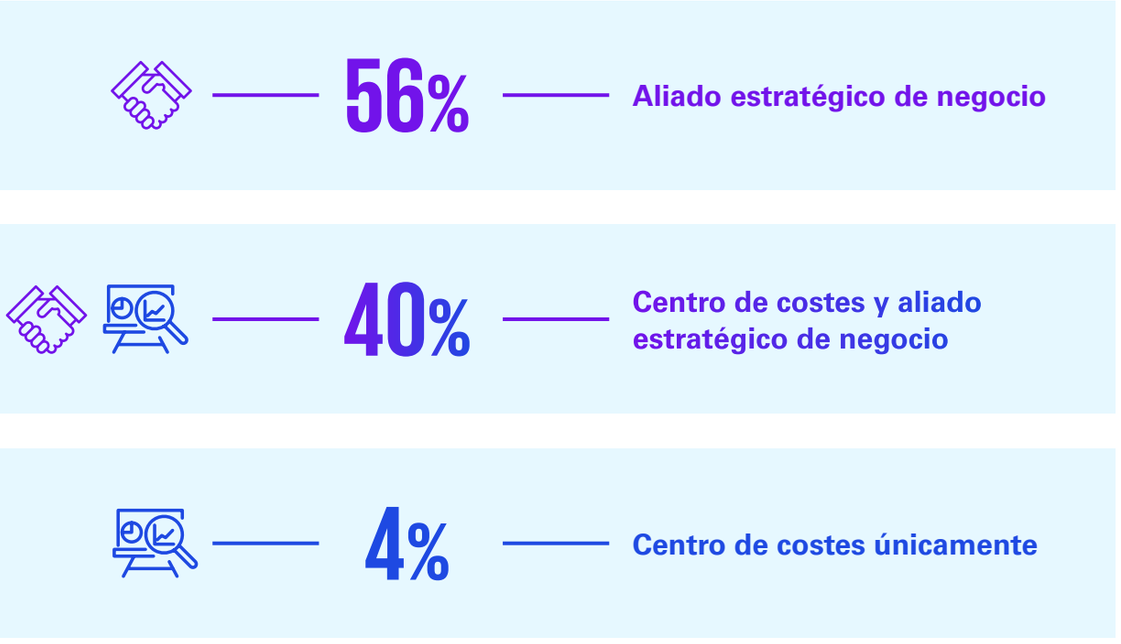


Gráfico 49: **El departamento legal como centro de costes y aliado estratégico del negocio**

Según el 56% de las empresas, el departamento legal es sin duda un aliado estratégico de negocio, mientras que el 40% considera que, además de ser aliado estratégico de negocio, también es un centro de costes. Solo el 4% de los encuestados, considera que el departamento legal es únicamente un centro de costes.



© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

La transformación nunca para. Nosotros tampoco.

En KPMG creemos que la transformación es una oportunidad que no se puede dejar pasar. Integrando la mejor tecnología, con los procesos adecuados y las capacidades y visión necesarias, la transformación será un éxito. Por esa razón, hemos trabajado durante décadas en el corazón de las empresas, ayudando a nuestros clientes a maximizar el potencial de sus personas y de su tecnología, trabajando junto para alcanzar resultados reales. Porque cuando personas y tecnologías se unen, el resultado es insuperable.

Construyendo un mundo diferente:

Los profesionales de KPMG marcan la diferencia en la transformación tecnológica de tu organización. Juntos, te ayudamos a orientar tu negocio al cliente, optimizar funciones para afrontar nuevos retos, gestionar los riesgos y la regulación, alcanzar nuevas cotas de generación de valor y crear un entorno para adaptarse a los cambios.

Contactos

Noemí Brito
Partner, Legal Operations & Transformation Services (LOTS) y el área IP&IT en KPMG España
T. +34 91 456 34 00 / **M.** +34 689 385 798
E: noemibrito@kpmg.es

Mónica Rodríguez
Senior Manager, Legal Operations & Transformation Services (LOTS)
T. +34 626 489 036
E: nmonicarodriguez2@kpmg.es

kpmgabogados.es

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2023 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

Transformación para crear valor

El conjunto de soluciones de transformación empresarial de KPMG pueden ayudarte a conseguir nuevas oportunidades diseñadas para generar valor.

KPMG Connected Enterprise

Todas nuestras soluciones tienen como objetivo ayudar a las organizaciones a poner al cliente en el centro de todas sus decisiones de negocio, para conseguir generar impacto económico y rentabilidad, apoyándonos en la tecnología y en la Analítica Avanzada de Datos.

KPMG Powered Enterprise

Soluciones enfocadas a la transformación de las funciones de la compañía, apoyándonos en las tecnologías emergentes de nuestras principales alianzas tecnológicas.

KPMG Trusted

Soluciones dirigidas a generar confianza a los stakeholders, gestionando los riesgos y analizando la regulación en su proceso de creación.

KPMG Elevate

Ayudamos a nuestros clientes a identificar y cuantificar valor en los procesos de transformación.