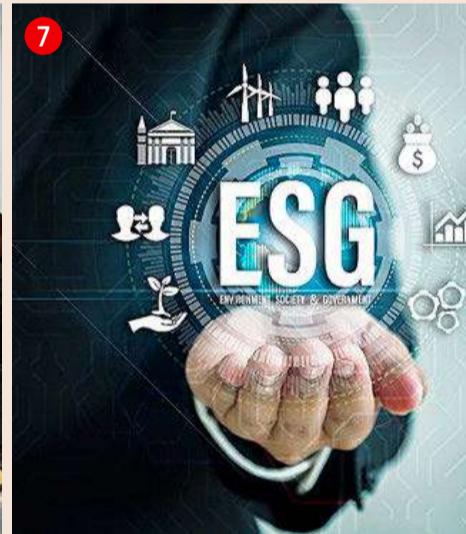
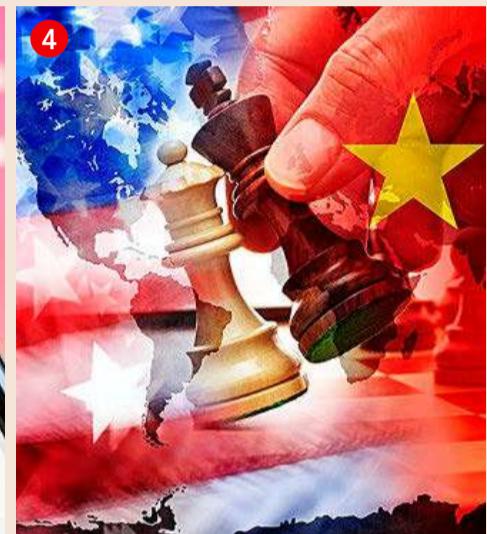
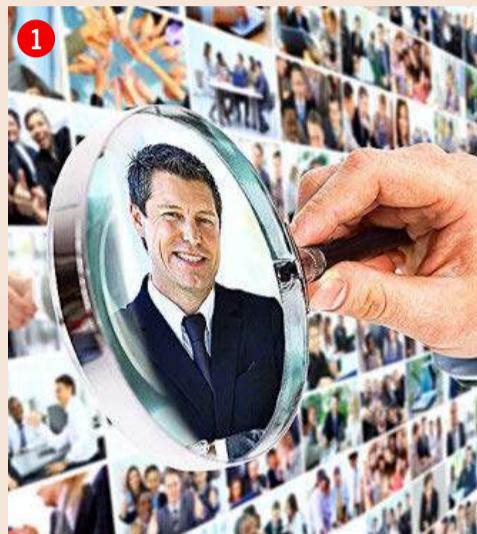


Martes 26 | DICIEMBRE 2023 | N° 213

## GESTIÓN



- Fotos: Dreamstime
- 1 Atracción y retención del talento.
  - 2 Presión en los honorarios.
  - 3 Definición e implantación de la estrategia interna de inteligencia artificial.
  - 4 Adaptación a la incertidumbre generada por el entorno geopolítico.
  - 5 Presión salarial.
  - 6 Promoción de la igualdad de género y la diversidad en los puestos directivos.
  - 7 Adaptación de las políticas internas a los criterios ESG.

# Los grandes desafíos del sector legal para 2024

**Contar con los mejores profesionales es la mayor preocupación de los bufetes**



El fichaje de Lasquetty por Sagardoy cierra un año con movimientos en áreas como mercantil o litigación

**Los clientes siguen presionando a sus asesores en ajustes de honorarios**



**La implantación de soluciones de IA es prioritaria para muchos despachos**

Los períodos de prueba o las relaciones con los comités sobresalen en los fallos laborales de 2023

## LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

### GESTIÓN

# IA vs personas: el talento aún preocupa más a los despachos que la tecnología

La atracción y retención del talento sigue de momento siendo la máxima preocupación en el sector legal, que está también centrado en la constante presión en sus honorarios por encima de su estrategia de inteligencia artificial.

