

El abogado del futuro 2021 de Wolters Kluwer

Más allá de la pandemia

INFORME
DE LA ENCUESTA





El abogado del futuro 2021 de Wolters Kluwer

- 3 Introducción
- 4 Principales resultados
- 8 Principales tendencias en el sector legal
- 9 Fortalecimiento de las relaciones entre el cliente y el despacho
 - 9 Los clientes quieren despachos de abogados con capacidades tecnológicas
 - 10 Expectativas y experiencias de los despachos de abogados y las asesorías jurídicas
- 14 La evolución de las asesorías jurídicas internas
 - 15 La inversión en el cambio por parte de las asesorías jurídicas internas
 - 16 La preparación para el cambio de las asesorías jurídicas internas
- 19 El cambio en los despachos de abogados
 - 20 La inversión en el cambio por parte de los despachos de abogados
 - 21 La preparación para el cambio de los despachos de abogados
- 24 Foco: avances y ventajas de la tecnología
 - 24 Iniciativas de avance tecnológico
 - 25 Líderes tecnológicos mejor preparados para el futuro; Inversión por parte de las organizaciones en transición para ponerse a su altura
- 27 Foco: impacto de la pandemia
 - 27 El año de la pandemia
 - 28 Seguir adelante
- 31 Punto de vista de los expertos: más allá de la pandemia
- 39 Entrevista a Líderes de Opinión en España para diariolaley

The 2021 Wolters Kluwer Future Ready Lawyer

- 42 Introduction
- 43 Key Findings
- 47 Leading Trends Across the Legal Profession
- 48 Strengthening Client-Firm Relationships
 - 48 Clients Expect Technology-enabled Firms
 - 49 Law Firm and Legal Department Expectations and Experiences
- 53 The Changing Legal Department
 - 54 Legal Departments Investing in Change
 - 55 Legal Department Change Readiness
- 58 The Changing Law Firm
 - 59 Law Firms Investing in Change
 - 60 Law Firm Change Readiness
- 63 Focus: Technology Advancements and Advantages
 - 63 Technology Advancement Initiatives
 - 64 Technology Leaders Best Positioned to Be Future Ready; Transitioning Organizations Invest to Catch Up
- 66 Focus: Impact of the Pandemic
 - 66 The Pandemic Year
 - 67 Moving Ahead
- 70 Insights from Luminaries: Moving Beyond the Pandemic



Introducción

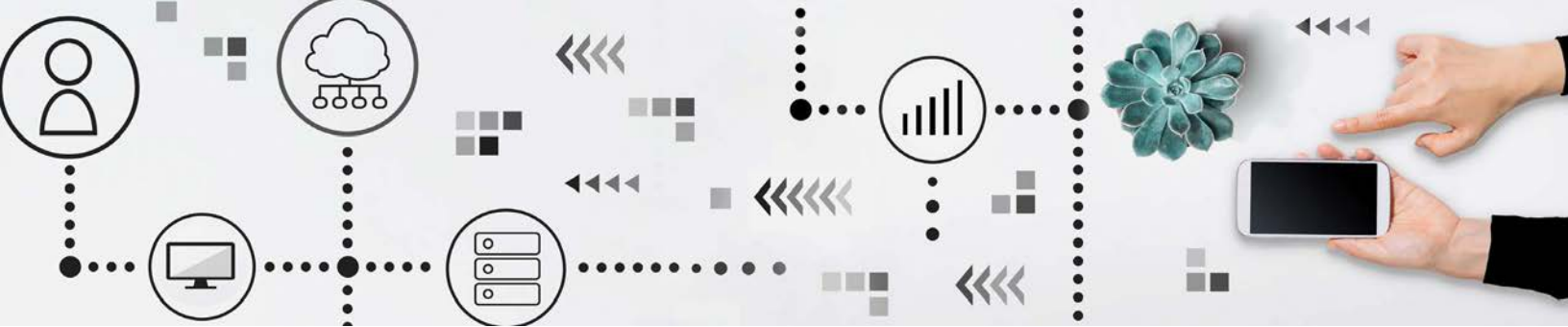
La Encuesta *El abogado del futuro de Wolters Kluwer* se inició hace tres años para proporcionar una visión de la evolución continua de la profesión jurídica y lo bien preparados que están los profesionales jurídicos para enfrentarse al futuro. La transformación ya se estaba produciendo desde hace varios años –impulsada por las exigencias económicas, demográficas, normativas, tecnológicas y competitivas– aunque se está produciendo más despacio de lo que se esperaba en la profesión jurídica, o a lo mejor más despacio de lo que sería deseable.

Entonces, golpeó la pandemia global de COVID-19: una fuerza imprevista que ha sido tanto un catalizador del cambio inmediato en respuesta a la crisis como una máquina del tiempo que ha acelerado permanentemente la transformación de la profesión jurídica. ¿Cómo ha impactado en los profesionales del campo jurídico? ¿Cómo han cambiado las necesidades y expectativas? ¿Han avanzado aún más las organizaciones legales que ya habían iniciado la transformación?

La encuesta *El abogado del futuro de Wolters Kluwer* proporciona una perspectiva única de las firmas y las asesorías jurídicas corporativas en este contexto. La encuesta de 2020 se cerró en enero de 2020, justo antes de la plena expansión de la crisis en la mayor parte de los países europeos y en EE. UU. La encuesta de 2021 se ha cerrado en marzo de 2021, un año después del inicio de la crisis, en el momento en el que muchos profesionales empiezan a tener una mejor comprensión del impacto en sus organizaciones y de sus implicaciones futuras.

La encuesta *El abogado del futuro 2021 Wolters Kluwer: más allá de la pandemia* incluye la visión de 700 profesionales del Derecho de nueve países europeos y EE. UU. En la encuesta se analizan cuestiones y tendencias que afectan al futuro del Derecho a medida que las organizaciones trabajan para recuperarse de los retos planteados el pasado año y para posicionarse con el fin de obtener un mejor rendimiento. El informe se centra en los resultados de la encuesta, con puntos de

- 3 Introducción
- 4 Principales resultados
- 8 Principales tendencias en el sector legal
- 9 Fortalecimiento de las relaciones entre el cliente y el despacho
 - 9 Los clientes quieren despachos de abogados con capacidades tecnológicas
 - 10 Expectativas y experiencias de los despachos de abogados y las asesorías jurídicas
- 14 La evolución de las asesorías jurídicas internas
 - 15 La inversión en el cambio por parte de las asesorías jurídicas internas
 - 16 La preparación para el cambio de las asesorías jurídicas internas
- 19 El cambio en los despachos de abogados
 - 20 La inversión en el cambio por parte de los despachos de abogados
 - 21 La preparación para el cambio de los despachos de abogados
- 24 Foco: avances y ventajas de la tecnología
 - 24 Iniciativas de avance tecnológico
 - 25 Líderes tecnológicos mejor preparados para el futuro; Inversión por parte de las organizaciones en transición para ponerse a su altura
- 27 Foco: impacto de la pandemia
 - 27 El año de la pandemia
 - 28 Seguir adelante
- 31 Punto de vista de los expertos: más allá de la pandemia
- 39 Entrevista a Líderes de Opinión en España para diariolaley



vista e información relativa al impacto de la pandemia en los planes, prioridades y perspectivas de los profesionales del Derecho.

Principales resultados

Para muchas profesiones relacionadas con el Derecho, 2020 rápidamente cambió de un año de *“business as usual”* a un año de supervivencia, a medida que las organizaciones navegaban a través de un momento sin precedentes para pasar de la crisis a la respuesta y después a la recuperación. Y ahora, todavía en proceso de recuperación, el sector también debe centrarse en reforzar su preparación para el nuevo *“business as usual”* futuro (cualquiera que éste sea).

Los resultados de la encuesta *El abogado del futuro 2021 Wolters Kluwer* muestran claramente que la dinámica de transformación en la profesión jurídica se ha visto acelerada por la pandemia. De forma abrumadora, las tendencias y prioridades ya existentes están ganando terreno.

La capacidad de utilizar la tecnología para garantizar el rendimiento ha pasado a ser más importante a medida que la pandemia ha trasladado a los profesionales fuera de la oficina hacia sus hogares, desde donde han interactuado en remoto con los clientes, los compañeros y los tribunales. La crisis ha dejado claro que las soluciones tecnológicas son esenciales para la resiliencia del negocio y la prestación de servicios al cliente. La encuesta también confirma que los profesionales consideran la transformación digital y la tecnología como un impulso clave para un mejor rendimiento, eficiencia y productividad, y que se va a mantener un mayor uso e inversión en soluciones tecnológicas.

Las asesorías jurídicas corporativas, presionadas por cargas de trabajo más exigentes y limitaciones presupuestarias han recurrido a la tecnología para automatizar el trabajo y mejorar la productividad. Cada vez más, también tratan de controlar los costes equilibrando los recursos de sus despachos: la pandemia

puede haber ampliado el campo de juego jurídico. Las asesorías jurídicas corporativas también esperan que sus despachos de abogados estén capacitados tecnológicamente; de hecho, lo están exigiendo.

Los despachos de abogados, presionados por obtener buenos resultados durante la crisis e impulsados por el cambio de las expectativas de los clientes, se han dado cuenta de la importancia cada vez mayor de la tecnología para mejorar los servicios de los clientes, así como las operaciones de los despachos, su productividad y su eficiencia. Informan de que están invirtiendo cada vez más en tecnología. Los despachos de abogados también se están centrando cada vez más en la especialización y en una mayor colaboración y transparencia con sus clientes, mientras tratan de fortalecer sus relaciones y proporcionar valor.

En el futuro, comprenderemos mejor de qué forma el impacto a corto plazo y las lecciones aprendidas se traducirán en un cambio a largo plazo, aunque existe una cosa segura: la transformación digital del sector ha alcanzado un nivel sin precedentes que se mantiene hoy en día. En el pasado año, la tecnología supuso un salvavidas para la profesión jurídica, ya que ha servido para prestar servicio a los clientes, conectar con los compañeros e impulsar la eficiencia y la productividad. A medida que el sector continúe recuperándose y surja una “nueva normalidad”, la tecnología será una fuerza impulsora. La pregunta es: ¿Quién estará preparado para el futuro?

La pandemia ha sometido a presión a la profesión jurídica en todo el mundo, pero las organizaciones ágiles que acogieron nuevas formas de trabajar durante la crisis, saldrán de esta más fuertes.

A medida que el sector continúe recuperándose y surja una “nueva normalidad”, la tecnología será una fuerza impulsora. La pregunta es: ¿Quién está preparado para el futuro?

Tendencias generales

- En general, un 36% o menos de los abogados afirman que su organización está muy preparada para mantenerse al ritmo de las tendencias más significativas que consideran que van a tener impacto en los próximos tres años.
- Las dos nuevas tendencias más importantes citadas por los profesionales jurídicos con un mayor impacto en sus organizaciones durante los próximos tres años son: una importancia cada vez mayor de la tecnología jurídica (77%) y una necesidad de hacer frente al creciente volumen y a la complejidad de la información (77%).

A pesar de todo, únicamente el 33% dice que su organización está muy preparada para hacer frente a la importancia cada vez mayor de la tecnología jurídica y sólo un 32% están muy preparados para lidiar con el creciente volumen y la complejidad de la información.

- El incremento de los Proveedores de Servicios Jurídicos Alternativos (ALSPs) es la tendencia que experimentó el mayor crecimiento desde 2020, registrando 6 puntos más: hasta un 74% en 2021. El enfrentamiento a un creciente volumen y una mayor complejidad de la información registró el segundo mayor incremento con un aumento de 5 puntos: hasta un 77%.

Relación entre los clientes y los despachos de abogados

- La diferencia entre las expectativas de las asesorías jurídicas corporativas y las capacidades y los servicios de los despachos de abogados se mantuvo en 2021. Los despachos no cumplieron las expectativas.
- Las asesorías jurídicas evaluaron las características más importantes para ellos al elegir un despacho y su funcionamiento. Menos de un tercio de los despachos cumplen de forma muy satisfactoria estas cinco características fundamentales:
 - Confianza en el despacho para satisfacer nuestras necesidades.
 - Especialización en los tipos de servicios que necesitamos.
 - Uso de la tecnología para proporcionar los mejores servicios posibles.
 - Demostración de eficiencia y productividad.
 - Equipamiento de la plantilla con las herramientas adecuadas para desarrollar su trabajo.
- La diferencia entre las capacidades de los despachos para cumplir las expectativas de los clientes tiene implicaciones en las tasas de satisfacción: el 51% de los abogados corporativos está más o menos

satisfecho con la relación con su despacho de abogados; únicamente el 30% está muy satisfecho.

- Cada vez más asesorías jurídicas tienen previsto cambiar de despacho: el 24% de los abogados corporativos dice que es muy probable que cambien de despacho, en comparación con apenas el 13% en 2020.
- En 2021, aumentó la importancia que los clientes daban al uso de la tecnología en los despachos de abogados, un incremento tecnológico muy significativo en relación con 2020 con el fin de impulsar la productividad/eficiencia y para proporcionar el mejor servicio posible.
- En tres años, el 91% de las asesorías jurídicas tienen la intención de preguntar a los despachos sobre su uso de la tecnología (un incremento de 10 puntos en comparación con 2020).