Laura Saiz. Madrid

"Las situaciones de incertidumbre revelan la diferencia entre un buen abogado y uno malo y, por eso, tenemos que impulsar el desarrollo personal de letrados creativos, que aporten valor y que sepan ver las oportunidades empresariales para nuestros clientes". Estas declaraciones las hacía Simon Levine, co consejero delegado global de DLA Piper, en una entrevista concedida a EXPANSIÓN, que resume muy bien el sentir del sector legal, también en España, sobre sus retos y preocupaciones principales.

Y es que los más de 100 despachos participantes en la quinta edición del *Informe Expansión Jurídico sobre el sector legal en España* han situado a la atracción y retención del talento como el reto más importante de los despachos de abogados en 2024, algo que no cambia la dinámica emprendida en los años anteriores. No en vano, se trata de firmas de servicios en las que los abogados son su pieza fundamental con asesoramientos que deben aportar valor y ayudar en la es-



trategia de sus clientes, empresas nacionales e internacionales de todos los sectores.

Precisamente, el hecho de aportar valor diferencial a los

clientes permite a los abogados estar muy tranquilos ante el boom de la inteligencia artificial (IA) –sobre todo, la generativa mucho más avanza-

da–, que está penetrando en el sector legal, pero seguramente a un ritmo más pausado que en otras industrias. Por este motivo, el centenar de

encuestados por este medio ponen en tercer lugar de sus retos a corto plazo la definición e implantación de una estrategia interna de IA.

Las soluciones basadas en inteligencia artificial están situadas, además, muy poco por encima de otro de los retos para el sector legal en 2024: adaptación a la incertidumbre generada por el entorno geopolítico. Se trata de un desafío que han marcado en rojo sobre todo los bufetes de más tamaño e ingresos que han participado en el informe, ya que gran parte de su facturación procede de multinacionales muy expuestas a las decisiones y cambios geopolíticos. Ellos mismos, en muchas ocasiones, tienen sus sedes centrales en países directamente relacionados con el origen de estas incertidumbres y hasta oficinas en países en conflicto.

A pesar de ello y siempre tras la atracción y retención del talento, el quinto Informe Expansión Jurídico sitúa la presión que ejercen los clientes sobre los honorarios en la segunda posición de los retos del sector para el año próximo, por encima incluso de la presión salarial tan relacionada precisamente con la atracción y retención del talento.



**Fernando Vives**  
Presidente ejecutivo de Garrigues

## Incertidumbre institucional, económica y social

"La incertidumbre es la característica más notable de los entornos institucional, económico y de la sociedad en general. Aunque los retos fundamentales del sector legal no han cambiado en los últimos años (en Garrigues seguimos enfocados en garantizar el mejor asesoramiento legal con los estándares éticos y de calidad profesional más altos, y anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes), el ecosistema se mueve deprisa y obliga a un importante esfuerzo de adaptación constante en el que la actitud y la flexibilidad del equipo son fundamentales. En 2023, la súbita irrupción de la inteligencia artificial

generativa ha traído consigo nuevos retos que nos ha obligado a redefinir nuestras prioridades y adaptar nuestra estrategia. La inteligencia artificial generativa será sin duda una oportunidad para mejorar el servicio al cliente y la calidad del trabajo y de vida de nuestro equipo, así como para seguir atrayendo a los mejores a nuestra organización. Pero será, también, origen de dilemas éticos y deontológicos que debemos afrontar con decisión. Espero que Garrigues vuelva a estar a la cabeza en esta carrera y consiga seguir siendo útil a las comunidades en las que desarrolla su actividad".



**Javier Fontcuberta**  
Director general de Cuatrecasas

## Talento altamente capacitado que aporte un valor añadido diferencial

"El sector legal debe adaptarse al actual entorno geopolítico cambiante e incierto. En los últimos cinco años estamos experimentando crisis que irrumpen de forma inesperada y que nos obligan a transformarnos. De igual modo debemos adaptarnos a los retos que imponen las nuevas tecnologías sabiendo aprovechar en todo momento las oportunidades que estas ofrecen, no solo para mejorar el servicio al cliente, también para optimizar el trabajo de nuestros profesionales. Seguimos apostando por invertir en innovación tecnológica e inteligencia artificial, así como en la formación de nuestros equipos en esta

materia, como vía fundamental para garantizar la protección del cliente y ofrecerle soluciones completas en el actual contexto económico. Para ello, uno de los puntos de partida con mayor relevancia gira en torno a la atracción de talento altamente capacitado que aporte un valor añadido diferencial, aunando esfuerzos para crear un ambiente de trabajo enriquecedor, con oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en asuntos internacionales complejos. En Cuatrecasas mantenemos nuestro compromiso de seguir creciendo y evolucionando para seguir a la vanguardia y presentar soluciones legales innovadoras".

**Salvador Sánchez-Terán**

Socio director de Uría Menéndez

## Entorno de tipos altos y convulsión geopolítica

"El año 2024 se presenta con desafíos: seguiremos operando en un entorno de tipos altos y convulsión geopolítica, lo que añade incertidumbre a la actividad transaccional; veremos cómo afectan las políticas económicas del nuevo Gobierno en España a la actividad económica y a la inversión extranjera, y estaremos atentos al impacto que la inteligencia artificial tendrá en nuestra sociedad y en el ámbito legal, cuestión que nos exigirá una adaptación ágil a las nuevas herramientas."

Ante estos retos, seguiremos aplicando nuestra receta: atraer el mejor talento joven y ofrecerle un proyecto en el que seguir formándose y creciendo personal y profesionalmente; invertir en tecnología e innovación legal para servirnos de las mejores herramientas digitales, con las que seguir proporcionando un asesoramiento legal de mucho valor a nuestros clientes; y profundizar en el estudio del Derecho para adaptar nuestros servicios al nuevo entorno tecnológico y económico".

**Ramón Palacín**

Socio director de EY Abogados

## Acompañamiento dinámico ajustado a las necesidades

"El contexto económico, la inestabilidad geopolítica y la consecuente inflación suponen el reto fundamental para la abogacía. Es decir, encontrar las palancas que crean valor para las empresas en un entorno tan complejo para los negocios. En este sentido, el abogado tiene una oportunidad verdaderamente única a través de un acompañamiento dinámico ajustado a las necesidades de la empresa. Del mismo modo, seguiremos adoptando la inteligencia artificial de manera responsable. Por otro lado, un vector esencial será también la sostenibilidad, en su sentido más amplio, pero concretado en el sector y necesidades específicas de nuestros clientes. Un caso claro, pero no el único, es el sector energético, impulsado por la transición hacia fuentes más sostenibles, las regulaciones ambientales en constante evolución y la creciente complejidad en contratos y acuerdos en este sector".

**Joaquín Latorre**

Socio responsable de PwC Tax &amp; Legal

## Certidumbre y seguridad jurídica a compañías e inversores

"Entre los retos que tiene el sector está el de continuar con la senda del crecimiento de los últimos años en una coyuntura económica incierta y con un escenario, como el que se atisba, más inestable desde el punto de vista político y más restrictivo para el desarrollo de la actividad empresarial. Los despachos seguiremos siendo una pieza importante para dotar de certidumbre y seguridad jurídica a compañías e inversores. La tecnología y la digitalización seguirán teniendo relevancia en la agenda del sector, especialmente, en todo lo relacionado con el desarrollo y la aplicación de la inteligencia

artificial. Aquí tenemos una doble responsabilidad: la de utilizarla como una palanca para dar un mayor valor añadido a los clientes, y la de asegurar un uso transparente, ético y respetuoso con la privacidad. La gestión del talento y, en especial, la formación de nuestros profesionales es otro de los desafíos que tenemos sobre la mesa. Tenemos que ser ágiles para reinventar permanentemente nuestros programas de formación, y exigentes para incorporar todas aquellas cuestiones novedosas que puedan ser relevantes para nuestros clientes".