Asesorías jurídicas internas

- El 57% de las asesorías jurídicas afirman que incrementarán sus inversiones en tecnología por encima del 51% en 2020.
- Los cambios esenciales en las asesorías jurídicas que se esperan en los próximos tres años incluyen: un mayor uso de la tecnología para mejorar productividad; una mayor colaboración y transparencia entre los despachos de abogados y los clientes; un mayor énfasis en las innovaciones; y un mayor uso de Acuerdos Alternativos de Honorarios.
- Las tecnologías líderes en las que las asesorías jurídicas tienen previsto invertir incluyen las siguientes: herramientas colaborativas para redactar/revisar documentos y contratos; automatización en la creación de documentos y contratos; gestión de reuniones electrónicas corporativas y votación electrónica; gestión del flujo de trabajo y automatización de procesos; y gestión de flujo de trabajo de documentos y contratos.
- Los retos más importantes para las asesorías jurídicas incluyen: tareas rutinarias automatizadas y tecnología de fortalecimiento de procesos de trabajo; reducción/control de costes jurídicos externos; y gestión de las crecientes exigencias en la asesoría jurídica interna.
- El 82% de las asesorías jurídicas corporativas afirman que es importante que los despachos de abogados aprovechen al máximo la tecnología
- El impacto esperado de las tecnologías transformadoras aumentó en todos los ámbitos. El 75% de las asesorías jurídicas esperan que el **Big Data** y la analítica predictiva tengan un impacto en sus organizaciones en los próximos tres años, frente

a un 67% en 2020. Menos de un tercio afirman que entienden muy bien estas tecnologías.

- En relación con las presiones presupuestarias, el 78% de las asesorías jurídicas esperan un uso más intenso de los Acuerdos de Honorarios Alternativos.
- El uso esperado de recursos de terceros, personal contractual, ALSPs y el personal no jurídico creció por encima de 2020. También se prevé un crecimiento de la internalización de trabajo jurídico.

Despachos de abogados

- Un 63% de los despachos de abogados dicen que incrementarán sus inversiones en tecnologías por encima del 60% de 2020.
- La mayor parte de los despachos de abogados tienen previsto ver una evolución en la forma en la que prestan servicios. Los cambios más importantes que los despachos de abogados esperan realizar en los próximos tres años incluyen: una mayor especialización de los servicios jurídicos ofrecidos; un mayor uso de tecnología para mejorar la productividad; un mayor énfasis en la innovación y una mayor colaboración y transparencia con los clientes.
- Las tecnologías líderes en las que los despachos de abogados tienen previsto invertir incluyen: la firma electrónica; la automatización de creación de documentos y contratos; las herramientas colaborativas para redactar/revisar documentos y contratos; la gestión de flujo de trabajo de documentos y contratos; y los servicios basados en la nube.
- Los despachos están acelerando iniciativas para mejorar la eficiencia, la productividad y los servicios a los clientes. Un 74% informa de que está invirtiendo en nuevas tecnologías para apoyar las operaciones del despacho y el trabajo de los clientes; el 42% está creando funciones/ focos de innovación especializadas; y el 24% está formalizando un intercambio de información con el cliente (todo ello a lo largo de 2020).
- El impacto esperado de las tecnologías transformadoras va en aumento. El 69% de los despachos de abogados esperan que los **Big Data** y la analítica predictiva tengan un impacto en sus organizaciones durante los próximos tres años, un 58% más que en 2020. Únicamente el 22% afirma que comprende muy bien estas tecnologías.
- El 36% o menos de los despachos de abogados consideran que sus despachos están muy preparados en relación con la tecnología clave, el foco en el cliente y los problemas organizativos y de plantilla importantes para sus despachos.

Tecnología

- El 58% de los abogados esperan un aumento de las inversiones en software durante los próximos 12 meses, mientras que el 16% esperan una disminución. Durante los próximos tres años, el 61% de las organizaciones del sector jurídico esperan que aumenten sus inversiones en tecnología y únicamente el 6% prevén una disminución.
- Los servicios basados en la nube se encuentran entre las tecnologías en las que los abogados están invirtiendo para los próximos tres años, así como un 71% de las asesorías jurídicas; un 75% de los despachos de abogados tienen previsto hacerlo.
- De forma habitual, los profesionales jurídicos refieren problemas organizativos como la razón principal de la resistencia a la tecnología en sus organizaciones.
- Los **líderes tecnológicos** –aquellas organizaciones del sector que aprovechan al máximo la tecnología en la actualidad– continúan mostrando una ventaja competitiva.

Los líderes tecnológicos:

- Estaban más preparados para seguir con su actividad durante la pandemia. El 46% de los **líderes tecnológicos** informaron de que estaban muy preparados para apoyar a los clientes de forma remota cuando comenzó la pandemia, en comparación con el 20% de organizaciones **en transición** y un 8% de **rezagados**.

- Se mostraban más proclives a hablar de rentabilidad: un 47% de los abogados **líderes tecnológicos** hicieron referencia a que la rentabilidad aumentó el año pasado, en comparación con el 28% de los abogados **en transición** y un 13% de **rezagados**.
- Se mostraban más proclives a manifestar que su actividad había aumentado, a pesar de la pandemia.
- Continúan invirtiendo más en tecnología; un 65% de los **líderes tecnológicos** planea aumentar su inversión en tecnología durante los próximos tres años.

Perspectivas desde la pandemia

- Un 91% de las organizaciones jurídicas afirman que la tecnología ha sido muy importante para prestar servicio a los clientes durante la pandemia; a pesar de todo, únicamente el 30% estaban realmente preparadas para apoyar a sus clientes de forma remota en el inicio de la crisis.
- El 80% de los abogados informan de que sus necesidades de soluciones tecnológicas han aumentado como consecuencia de la pandemia.
- La pandemia ha supuesto una mayor presión en el sector: el 40% de los abogados afirmaron que su actividad disminuyó y un 51% no cree que la actividad vaya a volver a los niveles previos a la pandemia hasta 2022. Adicionalmente, el 61% de las organizaciones jurídicas han recortado costes el año pasado.



Principales tendencias en el sector legal

Después de un año excepcionalmente problemático, los abogados esperan que las tendencias que ya están observando se aceleren de forma generalizada más allá de la pandemia. Las dos principales tendencias que se espera que tengan un mayor impacto en las organizaciones jurídicas, de acuerdo con la *Encuesta del abogado del futuro de 2021*, son:

- Incremento de la importancia de la tecnología jurídica (77%).
- Lidar con un creciente volumen y una mayor complejidad de la información (77%).

Para redondear las cinco tendencias más importantes hay que mencionar las siguientes:

- Cumplir las expectativas cambiantes de clientes/directivos (6%).
- Capacidad para adquirir y retener el talento (76%).
- Hincapié en eficiencia/mejora de la productividad (75%) (figura 1).

Claramente, los despachos y las asesorías jurídicas se enfrentan a crecientes presiones en múltiples frentes, dado que el impacto de cada tendencia examinada en la encuesta en los últimos tres años ha ido aumentando todos los años. Las tendencias que han experimentado el mayor incremento entre 2020 y 2021 son el crecimiento de ALSPs, con 6 puntos (de un 68% en 2020 a un 74% en 2021); y el enfrentamiento a un creciente volumen y una mayor complejidad de la información, 5 puntos más (de 72% en 2020 a 77% en 2021).

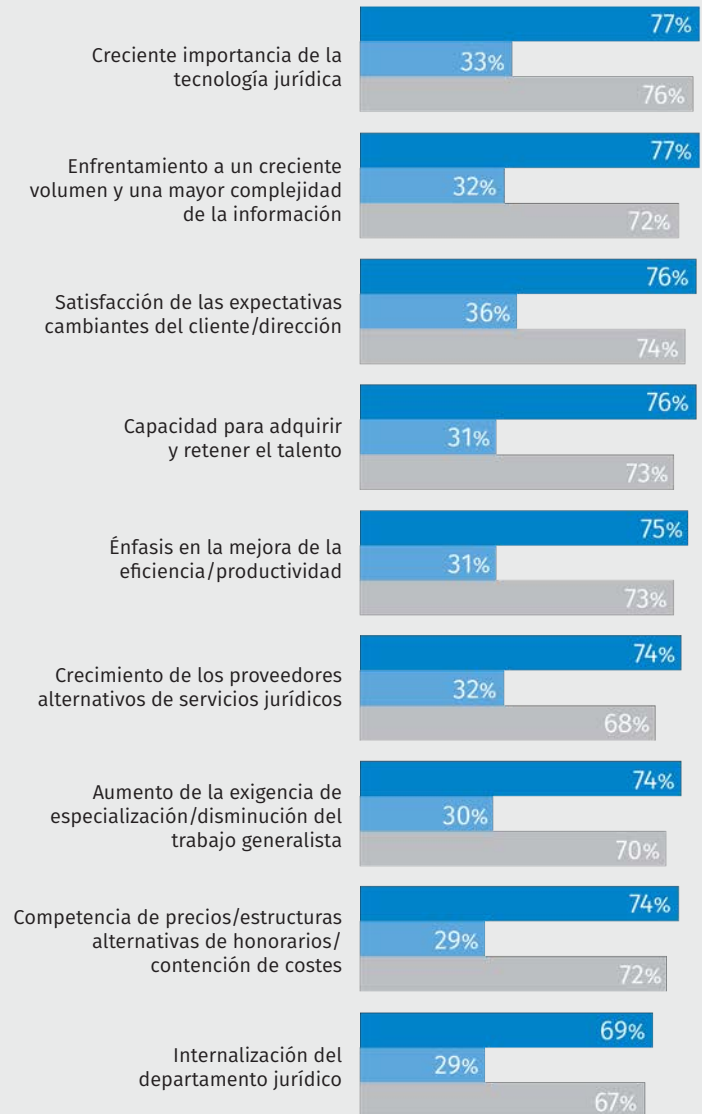
Los abogados también informan de que cada vez están más preparados para hacer frente a estas tendencias. Sin embargo, los que afirman que su organización está muy preparada para hacerlo son todavía muy pocos, alrededor de un tercio o menos, en la mayor parte de los casos. Esto demuestra que las organizaciones pueden fortalecer aún más las capacidades que necesitan para hacer frente a los crecientes retos a los que se enfrentan.

Por ejemplo, a pesar de la importancia de la tecnología jurídica (ha sido la tendencia más significativa durante dos años consecutivos) el 33% de los abogados cree que su organización está muy bien preparada para hacer frente a esto. Lidar con el incremento del volumen y la complejidad de la información es otra preocupación relevante, aunque únicamente un 32% de los abogados están muy bien preparados para ello. En ambos casos, las cifras de preparación han mejorado desde 2020 (28% y 29% respectivamente).

Figura 1: Tendencias y preparación para hacer frente a situaciones

Resultado 2021: la mayoría de las organizaciones jurídicas afirma que estas tendencias tendrán un impacto en los próximos tres años. A pesar de todo, en relación con la mayor parte de las tendencias, menos de un tercio consideran que su organización está muy preparada para ello.

Línea de tendencia 2021: en comparación con 2020, el aumento de la importancia de la tecnología jurídica sigue siendo una tendencia esencial; el crecimiento de los Proveedores de Servicios Jurídicos Alternativos muestra la subida principal (de 6 puntos, del 68%).



- Algun impacto/Impacto significativo 2021
- Muy preparado para manejarlo 2021
- Algun impacto/Impacto significativo 2020

Fortalecimiento de las relaciones entre el cliente y el despacho

Los clientes quieren despachos de abogados con capacidades tecnológicas

Dado que la importancia de la Tecnología Jurídica sigue siendo una tendencia significativa, no es sorprendente que las asesorías jurídicas estén haciendo hincapié en la necesidad de que los despachos de abogados adopten y optimicen el uso de la tecnología.

De hecho, un 91% de las asesorías jurídicas corporativas actuales preguntan o tienen previsto preguntar a los despachos de abogados que pretenden contratar qué tecnología usan para ser más productivos y eficientes. Se trata de un salto de 10 puntos desde 2020, cuando un 81% estaba preguntando o planeaba preguntar en los tres años siguientes (Figura 2).

La pandemia y la necesidad de soluciones remotas y automatizadas probablemente ayudarán a acelerar el número de asesorías jurídicas que utilicen esto como un criterio de evaluación. Por ejemplo, en 2020, el 41% de las asesorías jurídicas afirmaron que ya estaban incluyendo el uso de la tecnología como un factor de evaluación, y un 40% afirmaron que tienen previsto añadirla en los próximos tres años. En 2021, el 52% de las asesorías jurídicas ya preguntan a los despachos

de abogados que están tomando en consideración qué tecnología usan, con un 39% adicional que afirma que tienen previsto hacerlo en los próximos tres años.