**Alberto Estrelles**

Socio director de KPMG Abogados

## Incremento de la actividad regulatoria

"El principal reto seguirá siendo mantener la misma calidad y excelencia en el servicio a los clientes, anticiparnos a sus problemas y necesidades, cada día más complejas y que exigen soluciones globales, a pesar del incremento de la actividad regulatoria y de la presión en los honorarios. Integrar una tecnología confiable en la transformación de la función fiscal y legal de manera efectiva en la rutina diaria de los clientes, buscando materializar el potencial de la inteligencia artificial, es otro de los retos del sector. Nosotros estamos haciendo una importante apuesta por esa implementación.

**Pedro Pérez-Llorca**

Socio director de Pérez-Llorca

## Implantación de las soluciones de inteligencia artificial

"Los retos que veo para el próximo año, 2024, se parecen mucho a los que ya adelantamos justo ahora hace un año para este 2023 que ahora termina. Por una parte, deseamos la recuperación del mercado de fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) y también la apertura de los mercados de capitales, pero no sabemos si se producirá o no finalmente a lo largo de 2024. En este sentido, es difícil estimar cuál va a ser la duración de este período

de desaceleración en el mercado de las operaciones. Por otra parte, y siempre mirando a largo plazo, el reto principal que compartimos con el resto del sector legal es continuar la implantación de diferentes soluciones de inteligencia artificial en toda la firma, cada vez más y cada vez mejores, que aumentarán nuestra productividad y pueden, por lo tanto, cambiar elementos estructurales de nuestra profesión".

**Nicolás de Gaviria**

Socio director de Deloitte Legal

## Conjugar talento y tecnología para ofrecer un proyecto diferencial

cabe el ser capaces de integrar la tecnología en este proceso de gestión de talento. El empleo de herramientas tecnológicas y de inteligencia artificial va a tener un rol cada vez más relevante en el desempeño de las funciones de los abogados, por lo que estar al tanto y conocer cuáles son las herramientas existentes en el mercado según el área de especialización, ofrecer formación continuada para desarrollar competencias en este campo y aplicarlas en base al tipo de sector o industria en el que opere el cliente será crucial".

## LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS



**Rodrigo Ogea**

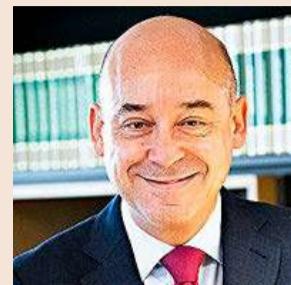
Socio codirector de Baker McKenzie en España

### El mundo empresarial, más interconectado que nunca

"En 2024 el sector legal deberá seguir adaptándose para afrontar los nuevos problemas jurídicos derivados de un contexto geopolítico, macroeconómico, tecnológico y regulatorio en constante cambio.

El mundo empresarial está más interconectado que nunca; las oportunidades y los riesgos se extienden a través de diferentes mercados, sectores y áreas del Derecho, por lo que es esencial ofrecer soluciones jurídicas desde una perspectiva conectada. Capacidad de anticipación, especialización sectorial,

innovación, eficiencia, asesoramiento integral y presencia global serán factores determinantes que los clientes tendrán en cuenta para seleccionar a los abogados que les ayuden a afrontar sus crecientes y cada vez más complejas necesidades de asesoramiento jurídico. La atracción y fidelización del mejor talento seguirá siendo el principal factor de diferenciación para los despachos y requerirá un modelo de carrera profesional que asegure el desarrollo permanente, la flexibilidad, la igualdad de oportunidades o la movilidad internacional".



**Jaime Velázquez**

Socio director de Clifford Chance en España

### Punto de inflexión del sector de las infraestructuras digitales

"De nuevo, comenzaremos el 2024 en un entorno geopolítico y económico complicado que presenta nuevos retos para todo el tejido empresarial, incluido el sector jurídico. El sector TMT, en particular el sector de las infraestructuras digitales, que se encuentra en un punto de inflexión, seguirá creciendo, impulsado por el creciente consumo de datos y requisitos de la tecnología informática y las tecnologías relacionadas con la inteligencia artificial que llevarán a la creación de nuevos modelos de negocio. En España, el sector ya se encuentra en un estado muy avanzado, dada la amplia

implementación de redes de fibra, cable submarino y despliegue generalizado de centros de datos. Los recientes desarrollos legislativos, como la Ley de infraestructura digital, están avanzando hacia la consecución de un entorno competitivo saludable favorable tanto para los operadores de infraestructura digital como para los inversores del sector. Por tanto, y para acompañar este crecimiento habrá oportunidades para el sector legal para asesorar en aspectos regulatorios, mercantiles y de financiación, entre otros".



**Iñigo Erlaiz**

Socio director de Gómez-Acebo & Pombo

### Retraso de la toma de decisiones en el mercado de las operaciones

"En el próximo año previsiblemente tendremos que hacer frente a un mercado más lento. Muchos operadores están retrasando la toma de decisiones hasta tener una imagen más clara de hacia dónde vamos y esto quizás lastre la actividad, al menos en la primera parte del año. La presión en los costes continuará y será importante seguir trabajando en búsqueda de eficiencia y mejoras de procesos para proteger la rentabilidad. Habiendo menos operaciones, otro reto para

nosotros en 2024 seguirá siendo estar en las mejores. Tendremos que ser proactivos en la identificación de oportunidades, necesidades de clientes y formas de aportarle valor. En 2024 puede que parte de ese valor venga de la incorporación de la tecnología y de la IA a nuestros procesos. El desafío aquí será ser capaces de convertir los desarrollos que iremos viendo en tecnología en nuevos servicios o mejoras en la forma de prestarlos, que redunden en beneficio para los clientes".



**Iñigo Sagardoy**

Presidente de Sagardoy Abogados

### Grandes cambios legales en el ámbito jurídico laboral

de la técnica jurídica, procesal y la empatía con el cliente. Por otro lado, mantener y potenciar el mejor talento para dar este servicio al cliente es completamente esencial para mantener e incrementar el posicionamiento que, a día de hoy, hemos alcanzado. Igualmente, en nuestro ámbito concreto jurídico laboral, se vaticinan grandes cambios legales a los cuales las empresas deberán dar respuesta".



**Antonio Vázquez-Guillén**

Socio codirector de Allen & Overy en España

### Mayor sofisticación de las asesorías jurídicas

"Los últimos años nos han enseñado a movernos en un entorno macroeconómico incierto a nivel global, lo que nos ha obligado a los despachos de abogados más que nunca a anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes para ayudarles a cumplir sus objetivos estratégicos en un marco regulatorio cambiante. En este sentido, la subida de tipos de interés, la inflación y los diferentes conflictos bélicos han puesto en jaque a la economía mundial, lo que está teniendo un importante impacto en el negocio de nuestros clientes. A nivel de gestión, se presenta un año

exigente ya que el sector legal español es uno de los más maduros de Europa, aumentando la competencia por asesorar en los asuntos más complejos del mercado. A esto se suma una mayor sofisticación de las asesorías jurídicas que nos obligan a pensar en cómo ofrecerles un asesoramiento diferencial e innovador en cuanto a la forma y el fondo del servicio que prestamos. Todo ello tiene un impacto directo en la definición del perfil de los abogados que conforman la firma, así como en la estrategia de desarrollo e implementación de diferentes herramientas tecnológicas".