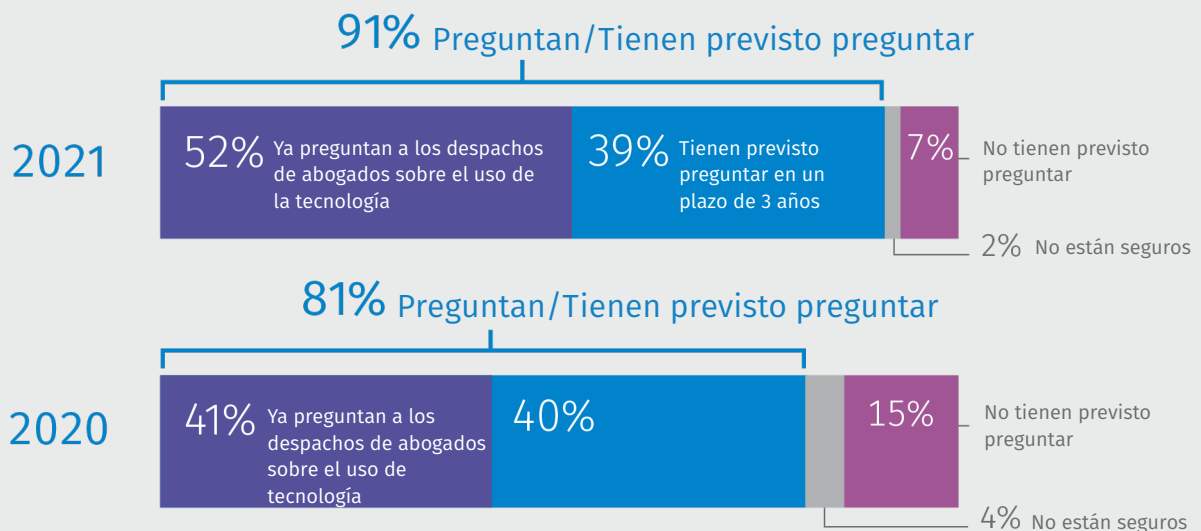
La tecnología también es una prioridad importante para las asesorías jurídicas en el momento de trabajar con sus actuales despachos de abogados. Específicamente, el 82% de las asesorías jurídicas afirman que es importante que los despachos con los que trabajan aprovechen completamente la tecnología. Un número un poco menor de despachos de abogados (78%) consideran que las asesorías jurídicas encuentran importante este factor (Figura 3). A pesar de que esto muestra una diferencia continuada en las expectativas del cliente en esta área, los despachos de abogados hicieron progresos para minimizar esta diferencia (de un 73% en 2020 a un 78% en 2021).

Mientras que la tecnología se ha convertido cada vez más en un capacitador clave para los despachos de abogados de éxito y asesorías jurídicas, la pandemia ha puesto el foco en la importancia crucial que tiene en la continuidad del negocio –al apoyar a las organizaciones y plantillas, así como para prestar servicios– y en la resiliencia en el futuro.

De hecho, a pesar de los retos económicos de la pandemia, un 61% de las organizaciones jurídicas en total tienen previsto aumentar sus inversiones en tecnología en los próximos tres años, en comparación con el 56% del año pasado. Específicamente, por

Figura 2: Incrementar la importancia de la tecnología como factor de evaluación de los despachos de abogados

Como consecuencia de la pandemia, muchas más asesorías jurídicas (91%) ya piden o tienen previsto pedir a los despachos que están evaluando qué tecnología utilizan para ser más productivos y eficientes (10 puntos por encima de 2020).



segmentos, el 63% de los despachos de abogados tienen previsto incrementar su inversión en tecnología, mientras que el 57% de las asesorías jurídicas tienen previsto hacerlo. Durante los próximos 12 meses, el 58% de las organizaciones prevén que aumentarán sus inversiones en software jurídico, indicando que incluso en esta etapa de recuperación de la pandemia, a pesar de que los costes se vigilan estrechamente, el gasto en tecnología se ve como una inversión importante. (Veáse apartado *Moverse hacia delante* de este informe, Figura 29).

Expectativas y experiencias de los despachos de abogados y las asesorías jurídicas

En la encuesta se detectó que las diferencias entre las expectativas de las asesorías jurídicas globales y las capacidades y servicios de los despachos de abogados se mantuvieron en 2021, no siendo satisfechas por los despachos de abogados.

Tecnología y relación cliente-despacho

- En el plazo de tres años, el 91% de las asesorías jurídicas corporativas pedirán a los despachos que están evaluando qué tecnología utilizan para ser más productivos y eficientes. El 52% ya lo hacen.
- El 82% de los abogados de empresa dicen que es importante que los despachos de abogados con los que trabajan aprovechen al máximo la tecnología.
- El 58% de las organizaciones tienen previsto realizar inversiones en software jurídico, que incrementarán durante los próximos 12 meses. Un 61% de las organizaciones tienen previsto aumentar sus inversiones en tecnología durante los próximos tres años.

Figura 3: Los despachos de abogados están cerrando la brecha en cuanto a las expectativas de aprovechamiento de la tecnología

El 82% de las asesorías jurídicas piensan que es importante que los despachos de abogados aprovechen plenamente la tecnología. Un 78% de los despachos de abogados creen que sus clientes esperan esto de ellos, frente a un 73% en 2020.

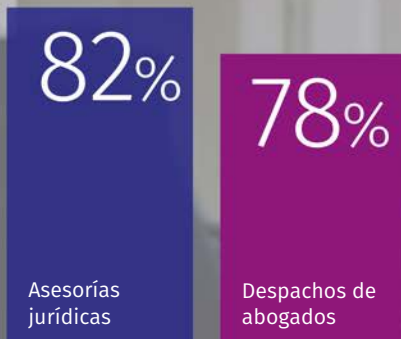
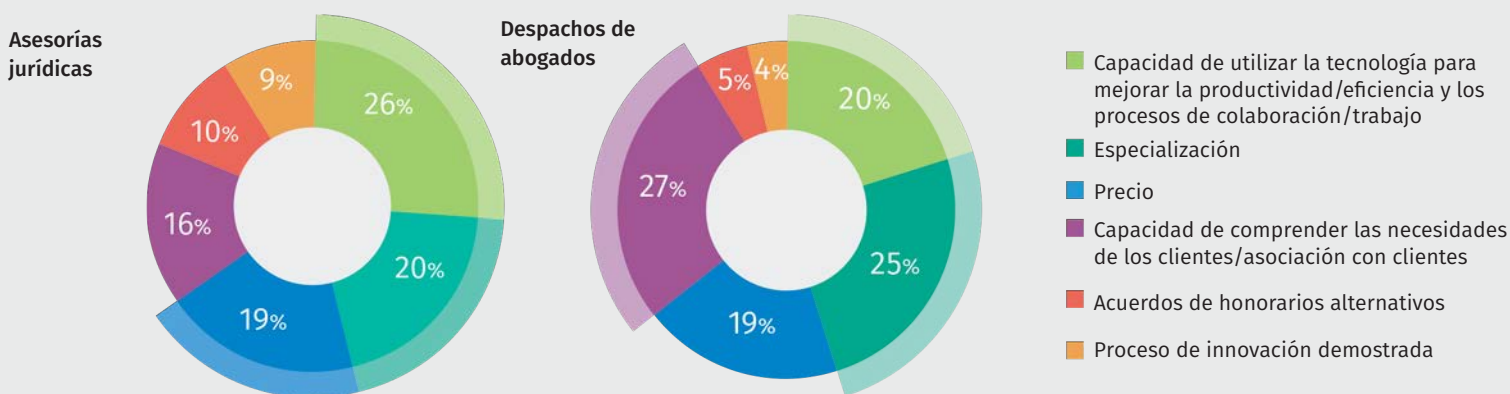


Figura 4: Factores clave en la selección de los despachos de abogados

A la hora de seleccionar despachos de abogados, los factores más importantes para los abogados de empresa son la capacidad del despacho de utilizar la tecnología para mejorar la productividad/eficiencia y los procesos de colaboración/trabajo, seguidos de la especialización. Los despachos de abogados piensan que la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y la asociación con los clientes son los criterios esenciales utilizados para la evaluación, seguidos de la especialización.



Las asesorías jurídicas utilizan múltiples criterios para evaluar los despachos de abogados, y la tecnología está pasando a ser cada vez más importante. En general, los criterios que las asesorías jurídicas consideran de mayor importancia para evaluar los despachos son:

- Capacidad de utilizar la tecnología para mejorar la productividad/eficiencia y los procesos de colaboración/trabajo.
- Especialización.
- Precio (Figura 4).

Los precios aumentaron ligeramente durante el pasado año como un factor importante –se situó entre los tres más importantes– ya que muchas asesorías jurídicas se enfrentaron a una presión continuada para controlar los costes y aprovechar más los recursos existentes.

Los despachos de abogados tenían una perspectiva ligeramente distinta sobre los factores más importantes que los clientes utilizan para evaluar a sus despachos de abogados, siendo los tres principales:

- Capacidad para comprender las necesidades de los clientes/Asociación con clientes.
- Especialización.
- Capacidad para utilizar la tecnología para mejorar la productividad/eficiencia y la colaboración/procesos de trabajo (Figura 4).

El precio se colocó en el cuarto lugar en la evaluación de los despachos por las asesorías jurídicas entre los factores de evaluación previstos.

Habiendo superado la pandemia con un incremento de las exigencias para las asesorías jurídicas, está claro el énfasis en la tecnología y la automatización.

Las asesorías jurídicas han afirmado que el mejor paso que los despachos pudieron dar para mantener o conseguir negocio fue ofrecer una disponibilidad/ un servicio 24/7, de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Las asesorías jurídicas están cada vez más presionadas para hacer más con menos recursos. Las soluciones tecnológicas están cobrando importancia como medio para conseguir esto, tanto en sus propias organizaciones como en los despachos que contratan.

Específicamente, el 75% o más de los abogados corporativos estaban de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con sus expectativas de los despachos con los que trabajan:

- Nuestra organización espera que nuestro despacho de abogados aproveche la tecnología para optimizar el rendimiento.
- Es importante que nuestro despacho de abogados aproveche la tecnología para mejorar la productividad y la eficiencia.
- Nuestra organización se está centrando cada vez más en el rendimiento que estamos obteniendo de nuestro despacho de abogados.

Adicionalmente, más del 70% afirmó que su organización ha pasado a ser más selectiva sobre los despachos de abogados con los que hacen negocios y que su organización ha pasado a ser más sensible a los precios.

Sin embargo, los abogados de empresa consideran que los despachos podrían hacer más para apoyar sus necesidades. Entre las características que las asesorías jurídicas consideran importantes, pocas describen con

exactitud las características de su despacho de abogados. Las características de los despachos de abogados más importantes para las asesorías jurídicas son:

- Confianza en el despacho para satisfacer nuestras necesidades: el 80% afirma que es importante; el 30% dice que describe muy bien al despacho de abogados.
- Especialización en el tipo de servicio que necesitamos: el 79% dice que es importante; el 31% dice que describe muy bien a su despacho de abogados.
- Utilización de la tecnología para prestar el mejor servicio posible: el 78% dice que es importante; el 30% afirma que describe muy bien a su despacho de abogados.
- Demostración de eficiencia y productividad: el 78% dice que es importante; el 29% afirma que describe muy bien a su despacho de abogados.
- Dotación al personal de las herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo: el 78% dice que es importante; el 28% afirma que describe su despacho actual muy bien (Figura 5).

Un resultado notable en comparación con 2020 es que existen más pruebas de la importancia cada vez mayor que las asesorías jurídicas están dando a los factores relacionados con la tecnología, a la vez que los despachos de abogados hacen todo lo que pueden para estar a la altura de las expectativas. Por ejemplo, el número de abogados de empresa que daban importancia a que su despacho utilice la tecnología para prestar el mejor servicio posible aumentó de un 71% en 2020 a un 78% en 2021. Sin embargo, los que afirman que esta característica describe muy bien a los despachos en los que trabajan aumentó en solo un punto (de un 29% en 2020 a un 30% en 2021).

La confianza en el despacho para satisfacer nuestras necesidades también aumentó su porcentaje como una característica importante y pasó de un 76% en 2020 a un 80% en 2021. Sin embargo, el número de abogados de empresa que afirmaron que esto describía muy bien a los despachos en los que trabajan cayó de un 37% en 2020 a solo un 30% en 2021. Esto podría reflejar las limitaciones en la capacidad del despacho para estar a la altura de los nuevos tipos de necesidades y el incremento de volumen de las exigencias de los clientes corporativos en un momento de cambio sin precedentes.

Para algunos abogados corporativos, la experiencia de trabajar durante el año de la pandemia puede haber influido en su idea de las características que consideran más importantes y puede haber puesto de manifiesto las deficiencias de los despachos con los que habían venido trabajando.

Estas diferencias entre las expectativas y el rendimiento se reflejan en la satisfacción global del cliente y son

incluso más acusadas teniendo en cuenta el número de asesorías jurídicas que es probable que cambien de despacho el próximo año. Concretamente, solo el 30% de los abogados de empresa están muy satisfechos con su relación con los despachos con los que trabajan. La mayoría de las asesorías jurídicas, el 51%, están

Figura 5: Los clientes esperan más de lo que los despachos ofrecen; Importancia del incremento súbito de la tecnología

Resultado 2021: más de un 70% de las asesorías jurídicas afirman que estas características son importantes para elegir un despacho de abogados, menos de 1/3 dice que estas características describen muy bien sus despachos actuales. La confianza de los clientes en que el despacho va a cumplir sus necesidades es la característica más importante.