**José Giménez**

Socio director de Linklaters en España

### Impacto de los tipos de interés y de la inflación en las empresas

"El principal reto para la mayoría de nuestros clientes (y, como consecuencia de ello, para nosotros mismos) vendrá dado por el impacto de los tipos de interés y de la inflación en sus negocios. Es también año de nuevo Gobierno, y habrá que ver qué medidas se adoptan en los diferentes sectores de la economía, y en el sistema fiscal, y cómo repercuten en la actividad económica. La evolución de esas variables repercutirá también en el tipo de trabajo que desarrollaremos. Nuestro compromiso se basa en acompañar a nuestros clientes, atenderles con flexibilidad y ofrecer soluciones creativas e

innovadoras que satisfagan sus necesidades.

Por lo demás, internamente seguiremos dando prioridad a contar con el mejor talento. La atracción y retención de profesionales de alto nivel ha sido siempre una prioridad (y un reto), un desafío que se intensifica año tras año, especialmente dada la situación actual del mercado y las preferencias de las nuevas generaciones. Todo esto nos impulsa a encontrar un equilibrio entre las prioridades cambiantes de nuestros profesionales y las exigencias ineludibles de nuestra profesión".

**José Luis Vázquez**

Socio director de Hogan Lovells en Madrid

## Desarrollar todas las aptitudes y capacidades de los abogados

"De los muchos retos a los que se enfrenta el sector legal que incluyen la situación económica y geopolítica global o la irrupción de las nuevas tecnologías y la IA en el ejercicio de nuestra profesión, nosotros seguimos centrando nuestros principales esfuerzos, sin obviar otros retos, en la atracción y retención del talento. En el sector legal la materia prima con la que trabajamos es el talento de nuestros abogados y nuestros principales esfuerzos se centran no solo en identificarlo, atraerlo y retenerlo, sino además en ofrecerles un entorno profesional en el que puedan

desarrollar todas sus aptitudes y capacidades y hacerlo además de una forma satisfactoria y compatible con su desarrollo integral. En un mundo como el de la abogacía de los negocios cada vez más competitivo y cambiante y donde la oferta para los abogados jóvenes es cada vez mayor, nosotros apostamos por dotarles de los medios (incluyendo nuevas tecnologías y herramientas de acceso al conocimiento) más punteros y generar un entorno profesional que les haga sentirse partícipes y protagonistas en todo momento del proyecto Hogan Lovells".

**María González Gordin**

Socia codirectora de CMS Albiñana &amp; Suárez de Lezo

## Políticas que regulen el uso de la inteligencia artificial generativa

"Sin duda uno de los retos más complejos será la implantación de políticas que regulen el uso de la inteligencia artificial generativa. Si bien es cierto que no tiene sentido pensar en una práctica legal al margen del uso de este tipo de tecnologías, no solo en el futuro, sino ya desde hoy mismo, lo más importante es poner el foco adecuado, esto es, asegurar que el uso que se hace es responsable, que se asegura en todo momento la confidencialidad de la información de los clientes, y que tenemos certeza de que los algoritmos no se alimentan con nuestro conocimiento para

después dar servicio a otros competidores. El uso de estas tecnologías tiene que estar enfocado en ser más eficientes para poder centrar nuestros servicios en dar ese valor añadido a nuestros clientes que no pueden hacer las máquinas. Pero para ello hay que asegurar siempre el cumplimiento de nuestra obligación de confidencialidad con los clientes y asegurar la excelencia. Esos son procesos de largo recorrido, acelerarlos sin control y responsabilidad provocarían un perjuicio evidente a nuestros intereses y los de nuestros clientes".

**Alejandro Touriño**

Socio director de Ecija

## Acompañamiento con un asesoramiento estratégico

"La atracción y retención del talento seguirán siendo uno de los grandes retos de las firmas en el próximo ejercicio. El capital humano es el gran activo de cualquier firma. Por ese motivo es necesario alinear la cultura y los valores del despacho con las inquietudes de sus profesionales, respetando la diversidad y potenciando el talento. La tecnología nos permite hoy ofrecer a nuestros equipos un grado de conciliación impensable hace apenas unos años. Precisamente es la tecnología la que nos

brinda una nueva oportunidad en términos de eficiencia y de competitividad. La implementación de soluciones 'legaltech' y el uso de tecnología nos permite conciliar las dos grandes necesidades de cualquier firma, la felicidad de su plantilla y la satisfacción de los clientes por el servicio prestado. La tecnología nos permite afinar ambas cosas, permite al abogado trabajar en las tareas que aportan valor y a los clientes contar con un socio legal que le陪伴 en la parte más estratégica del asesoramiento".