Línea de tendencia 2021: la importancia de la tecnología ha experimentado un repentino incremento con el aumento más importante en relación con los usos de la tecnología para impulsar la productividad/eficiencia (aumento de 8 puntos) y para proporcionar el mejor servicio posible (aumento de 7 puntos).



más o menos satisfechos con su actual despacho de abogados, se mantiene neutral un 14% e insatisfecho un 4% (Figura 6).

Por otra parte, en la encuesta de 2021, las asesorías jurídicas dicen que es más probable que cambien de despacho. En 2020, solo el 13% de los abogados de empresa indicaron que era probable que cambiaran de despacho; en 2021 el número pegó un salto hasta el 24%, que afirmó que era muy probable que cambiara de despacho.

La principal razón de que los clientes corporativos abandonen un despacho es que éste no demuestre eficiencia y productividad, seguido por falta de

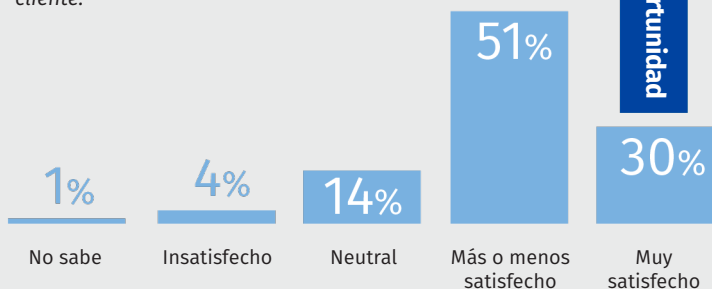
confianza en que se satisfagan las necesidades, falta de especialización, no proporcionar al personal del despacho las herramientas necesarias y el precio o valor del despacho.

En la mayor parte de los casos no es un único factor el que provoca que un cliente finalice su relación con su despacho. Sin embargo, también está claro que solo el 30% de los clientes corporativos están muy satisfechos con sus despachos y, cuando se les solicita que califiquen a sus despachos en relación con una serie de características, menos de un tercio afirman que las características deseadas describen muy bien a su despacho actual (Figura 5).

En general, los resultados muestran una oportunidad para que los despachos mejoren su rendimiento y para cumplir las expectativas del cliente y mejorar la experiencia del cliente. Si el despacho no sigue el ritmo de las expectativas en evolución del departamento jurídico, se incrementa el riesgo de que sea sustituido por otro despacho de abogados, o por un mayor trabajo interno de las asesorías jurídicas, contratos o recursos de terceros, ALSPs y personal no jurídico (todos ellos estaban en aumento en la encuesta de 2021).

Figura 6: Oportunidad de mejorar la satisfacción de los clientes

A pesar de que la mayor parte de las asesorías jurídicas están más o menos satisfechas con su despacho de abogados, solo el 30% está muy satisfecho, lo que proporciona una oportunidad a los despachos de mejorar la satisfacción del cliente.



5 razones principales por las que las asesorías jurídicas cambiarían de despacho de abogados

- 1 Si el despacho no demuestra eficiencia y productividad
- 2 Si se deja de pensar que el despacho va a satisfacer nuestras necesidades
- 3 Si el despacho no está especializado en el tipo de servicios que necesitamos
- 4 Si el despacho no proporciona a su personal las herramientas adecuadas para desarrollar su trabajo
- 5 Si el despacho no ofrece el mejor precio/valor

De un vistazo: fortalecer la relación cliente-despacho

Principales criterios de evaluación de los despachos de abogados para las asesorías jurídicas

- Capacidad de utilizar la tecnología para mejorar la productividad/eficiencia y la colaboración/procesos de trabajo
- Especialización
- Precio

Cuestiones tecnológicas

- El 78% de las asesorías jurídicas afirman que es importante que el despacho elegido utilice la tecnología para prestar el mejor servicio posible
- El 76% de las asesorías jurídicas afirman que es importante que el despacho elegido utilice la tecnología para impulsar la productividad/eficiencia

Satisfacción

- El 30% de las asesorías jurídicas están muy satisfechos con sus despachos de abogados
- Un 24% considera muy probable que cambie de despacho el año próximo

La evolución de las asesorías jurídicas internas

La pandemia ha intensificado la presión sobre las asesorías jurídicas. Dado que se tienen que enfrentar a una carga de trabajo que ha aumentado significativamente y a presupuestos más limitados, las asesorías jurídicas utilizan cada vez más soluciones tecnológicas para automatizar el trabajo e incrementar la productividad, ya que también buscan controlar el gasto procedente de los costes legales externos.

Figura 7: Cambios esperados en las asesorías jurídicas

Resultado 2021: la mayoría de los abogados de empresa esperan cambios en la forma en la que sus asesorías jurídicas prestan servicios: un mayor uso de la tecnología para mejorar la productividad está en la cabeza de la lista.

Línea de tendencia 2021: los cambios esperados se han acelerado: más servicios internos para los clientes (sube 11 puntos); mayor uso de recursos de terceros o subcontratados (sube 8 puntos); mayor uso de Acuerdos de Honorarios Alternativos y mayor uso de empleados contratados (cada uno sube 6 puntos); mayor internalización y mayor uso de ALSPs (cada uno sube 5 puntos).



Las asesorías jurídicas que participan en la *Encuesta El abogado del futuro 2021* indican que sus principales retos son los siguientes:

- Automatización de tareas rutinarias y aprovechamiento de la tecnología en los procesos de trabajo.
- Reducción/Control de los costes jurídicos externos.
- Gestión de las crecientes exigencias de Las asesorías jurídicas Corporativas.

Para gestionar esto, están invirtiendo más en tecnología y esperan que la tecnología haga más esfuerzos en para apoyar sus necesidades de evolución.

Las áreas más importantes en las que las asesorías jurídicas esperan los mayores cambios en los próximos tres años son:

- El 84% espera un mayor uso de la tecnología para mejorar la productividad.
- El 80% espera una mayor colaboración y transparencia entre despachos de abogados y clientes.
- El 78% espera un mayor énfasis en la innovación.
- El 78% espera un mayor uso de Acuerdos de Honorarios Alternativos (Figura 7).

A pesar de que éstas son las principales áreas en las que las asesorías jurídicas anticipan cambios, casi todos los cambios esperados se aceleraron en 2020, y un número cada vez mayor de asesorías jurídicas esperan: mayor uso de recursos de terceros o subcontratados (sube 8 puntos); mayor uso de acuerdos de honorarios alternativos y de personal contratado (sube 6 puntos); mayor uso de servicios internos y de ALSPs (cada uno sube 5 puntos). El autoservicio por parte de los clientes experimentó el mayor incremento (sube 11 puntos).

A pesar de que las asesorías jurídicas esperan un cambio significativo, también se enfrentan a obstáculos para poner en práctica un cambio global, y un 60% de abogados corporativos hablan sobre la dificultad de vencer la resistencia al cambio de los mandos y la dirección como uno de los mayores escollos para poner en práctica el cambio. El 60% también citó el coste del cambio como una barrera, de un 50% en 2020, lo que demuestra una vez más las presiones de costes a las que están sometidos las asesorías jurídicas.

Barreras para poner en práctica el cambio

60% | Dificultad de cambiar la resistencia al cambio de los mandos y la dirección

60% | Coste del cambio

Inversión en tecnología

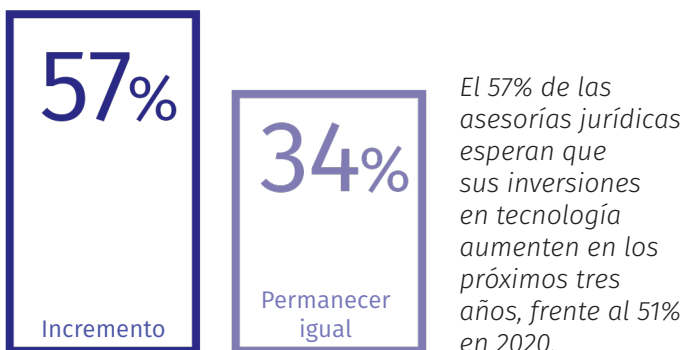
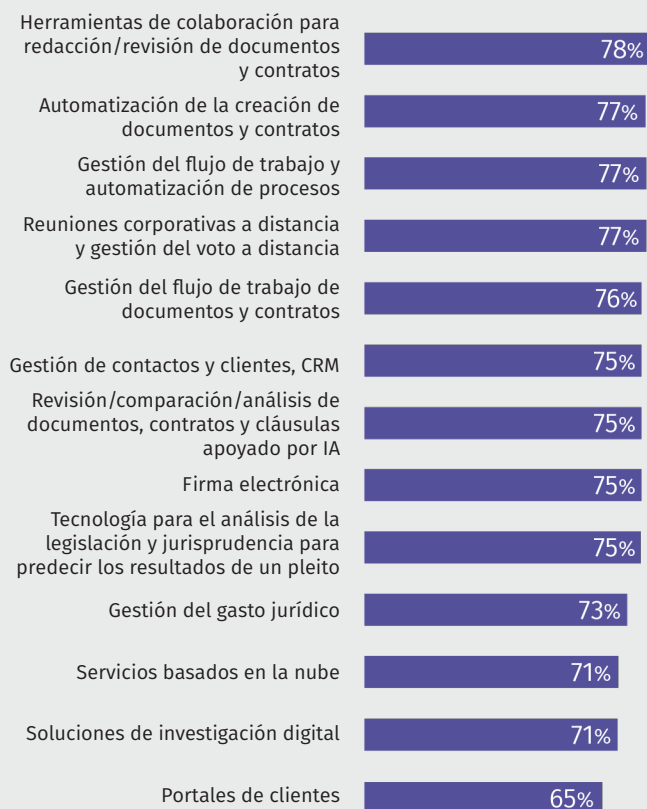


Figura 8: Principales tecnologías en las que las asesorías jurídicas tienen la intención de invertir

Las tecnologías de colaboración, automatización y flujo de trabajo encabezan la lista de tecnologías legales en las que los abogados invertirían.



La inversión en el cambio por parte de las asesorías jurídicas internas

Tal y como se ha mencionado, el mayor cambio esperado por las asesorías jurídicas en el futuro es un mayor uso de la tecnología para mejorar la productividad. Para apoyar este cambio, a pesar de los retos financieros y las presiones de costes a los que muchas empresas se han tenido que enfrentar como resultado de la pandemia, el 57% de las asesorías jurídicas esperan aumentar su inversión tecnológica en los próximos tres años. Esto refleja un incremento frente a las previsiones anteriores a la pandemia en 2020, cuando el 51% afirmó que tenía planeado incrementar las inversiones en tecnología, de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Las tecnologías de colaboración, automatización y flujo de trabajo encabezan la lista de tecnologías jurídicas en las que invertirán las asesorías jurídicas. Las tecnologías en las que el 76% o más de las asesorías jurídicas es probable que inviertan en los próximos tres años son las siguientes:

- Herramientas colaborativas para la redacción/ revisión de documentos y contratos.
- Automatización de la creación de documentos y contratos.
- Gestión del flujo de trabajo y automatización de procesos.
- Celebración de juntas a distancia y gestión del voto a distancia.
- Gestión del flujo de trabajo de documentos y contratos (Figura 8).

Estas inversiones tecnológicas estratégicas apoyan las prioridades de las asesorías jurídicas de automatizar tareas y aprovechar la tecnología en los procesos de trabajo, y también ayudan a incrementar la productividad para satisfacer las incansables exigencias de sus departamentos.

Adicionalmente, el 91% de las asesorías jurídicas han emprendido, al menos, una iniciativa de innovación tecnológica, que incluye en el 41% de los casos desarrollar sus propias soluciones de tecnología jurídica de forma interna. (Véase la sección de **Iniciativas de Innovación Tecnológica** de este informe, Figura 20).

Una tendencia fundamental para las organizaciones jurídicas sigue siendo la importancia cada vez mayor de la tecnología (Figura 1), las barreras para la puesta en práctica con éxito de la tecnología tienen implicaciones en la eficiencia de las asesorías jurídicas a la hora de prestar servicios a sus empresas.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los problemas organizativos encabezan las razones de que se oponga resistencia a las nuevas tecnologías,

Figura 9: Razones por las que existe resistencia a las nuevas tecnologías en las asesorías jurídicas

Las cuestiones organizativas continúan siendo la principal razón por la que existe resistencia a las nuevas tecnologías en las asesorías jurídicas.

Falta de conocimientos tecnológicos, comprensión de las aptitudes

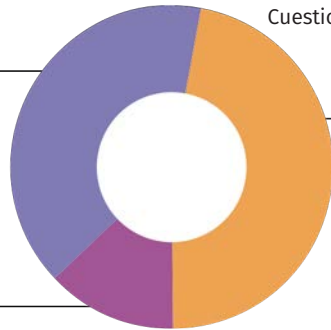
40%

Cuestiones organizativas

47%

Problemas financieros

13%



Cuestiones organizativas

- Falta de una estrategia global de tecnología
- Cultura de aversión al cambio
- Falta de procesos de gestión del cambio
- Dificultad para cambiar los flujos de trabajo
- Resistencia de la dirección al cambio

Falta de conocimientos, comprensión o habilidades tecnológicas

- Falta de personal/aptitudes de TI
- Falta de comprensión de la tecnología disponible
- Falta de formación

Cuestiones financieras

- Coste global
- Falta de capacidad para mostrar la rentabilidad de la inversión

con un 47%. Esto incluye la falta de una estrategia tecnológica global, una cultura que teme el cambio, falta de procesos de gestión del cambio, dificultad de cambiar los flujos de trabajo o la resistencia de la dirección al cambio. La falta de conocimientos, comprensión o aptitudes tecnológicas es la principal razón de que exista resistencia a las nuevas tecnologías por el 40% de las asesorías jurídicas. Esto incluye la falta de personal/aptitudes de TI, el conocimiento de las tecnologías disponibles o la formación. Las cuestiones financieras, como el coste global o la imposibilidad de mostrar el rendimiento de la inversión, siguen disminuyendo como una razón de resistencia a la tecnología, ya que solo un 13% de los abogados de empresa lo mencionan como un obstáculo en 2021, en comparación con el 15% en 2020 (Figura 9).

La preparación para el cambio de las asesorías jurídicas internas

Las asesorías jurídicas se tienen que enfrentar a cambios y a presiones procedentes de todas partes y, a pesar de ello, la mayoría no cree que estén muy bien preparadas en lo que respecta a necesidades clave organizativas, de personal y tecnológicas, según la *Encuesta El abogado del futuro 2021*.

Los abogados de empresa han identificado la necesidad de que sus departamentos estén mejor preparados en diversas áreas organizativas y de personal. Por ejemplo:

- Poner en práctica de forma eficaz los procesos de gestión del cambio; el 28% afirma que su departamento está muy preparado.
- Contratar y retener personal especializado en tecnología; el 33% afirma que su departamento está muy preparado (Figura 10).

Figura 10: Preparación: organizativa y de personal

Resultado 2021: un tercio o menos de los abogados de empresa cree que su departamento jurídico está muy preparado para satisfacer estas necesidades.

Línea de tendencia 2021: las asesorías jurídicas subieron en prácticamente todas las áreas, con un mayor incremento en comparación con 2020 relativo a Poner en práctica de forma efectiva los procesos de gestión del cambio (sube 7 puntos desde el 21%).



De la misma forma, en los departamentos de atención al cliente y tecnología también se reconocen oportunidades para estar más preparados. Por ejemplo:

- Conocer las soluciones tecnológicas disponibles; un 25% afirma que su departamento está muy bien preparado.
- Utilizar la tecnología para mejorar los servicios; el 31% afirma que su departamento está muy preparado (Figura 11).

A pesar de que solo un tercio de las asesorías jurídicas está muy preparada para satisfacer cualquiera de estas necesidades, en la encuesta se llega a la conclusión de que se ha producido un incremento de las mejoras en casi todas las áreas examinadas, y los departamentos registraron los mayores incrementos en comparación con 2020 en cuanto a la preparación para poner en práctica de forma efectiva los procesos de gestión del cambio (una subida de 7 puntos desde el 21%) y hacer inversiones estratégicas en tecnología (7 puntos más desde el 24%).

La importancia que las asesorías jurídicas dan a las tecnologías de transformación continúa aumentando en la encuesta de 2021, a la vez que los departamentos continúan haciendo un esfuerzo para comprender muy bien estas tecnologías. Específicamente:

- Un 75% dice que el **Big Data** y la analítica predictiva tendrán un impacto en su departamento en los próximos tres años, frente a un 67% en 2020; únicamente un 32% cree que comprende estas tecnologías muy bien.
- El 71% dice que el aprendizaje automático tendrá un impacto en su departamento, frente a un 58% en 2020; únicamente el 26% lo comprende muy bien.
- El 70% afirma que la Inteligencia Artificial tendrá un impacto en su departamento, un 58% más que en 2020; únicamente un 28% lo comprende muy bien.
- El 69% dice que el proceso de automatización robótico tendrá un impacto en su departamento, un 58% más que en 2020; solo el 29% lo comprende muy bien (Figura 12).

Figura 11: Preparación: estrategia de tecnología y foco en el cliente

Resultado 2021: menos de 1/3 de los abogados de empresa creen que su departamento jurídico está muy preparado para hacer frente a estas necesidades.

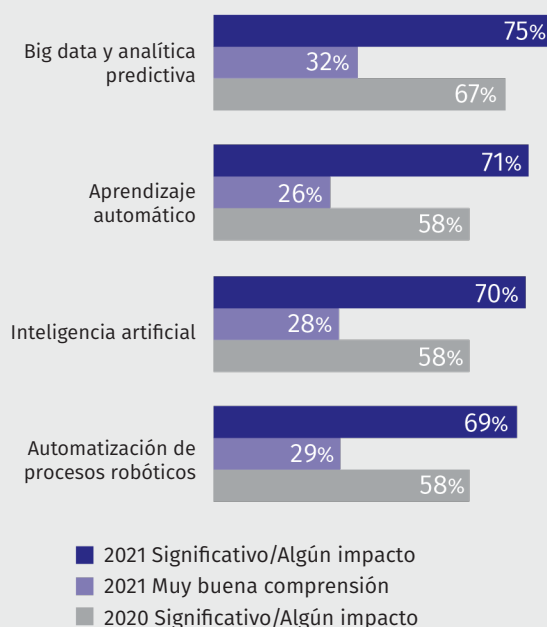
Línea de tendencia 2021: las asesorías jurídicas registraron incrementos en casi todas las áreas, con el mayor incremento en comparación con 2020 en realizar inversiones estratégicas en tecnología (un 7% más desde el 24%).



Figura 12: Impacto y comprensión de la tecnología de transformación

Resultado 2021: más de 2/3 de los abogados de empresa dicen que estas tecnologías de transformación tendrán un impacto en su organización en los próximos 3 años; menos de 1/3 las comprenden muy bien.

Línea de tendencia 2021: el impacto ha aumentado en comparación con 2020 en todas las áreas, con el Big Data y la analítica predictiva todavía en cabeza, y el aprendizaje automático registra el mayor incremento (sube 13 puntos).



En comparación con los resultados de 2020, el **Big Data** y la analítica predictiva se mantuvieron en cabeza, mientras que el aprendizaje automático registró el mayor incremento con 13 puntos. Los Departamentos

también registraron aumentos en lo que se refiere a comprender todas estas tecnologías (incremento de 5 a 9 puntos), pero menos de un tercio afirma que las comprende muy bien.

De un vistazo: el departamento jurídico cambiante

Principales cambios esperados

- Un 84% espera intensificar el uso de la tecnología para mejorar la productividad
- Un 80% espera una mayor colaboración y transparencia entre los despachos de abogados y sus clientes
- Un 78% espera un mayor énfasis en la innovación
- Un 78% espera un mayor uso de Acuerdos de Honorarios Alternativos
- El 77% espera un mayor uso de recursos de terceros o externalizados

Razones de la resistencia a la tecnología

- El 47% cita problemas organizativos
- El 40% cita falta de conocimientos, comprensión o aptitudes de tecnología
- El 13% cita problemas financieros

Inversión y uso de la tecnología

- El 57% de las asesorías jurídicas aumentarán su inversión en tecnología durante los próximos tres años.
- Más de dos tercios esperan tecnologías transformadoras como **Big Data** y analítica predictiva, aprendizaje automático, inteligencia artificial y automatización de procesos robóticos que tendrán un impacto en los próximos tres años. Menos de un tercio comprende estas tecnologías muy bien.
- Más del 75% de las asesorías jurídicas esperan invertir en las siguientes tecnologías en los próximos tres años:
 - Herramientas de colaboración para redacción/ revisión de documentos y contratos
 - Automatización de la creación de documentos y contratos
 - Gestión del flujo de trabajo y automatización de procesos
 - Gestión de reuniones corporativas a distancia y voto a distancia
 - Gestión del flujo de trabajo de documentos y contratos



El cambio en los despachos de abogados

Los despachos de abogados, ya en la antesala de la transformación antes de la pandemia, están informando cada vez más sobre cambios acelerados en sus organizaciones. Están trabajando para proporcionar el mayor valor a los clientes, ya que también tienen que hacer frente a la competencia de otros despachos de abogados, el aumento del autoabastecimiento de los clientes y la intervención continuada de ALSPs y otros operadores.

Los despachos anticipan cambios en áreas de ejercicio, tecnología, relaciones con los clientes y personal. De acuerdo con la *Encuesta sobre el abogado del futuro*, las áreas en las que la mayor parte de los despachos prevén cambios en la prestación de servicios en los próximos tres años, incluyen:

- El 82% espera una mayor especialización de los servicios jurídicos .
- El 81% espera un mayor uso de la tecnología para mejorar la productividad.
- El 78% espera un mayor énfasis en la innovación.
- El 78% espera una mayor colaboración y transparencia entre los despachos y los clientes.
- El 72% espera un mayor uso de Acuerdos de Honorarios Alternativos (Figura 13).

En casi todas las áreas examinadas, los cambios esperados por los despachos de abogados se aceleraron en 2020. Quizá influidos por los cada vez mayores retos para apoyar a los clientes, un significativo número de despachos de abogados ahora anticipan un mayor uso de recursos de terceros o externalizados (subida de 12 puntos), un mayor autoservicio por parte de los clientes (subida de 9 puntos) y un mayor uso de personal contratado (subida de 7 puntos).

A media que los despachos se centran en las expectativas cada vez mayores de sus clientes, promueven iniciativas para mejorar la eficiencia, la productividad y los servicios a sus clientes. De forma notable, un 74% informa de que están invirtiendo en nuevas tecnologías para apoyar las operaciones de los despachos y el trabajo para los clientes (subida de 7 puntos respecto a 2020); un 42% está creando departamentos/focos especializados en innovación (subida de 8 puntos); y un 42% está formalizando un planteamiento de intercambio de información con los clientes (subida de 3 puntos) (Figura 14).

A pesar de que los despachos esperan cambios significativos en los próximos años, la puesta en práctica del cambio resulta, a menudo, difícil. De acuerdo con los resultados de la encuesta, un 53% de los abogados que trabajan en despachos consideran el coste como una barrera para poner en práctica el cambio en su despacho y un 47% informa sobre dificultades para vencer la resistencia al cambio de la dirección y de los líderes.

Figura 13: Cambios esperados en despachos de abogados

Resultado 2021: la mayoría de los abogados de despachos de abogados esperan ver cambios en la forma en la que prestan los servicios, con una mayor especialización de los servicios en la cabeza de la lista, seguido muy de cerca por un mayor uso de la tecnología.

Línea de tendencia 2021: los cambios más esperados tomaron impulso en 2020, con incrementos en el uso de recursos de terceros o externalizados (subida de 12 puntos), más autoservicio por parte de los clientes (subida de 9 puntos) y mayor uso de personal contratado (subida de 7 puntos).



Barreras para introducir el cambio

53% | 53% Coste del cambio

47% | 47% Dificultad para cambiar la resistencia al cambio de la dirección y de los líderes

Inversión en tecnología

El 63% de los despachos de abogados esperan que sus inversiones en tecnología aumenten en los próximos tres años, frente a un 60% en 2020.

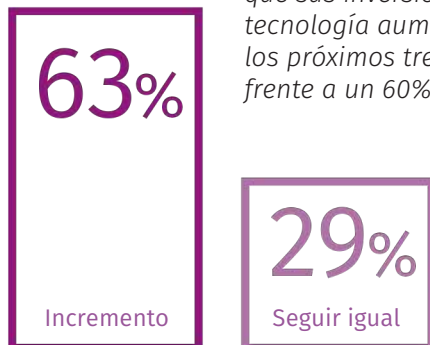


Figura 14: Mejoras de la productividad y de los servicios

Resultado 2021: los despachos de abogados continúan satisfaciendo las expectativas de los clientes al invertir en nuevas tecnologías para mejorar la productividad, la eficiencia y los servicios a los clientes.

Línea de tendencia 2021: dos aumentos principales en comparación con 2020: crear departamentos/focos especializados en innovación (subida de 8 puntos) e invertir en nuevas tecnologías para apoyar las operaciones del despacho y el trabajo de los clientes (subida de 7 puntos).



La inversión en el cambio por parte de los despachos de abogados

A pesar de que muchos despachos han visto aumentada la presión financiera y de costes como resultado de la pandemia, continúan considerando la tecnología como una inversión importante en su capacidad futura de prosperar. De hecho, de acuerdo con los resultados de la encuesta, el 63% de los despachos de abogados esperan que la inversión en tecnología del despacho aumente en los próximos tres años, frente a un 60% en 2020.

Entre las tecnologías en las que el 75% o más de los despachos de abogados es más probable que inviertan en los próximos tres años, la firma electrónica encabeza la lista, junto con la automatización, las tecnologías de colaboración y flujo de trabajo y los servicios basados en la nube. Concretamente:

- Firma electrónica.
- Automatización de la creación de documentos y contratos.
- Herramientas colaborativas para redacción/revisión de documentos y contratos.
- Gestión de flujos de trabajos de documentos y contratos.
- Servicios basados en la nube (Figura 15).

Figura 15: Principales tecnologías en las que los despachos de abogados tienen previsto invertir

La firma electrónica encabeza la lista, junto con las tecnologías de automatización, colaboración y flujo de trabajo y los servicios basados en la nube.