**Enrique Azorín**

Presidente de BDO Abogados

## Transformación digital de los procesos para ser más eficaces

"El sector legal tiene por delante grandes retos que asumir en los próximos años como aquellos relacionados con la IA, la retención del talento, el teletrabajo y la gestión de las oficinas o la adaptación de los despachos y sus clientes a la amplia normativa de 'compliance' que existe y que va desarrollándose año tras año. En un mundo tan cambiante, los despachos debemos ser flexibles y adaptarnos a las realidades que van surgiendo. Para BDO Abogados es indispensable la continua transformación digital de nuestros

procesos para ser más eficaces, más cercanos a los clientes y más disruptivos en nuestras soluciones. Si queremos consolidar nuestro crecimiento, tenemos que hacer un esfuerzo en implementar las soluciones que mejor se adaptan a la realidad del mercado, de nuestros clientes y de nuestros propios equipos. Por eso, BDO Abogados ha apostado por el equipo BDO Digital y ha desarrollado el área de consultoría legal, centrada sobre todo en las operaciones legales".

**Eduardo Soler Tappa**

Socio director de Herbert Smith Freehills en España

## Organizaciones cada vez más flexibles y ágiles

"La abogacía de los negocios se enfrenta a varios desafíos ligados a la actual coyuntura económica y empresarial y a las tendencias que se observan en el mercado. Nos encontramos en un momento de retos complejos, siendo la inestabilidad geopolítica y el impacto de la IA generativa en la profesión, dos de los más destacables. El primero nos obliga a ser organizaciones cada vez más flexibles y ágiles en las respuestas al cliente, así como a encontrar el equilibrio entre rentabilidad del negocio y tarifas y honorarios competitivos. Por su parte, la innovación tecnológica ofrece herramientas que nos harán más eficaces y competitivos, pero al mismo

tiempo presenta los retos de adaptabilidad a estas nuevas formas de trabajar y competencias digitales, así como desafíos como la ciberseguridad, la inversión tecnológica, el 'boom' regulatorio o la ética digital. Además, sigue existiendo una alta competencia en la captación del talento joven para lo que es crucial impulsar organizaciones modernas y flexibles, ofreciendo un proyecto atractivo que fomente la conciliación, la igualdad de género, la diversidad o el multiculturalismo. También los compromisos sociales y medioambientales marcarán la agenda de 2024, que serán un verdadero motor de transformación de nuestras organizaciones".

**Juan Bermúdez**

Consejero delegado de ETL Global en España

## Comprensión profunda de las normativas internacionales

"Durante el 2024, el sector legal enfrentará desafíos significativos, como la rápida evolución tecnológica y la ciberseguridad, que demandarán adaptabilidad y una actualización constante. La globalización intensificará la complejidad de los casos, exigiendo una comprensión profunda de las normativas internacionales. La gestión eficiente de grandes volúmenes de datos también será relevante, con la necesidad de salvaguardar la privacidad y cumplir con las regulaciones existentes. Además, la inteligencia artificial y la automatización de procesos transformarán la práctica legal, requiriendo una adaptación

de roles tradicionales. Por otra parte, la captación de talento joven se ha complicado muchísimo en los últimos años y especialmente su fidelización. El Gen Z o Zoomers busca inmediatez, tecnología, trabajar en entornos flexibles y teletrabajo, por ello se debe cuidar de manera especial la conciliación y el bienestar de los abogados. El mayor reto del sector legal deberá fusionar habilidades tradicionales con la tecnología, innovación y abordar desafíos tales como la eficiencia y la diferenciación para prosperar en el cambiante panorama legal de 2024".