A la vez que los despachos continuaban buscando formas de apoyar a sus clientes durante la pandemia, la necesidad de firma electrónica, automatización y soluciones basadas en la nube se hizo cada vez más importante. Para avanzar, los despachos ven cada vez más beneficioso invertir en estas soluciones tecnológicas.

A pesar de que la importancia cada vez mayor de la tecnología jurídica se menciona como una importante tendencia en la encuesta (Figura 1), los despachos de abogados reconocen que todavía se opone resistencia a las nuevas tecnologías.

Cerca de la mitad de los despachos de abogados (47%) citan las cuestiones organizativas como la principal razón de la resistencia a la nueva tecnología, incluyendo la falta de una estrategia global de tecnología, una cultura que teme el cambio, una falta de procesos de gestión de cambio y una dificultad para cambiar los flujos de trabajo, además de la resistencia de los directivos a cambiar (Figura 16).

Más de un tercio de los despachos de abogados (35%) identifican la falta de conocimientos, comprensión o aptitudes tecnológicas como la principal razón de resistencia a las nuevas tecnologías. Esto incluye una falta de personal/aptitudes de TI, la falta de comprensión de qué tecnología está disponible o la falta de formación. Los problemas financieros, como el coste global o la incapacidad de mostrar el rendimiento de la inversión, mostraron un declive significativo como la principal razón de resistencia a la tecnología, y solo un 18% de los despachos de abogados citaba esta razón en 2021 (frente al 26% en 2020).

Para mejorar la aceptación de la tecnología, las empresas necesitan hacer más para desarrollar las

aptitudes de TI y formar a su personal para ayudar a garantizar que sus inversiones en tecnología sean un éxito, y así apoyar el futuro de sus empresas y las crecientes expectativas del cliente. Los resultados de la encuesta indican que esto es algo ante lo que muchas firmas continúan presentando dificultades.

La preparación para el cambio de los despachos de abogados

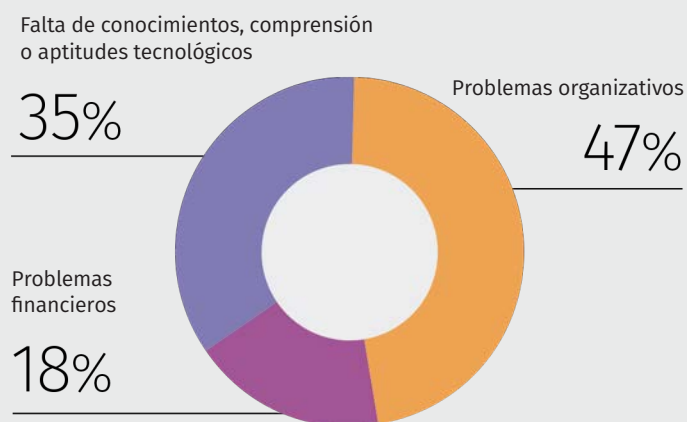
La capacidad de adquirir y retener el talento y hacer hincapié en una mejora de la eficiencia y la productividad fue una de las tendencias principales identificadas en la encuesta (Figura 1). Estas tendencias requieren que las empresas inviertan en infraestructuras organizativas y de plantilla. A pesar de todo, la mayor parte de despachos reconoce que tiene trabajo que hacer en dichas áreas.

Por ejemplo, solo el 32% de los despachos afirman que están muy preparados a la hora de utilizar la tecnología para ser más productivos, el 30% está muy preparado para poner en práctica efectivamente procesos de gestión del cambio y un 25% dice que su despacho está muy preparado para automatizar procesos rutinarios. En términos de personal, únicamente el 30% afirma que el despacho está muy preparado con personal capacitado para aprovechar la tecnología y únicamente el 26% está muy preparado para contratar/retener personal especializado en tecnología (Figura 17).

La importancia para los despachos de abogados de aprovechar la tecnología y fortalecer el foco en el cliente también queda reflejada a través de los resultados de la encuesta. Sin embargo, los despachos de abogados se enfrentan a diferencias en este punto

Figura 16: Razones por las que existe resistencia a las nuevas tecnologías en los despachos de abogados

Las cuestiones organizativas continúan siendo la principal razón de resistencia a las nuevas tecnologías en los despachos de abogados; las cuestiones financieras cayeron del 26% en 2020 al 18% en 2021.



Cuestiones organizativas

- Falta de una estrategia global de tecnología
- Cultura de aversión al cambio
- Falta de procesos de gestión del cambio
- Dificultad para cambiar los flujos de trabajo
- Resistencia de la dirección al cambio

Falta de conocimiento, comprensión o aptitudes tecnológicos

- Falta de personal/aptitudes de TI
- Falta de comprensión de qué tecnología está disponible
- Falta de formación

Problemas financieros

- Coste global
- Falta de capacidad de mostrar rendimientos de inversiones

también. Por ejemplo, menos de un tercio de los abogados afirma que su despacho está muy preparado en lo que se refiere a su nivel de comprensión de las ventajas de la tecnología para su despacho, tienen capacidad para implantar tecnología transformadora, realizar inversiones estratégicas en tecnología o comprender las soluciones tecnológicas disponibles (Figura 18).

De la misma forma, muchos abogados afirman que sus despachos no están totalmente preparados en lo relativo a las áreas de cambio centradas en los clientes. Únicamente el 31% cree que su despacho está muy preparado para ofrecer una mayor

especialización (Figura 18), aunque el 82% ven una mayor especialización de los servicios jurídicos como la principal área de cambio (Figura 13).

A pesar de que el 35% o menos de los despachos de abogados están muy preparados para satisfacer cualquiera de estas necesidades, en la encuesta se han detectado mejoras en casi todas las áreas, de manera que los despachos de abogados han registrado los mayores incrementos en comparación con 2020 en su preparación para mantenerse a la altura de las cambiantes necesidades de los clientes (sube 9 puntos desde el 25%) e implantar de forma eficaz los procesos de gestión del cambio (sube 8 puntos desde el 22%).

Figura 17: Preparación: organizativa y de personal

Resultado 2021: el 35% o menos de los abogados creen que su despacho está muy preparado para satisfacer estas necesidades.

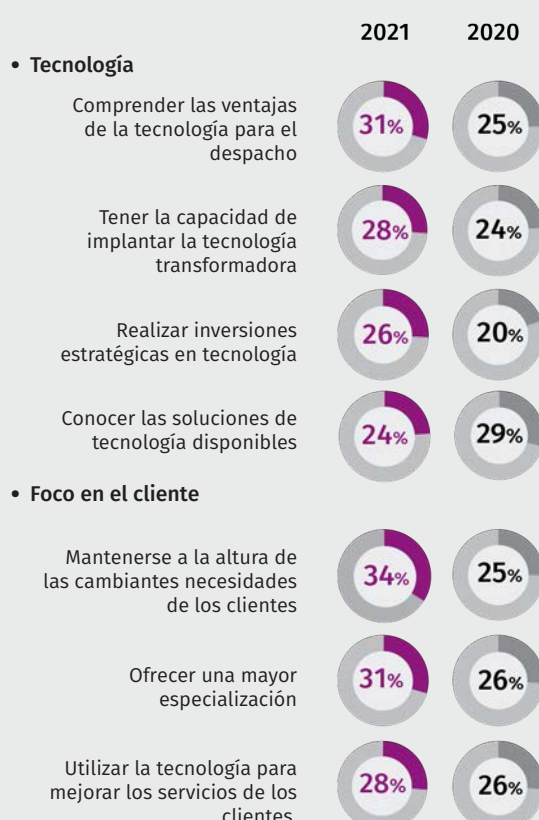
Línea de tendencia 2021: en todas las áreas, los despachos de abogados registraron progresos en comparación con 2020, con el mayor aumento en lo que se refiere a la implantación efectiva de procesos de gestión del cambio (subida de 8 puntos desde el 22%).



Figura 18: Preparación: estrategia tecnológica y foco en el cliente

Resultado 2021: menos del 35% de los abogados creen que su despacho está muy preparado para satisfacer estas necesidades.

Línea de tendencia 2021: en todas las áreas, los despachos de abogados mejoraron respecto a 2020, con un mayor aumento en lo que se refiere a mantenerse a la altura de las cambiantes necesidades de los clientes (subida de 9 puntos desde el 25%).



Los despachos de abogados se dan cuenta cada vez más del impacto de las tecnologías transformadoras, aunque su conocimiento de estas tecnologías no está al día:

- El 69% afirma que el **Big Data** y la analítica predictiva tendrán un impacto en su despacho en los próximos tres años, en comparación con el 58% de 2020; únicamente el 22% cree que comprende muy bien estas tecnologías.
- El 67% afirma que el aprendizaje automático tendrá un impacto en su despacho de abogados, en comparación con un 57% en 2020; solo el 22% afirma que lo comprende muy bien.
- El 65% afirma que la Inteligencia Artificial tendrá un impacto en su despacho, en comparación con el 59% de 2020, únicamente el 21% afirma que la comprende muy bien.
- Un 63% dice que la automatización de procesos robóticos tendrá un impacto en su despacho, lo que implica una subida frente al 49% en 2020, solo el 22% dice que la comprende muy bien (Figura 19).

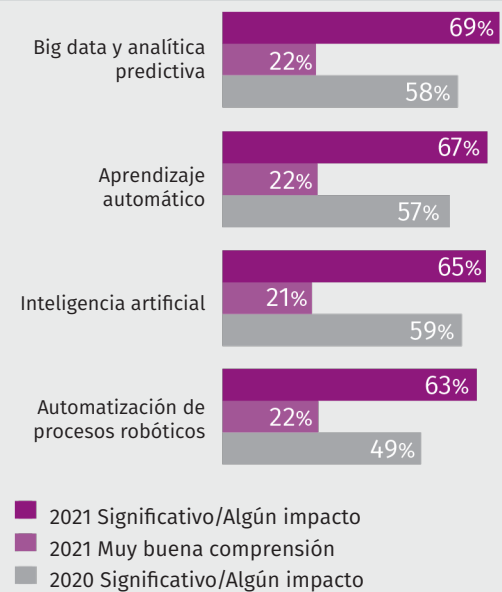
En comparación con los resultados de 2020, el **Big Data** y la analítica predictiva subieron hasta lo más alto como el aspecto que se espera que tenga el mayor impacto y la automatización de procesos robóticos registró un incremento de 14 puntos. A pesar de que los despachos registraron un pequeño progreso en relación con una mejor comprensión de estas tecnologías, los incrementos fueron ligeros, solo de 1-3 puntos, y mostraron una diferencia creciente.

Un número cada vez mayor de abogados de departamentos corporativos espera un impacto de estas tecnologías y cree que las comprende muy bien (Figura 12).

Figura 19: Impacto y comprensión de tecnología transformadora

Resultado 2021: más del 60% de los despachos de abogados afirman que estas tecnologías transformadoras tendrán un impacto en su despacho en los próximos 3 años, menos de un 25% las comprenden muy bien.

Línea de tendencia 2021: en todas las áreas se registró un aumento en comparación con 2020. El Big Data y la analítica predictiva pasan a encabezar la lista (suben 11 puntos), con la Automatización de Procesos Robóticos registrando el mayor aumento (sube 14 puntos).



De un vistazo: el despacho de abogados en evolución

Principales cambios previstos

- El 82% espera una mayor especialización de los servicios jurídicos ofrecidos por los despachos
- El 81% espera un mayor uso de la tecnología para mejorar la productividad
- El 78% espera un mayor énfasis en la innovación
- El 78% espera una mayor colaboración y transparencia entre despachos y clientes
- El 72% espera un mayor uso de Acuerdos de Honorarios Alternativos

Razones por las que se resisten al cambio de tecnología

- El 47% cita problemas organizativos
- El 35% cita falta de conocimiento, comprensión o aptitudes tecnológicos
- El 18% cita problemas financieros

Inversión y uso de la tecnología

- Un 63% de los despachos de abogados incrementarán su inversión en tecnología en los próximos tres años.
- Un número cada vez mayor de despachos de abogados espera que las tecnologías transformadoras como Big Data y analítica predictiva, aprendizaje automático, Inteligencia Artificial y Automatización de Procesos Robóticos tengan un impacto. Menos de un 23% comprenden muy bien estas tecnologías.
- Al menos un 75% de los despachos de abogados esperan invertir en estas tecnologías durante los próximos tres años:
 - Firma electrónica
 - Automatización de la creación de documentos y contratos
 - Herramientas colaborativas para la redacción/revisión de documentos y contratos
 - Gestión del flujo de trabajo de documentos y contratos
 - Servicios basados en la nube

Foco: avances y ventajas de la tecnología

Un vistazo más detenido a 1) adopción por el sector jurídico de las iniciativas clave de avances tecnológicos, y 2) ventajas de rendimiento obtenidas por organizaciones líderes desde el punto de vista tecnológico

Iniciativas de avance tecnológico

Los resultados de la *Encuesta sobre el abogado del futuro* muestran que más organizaciones jurídicas están llevando a cabo una o más iniciativas de avances tecnológicos, de un 84% en 2020 hasta un 88% en 2021. Los despachos de servicios corporativos son los que más probablemente realizarán estos avances, un 96% afirman que lo han hecho, seguido por un 91% de las asesorías jurídicas internas y un 83% de los despachos de abogados. Dichas iniciativas incluían: desarrollar soluciones tecnológicas jurídicas de forma interna; contratar a un especialista/equipo tecnológico; asociarse con una *start-up* de tecnología jurídica; crear una iniciativa de innovación formal; establecer una incubadora tecnológica; y crear un departamento de operaciones jurídicas (Figura 20).

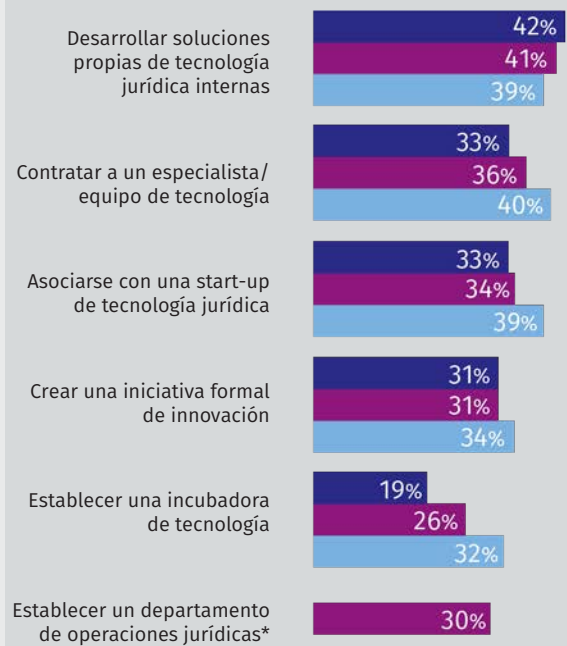
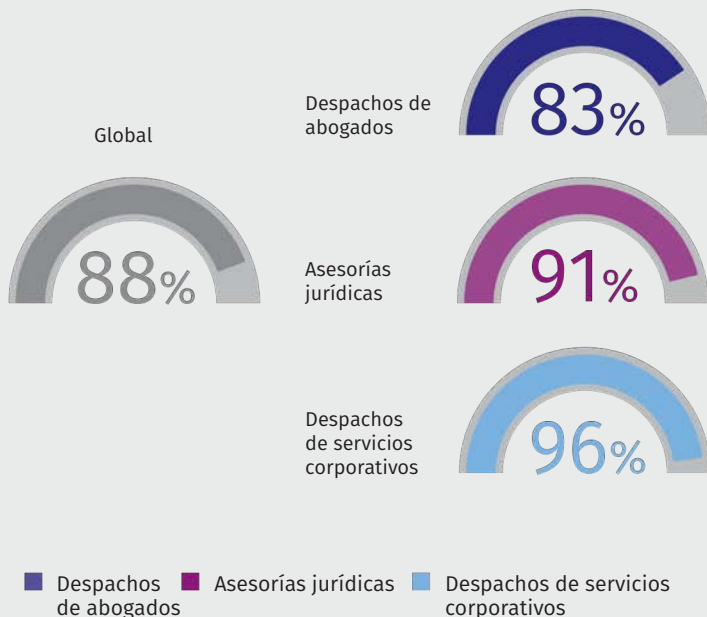
Las tres iniciativas principales de avance en los tres segmentos incluyen:

- Desarrollo de Soluciones Tecnológicas Jurídicas Propias internas: un 42% de los despachos de abogados, un 41% de las asesorías jurídicas y un 39% de los despachos de servicios corporativos.
- Contratación de un especialista/equipo tecnológico: un 33% de los despachos de abogados, un 36% de las asesorías jurídicas y un 40% de los despachos de servicios corporativos.
- Asociación con una *Start-up* de tecnología jurídica: 33% de los despachos de abogados, 34% de las asesorías jurídicas y 39% de los despachos de servicios corporativos.

Los despachos de servicios corporativos también son ligeramente más proclives a crear una iniciativa de innovación formal (34% en comparación con el 31% de los despachos de abogados o asesorías jurídicas) y significativamente más proclives a establecer una incubadora tecnológica (un 32% en comparación con el 19% de los despachos de abogados y un 26% de las asesorías jurídicas).

Figura 20: Iniciativas de Avance Tecnológico

Globalmente, un 88% de las organizaciones jurídicas han puesto en marcha al menos una de las siguientes iniciativas de avance tecnológico. Los despachos de servicios corporativos son más proclives a hacerlo.



*Preguntado exclusivamente a asesorías jurídicas

Líderes tecnológicos mejor preparados para el futuro; Inversión por parte de las organizaciones en transición para ponerse a la altura

La importancia cada vez mayor de la tecnología jurídica es una de las tendencias líderes que, según los abogados, está teniendo un mayor impacto en sus organizaciones (Figura 1). A pesar de que la mayoría de las organizaciones reconocen esto, no todas están aprovechando plenamente la tecnología para apoyar el rendimiento de las empresas y su continuidad, así como la ventaja competitiva para su organización y clientes.

Al igual que en los últimos años, la *Encuesta sobre El abogado del futuro 2021* examinó cómo les va a los que aprovechan de forma efectiva la tecnología (denominados **Líderes Tecnológicos**) en comparación con los que no están aprovechando la tecnología tanto como deberían en la actualidad, pero tienen previsto

hacerlo en el futuro (denominados **Entidades en Transición**) y a aquellos que no están aprovechando la tecnología plenamente en la actualidad y no tienen planes de hacerlo en el futuro (denominados **Rezagados**).

Los **Líderes Tecnológicos** continúan superando a otras organizaciones en relación con varios datos clave. Los **Líderes Tecnológicos** llevan cerca de un año tratando de que sus organizaciones sigan avanzando durante la pandemia global, lo que muestra claramente por qué importa invertir en la tecnología correcta, pasando a estar **Preparados para el Futuro** para cualquier cosa que se cruce en su camino, incluso lo más inesperado.

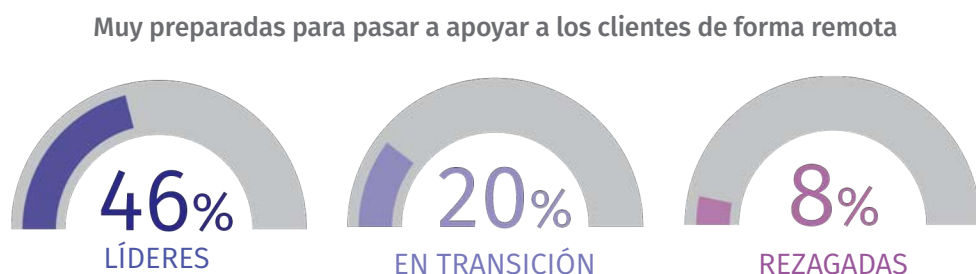
Al igual que en 2020, en 2021 el 40% de las organizaciones se identifican como **Líderes Tecnológicos**, un 53% como **Entidades en Transición** y un 7% como **Rezagados**. Esto fue más o menos similar también por el tipo de organización, con los despachos de servicios corporativos ligeramente más proclives a identificarse como **Líderes Tecnológicos** (42%) en comparación con un 41% de las asesorías jurídicas y un 40% de los despachos de abogados. La principal distinción se produce en los que se identifican como **Rezagados**: un 8% de los despachos de abogados y un 7% de las asesorías jurídicas se consideraban **Rezagados**, mientras que solo un 1% de los despachos de servicios corporativos lo hicieron.

En todas las áreas relacionadas con la tecnología, el personal, la organización y el foco en el cliente, los **Líderes Tecnológicos** sobrepasan a los demás en las áreas clave de preparación. Saliendo de un año completo de presión de la pandemia, los **Líderes Tecnológicos** muestran una resiliencia más fuerte, más agilidad y más rendimiento que el resto de las organizaciones.

El 46% de los **Líderes Tecnológicos** estaban muy preparados para apoyar a los clientes de forma remota cuando se inició la pandemia, en comparación con solo un 20% de **Entidades en Transición** y un 8% de organizaciones **Rezagadas**

Figura 21: Los líderes tecnológicos estaban más preparados para apoyar a los clientes de forma remota durante la pandemia

Más del doble de los **Líderes Tecnológicos** estaban preparados para apoyar a los clientes de forma remota en comparación con las **Organizaciones en Transición**, y los **Líderes** estaban más de 5 veces más preparados que las **organizaciones Rezagadas**.



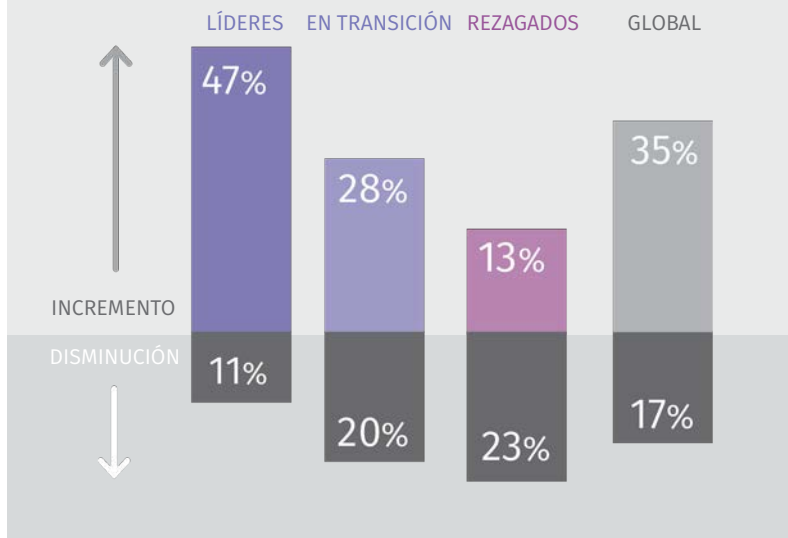
De forma más notable, el 46% de las organizaciones **Líderes Tecnológicas** afirmaron que estaban muy preparadas para pasar a apoyar a los clientes de forma remota cuando comenzó la pandemia, en comparación con solo el 20% de las **Entidades en Transición** y el 8% de las organizaciones **Rezagadas** (Figura 21).

Los despachos de abogados y los despachos de servicios corporativos que son **Líderes Tecnológicos** también destacan sobre sus colegas en términos de rentabilidad. A pesar de que la pandemia ha cobrado un peaje a muchos, los **Líderes Tecnológicos** han aguantado el año mejor que otros: existía una mayor probabilidad de aumentar la rentabilidad durante el pasado año (47%), en comparación con el 28% correspondiente a las **Entidades en Transición** y solo el 13% para los despachos **Rezagados** (Figura 22). Y también era más probable que afirmaran que su negocio aumentó a pesar de la pandemia: un 43% de los **Líderes Tecnológicos** afirmaron lo anterior en comparación con el 24% de las **Entidades en Transición** y el 19% de los **Rezagados**.

A pesar de que los **Líderes Tecnológicos** siguen siendo los más proclives a decir que van a incrementar sus inversiones en tecnología (65%), por primera vez casi el mismo porcentaje de las **Entidades en Transición** están aumentando sus presupuestos (62%), mientras que únicamente el 27% de los **Rezagados** lo harán. En los últimos tres años, entre un 63-65% de los **Líderes Tecnológicos** han indicado que tienen previsto aumentar las inversiones en tecnología. Durante el

Figura 22: Rentabilidad de los despachos

A pesar de la pandemia, significativamente más despachos de abogados y despachos de servicios corporativos **Líderes Tecnológicos** registraron un mayor incremento de rentabilidad en comparación con las Organizaciones en Transición o las Rezagadas.



mismo período de tiempo, el número de **Organizaciones en Transición** que tienen previsto incrementar el gasto en tecnología ha aumentado de forma constante, del 45% en 2019 a un 55% en 2020, y un 62% en 2021. Esto indica que las **Organizaciones en Transición** dan cada vez más importancia a las inversiones en tecnología.



Foco: impacto de la pandemia

El año de la pandemia

El devastador impacto de la crisis de la COVID-19 se ha notado en todo el mundo. Su impacto también ha sido desigual. Este ha sido también el caso en la profesión jurídica, de acuerdo con los resultados de la **Encuesta El abogado del futuro**, ya que un 40% de los que han respondido dijeron que su actividad disminuyó en el primer año de la pandemia, mientras que un 31% dijo que la actividad aumentó y el 27% dijo que permaneció casi igual (Figura 23).

Figura 23: Impacto de la pandemia en la actividad

El 40% de las organizaciones jurídicas informó sobre una disminución de la actividad como consecuencia de la pandemia; un 31% observó un incremento. Esto incluyó cuestiones como la entrada de casos, número de clientes y volumen de trabajo.

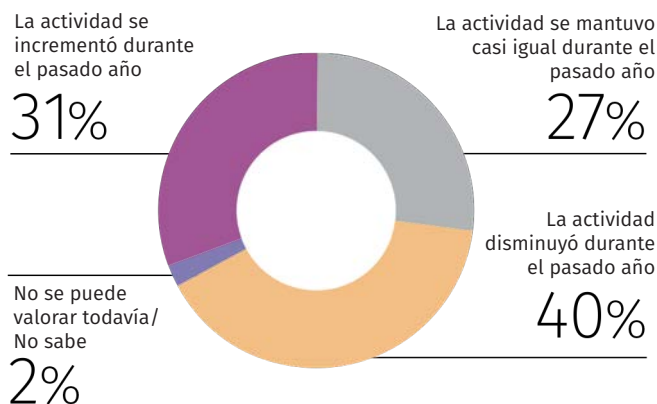


Figura 24: Calendario para la vuelta al anterior nivel de actividad de las empresas

El 51% de las organizaciones jurídicas que experimentaron un descenso de su actividad esperan volver al nivel de actividad anterior a la pandemia en 2022; el 41% predice una vuelta a dicho nivel a finales de 2021; el 6% no espera que la actividad vuelva completamente al nivel anterior hasta 2023 o más tarde; y el 2% no lo tiene claro.



De los que afirman que la actividad disminuyó:

- El 22% afirma que disminuyó un 10% o menos.
- El 49% afirma que disminuyó un 11-20%.
- El 29% dice que disminuyó en más del 20%.

De los que informan que su actividad aumentó:

- El 25% dice que aumentó un 10% o menos.
- El 51% dice que aumentó en un 11-20%.
- El 24% afirma que aumentó en más de un 20%.

Entre los abogados que dijeron que su actividad disminuyó, un 41% espera que la actividad vuelva a la actividad previa a la pandemia a finales de 2021, y el 51% espera que vuelva a finales de 2022. Aún, el 6% de los abogados no tiene confianza en que su actividad vuelva a niveles previos a la pandemia hasta 2023 o más tarde y un 2% no está seguro (Figura 24).

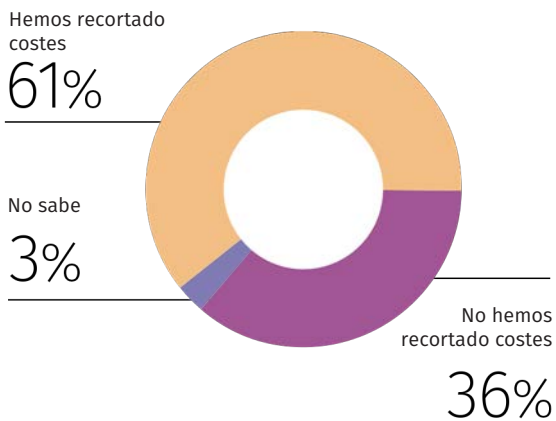
A pesar de que el impacto en la actividad varió, el 61% de las organizaciones del sector legal dicen que recortó costes durante el pasado año (Figura 25). El recorte de costes puede ser una razón por la que más despachos pudieron mantener la rentabilidad o minimizar las pérdidas. En general, un 35% de los despachos de abogados y despachos de servicios corporativos afirman que la rentabilidad aumentó en el pasado año, mientras que el 17% informó de que la rentabilidad disminuyó (Figura 22).

A la vez que las organizaciones trataban de recortar costes, también reconocieron la importancia creciente de la tecnología en relación con su capacidad de prestar servicios a los clientes durante la pandemia. Concretamente:

- Un 91% de las organizaciones jurídicas dicen que la tecnología ha sido muy importante o importante para prestar los servicios.
- Sin embargo, la mayor parte reconoce que tuvo un inicio duro: solo el 30% dice que su organización estaba muy preparada para pasar a comunicarse con clientes de forma remota al inicio de la pandemia.

Figura 25: Recorte de costes inducidos por la pandemia

El 61% de las organizaciones legales afirman que el recorte de costes durante el pasado año se debió a la pandemia.



- Además de reconocer la importancia de la tecnología para prestar servicios a los clientes durante la pandemia, un 80% también está de acuerdo en que sus necesidades de soluciones tecnológicas han aumentado como resultado de la pandemia (Figura 26).

Entre los abogados que observaron un incremento en sus necesidades de tecnología, virtualmente todos (99%) indicaron que habían aumentado el uso de, al menos, una de las siguientes tecnologías, como consecuencia de la pandemia:

- Gestión de documentos.
- Software de colaboración interna, como Teams.
- Aplicaciones de Microsoft Office.
- Gestión de contratos.
- Colaboración externa.
- Compartir archivos de forma segura/Extranet.
- Gestión de casos/asuntos.
- Aplicaciones de videoconferencia.
- Soluciones para reuniones de dirección corporativa (Figura 27).

Seguir adelante

De acuerdo con los resultados de la Encuesta, y de cara al futuro, los abogados creen que la pandemia va a cambiar para siempre la forma y el lugar en el que van a trabajar y está claro que el trabajo a distancia va a ser más habitual.

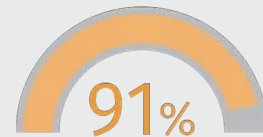
Figura 26: Preparación e importancia de la pandemia

El 80% de los abogados afirman que su necesidad de soluciones tecnológicas aumentó como resultado de la pandemia. El 91% de los abogados afirma que la tecnología ha sido importante para prestar servicios a los clientes durante la pandemia. Sin embargo, únicamente un 30% dice que estaban muy preparados para pasar a apoyar a los clientes a distancia al principio de la pandemia.

La necesidad de soluciones tecnológicas aumentó como consecuencia de la pandemia



La tecnología es importante para prestar servicios a los clientes durante la pandemia

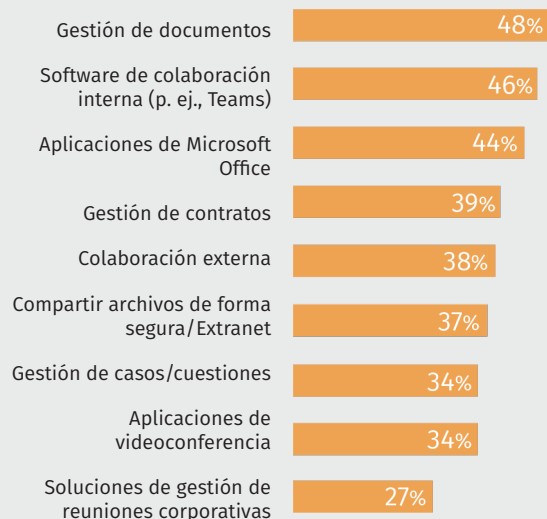


Muy preparados para pasar a apoyar a sus clientes de forma remota al principio de la pandemia



Figura 27: Tecnología cuyo uso aumentó como consecuencia de la pandemia

De los abogados que indicaron un aumento de la necesidad de soluciones tecnológicas como consecuencia de la pandemia, un 99% ha incrementado el uso de, al menos, una de estas tecnologías específicamente. Únicamente un 1% dijo que no había incrementado el uso de estas tecnologías específicas.

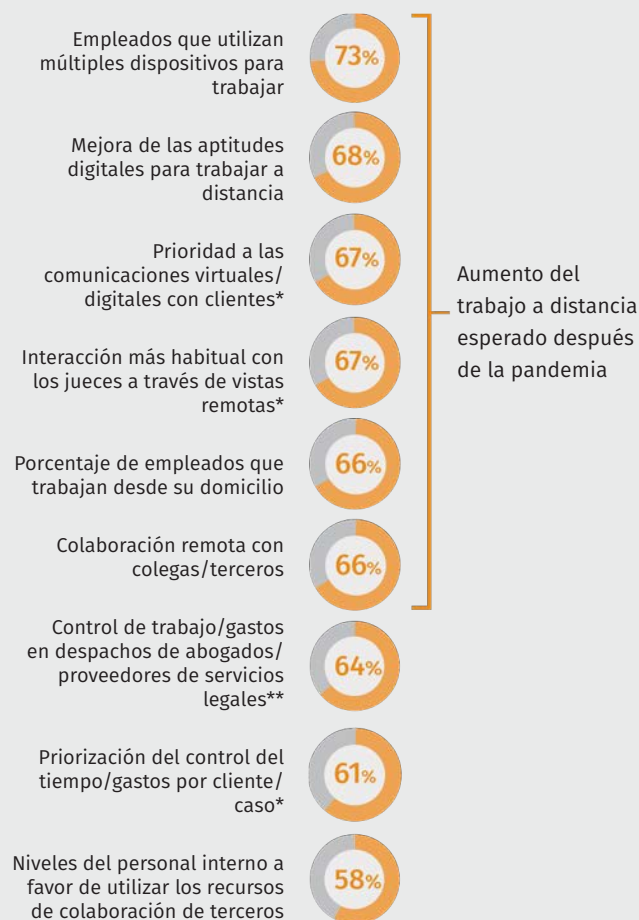


Incluso después de que la pandemia haya pasado, los abogados consideran que continuará impactando en su trabajo de las siguientes formas:

- Los empleados utilizarán múltiples dispositivos para trabajar –73%–.
- Mejorarán las aptitudes digitales para trabajar a distancia –68%–.
- Se dará prioridad a las comunicaciones virtuales/ digitales con clientes (preguntando únicamente a los despachos) –67%–.
- Se interactuará con jueces más habitualmente, a través de vistas a distancia (preguntando únicamente a los despachos) –67%– (Figura 28).

Figura 28: El impacto de la pandemia sobre las formas de trabajar en las que se esperan incrementos en el futuro

La mayor parte de las organizaciones del sector legal prevén que, en comparación con la época previa a la pandemia, diversos aspectos del trabajo a distancia se van a seguir incrementando después de la pandemia.



*Preguntado únicamente a despachos

**Preguntado únicamente a asesorías jurídicas

A pesar de que las organizaciones del sector jurídico continúan haciendo frente a retos financieros a medida que emergen de la pandemia, un 58% espera incrementar su inversión en software para apoyar su trabajo jurídico en los siguientes 12 meses. Para el 24% sus inversiones en software no se alterarán, mientras que el 16% espera que las inversiones disminuyan en los próximos 12 meses (Figura 29).

Para los que esperan un incremento en inversiones en software en los próximos 12 meses:

- El 21% espera que aumente un 10% o menos.
- El 61% espera que aumente un 11-30%.
- El 18% espera que aumente más de un 30%.

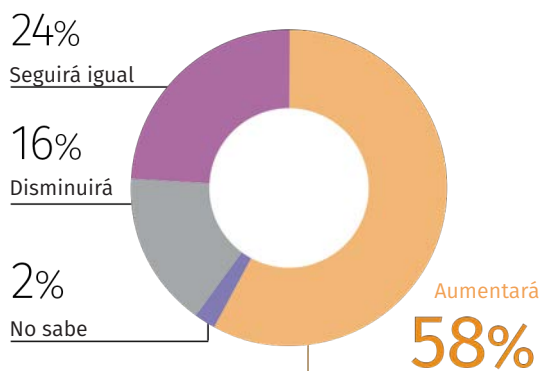
De los que esperan una disminución:

- El 17% espera que disminuya un 10% o menos.
- El 57% espera que disminuya un 11-30%.
- El 26% espera que disminuya más de un 30%.

Dado que el 61% de las organizaciones, en general, esperan que sus inversiones en tecnología aumenten en los próximos tres años, esto indica que mientras algunas organizaciones jurídicas seguirán estando en modo de recorte de costes en los próximos 12 meses, no tienen previsto recortes a largo plazo en sus inversiones en tecnología.

Figura 29: Planear inversiones futuras en software

El 58% de los abogados esperan que las inversiones de su organización en software aumenten durante los próximos 12 meses.





De un vistazo: las consecuencias de la pandemia

Impacto en la actividad

- Un 40% de los abogados dice que su actividad ha disminuido durante el primer año de la pandemia
- Un 31% dice que la actividad aumentó
- Un 27% dice que se quedó prácticamente igual
- Un 61% recortó costes en el pasado año

Cuándo volverá la actividad a los niveles anteriores a la pandemia

- Un 47% dice que a finales de 2021
- Un 51% dice que a finales de 2022
- Un 6% dice que no volverá hasta 2023 o más tarde

Función de la tecnología durante y después de la pandemia

- Un 91% de las organizaciones jurídicas dicen que la tecnología ha sido muy importante/importante para prestar servicios a los clientes durante la pandemia.
- Un 30% estaba muy preparado para pasar a apoyar a los clientes de forma remota al inicio de la pandemia.
- Un 80% está de acuerdo con que las necesidades de soluciones de tecnología han aumentado como consecuencia de la pandemia.

Punto de vista de los expertos: más allá de la pandemia

Los expertos europeos y norteamericanos del sector comparten sus puntos de vista sobre el impacto de la pandemia global en el sector jurídico.

Bob Ambroggi

Robert Ambroggi es un abogado de Massachusetts y periodista que lleva más de 20 años cubriendo la tecnología jurídica e Internet, principalmente en su blog LawSitesBlog.com y en su podcast LawNext.com.

¿Cuáles son sus observaciones sobre el impacto de la pandemia en los profesionales jurídicos de la actualidad y cuál puede ser el impacto más significativo en el futuro?

El impacto de la pandemia en la profesión jurídica ha sido aplastante y ha forzado el cambio en todos los aspectos de la práctica jurídica, la prestación de servicios jurídicos y la administración de justicia. Pero al referirse a la tecnología jurídica y la innovación, las palabras que más se repitieron fueron “no hay mal que por bien no venga”. Sin quitar importancia en modo alguno a las tragedias y dificultades que tantas personas han sufrido este año, el hecho es que la pandemia ha acelerado los cambios en la profesión jurídica que se tenían que haber producido hace tiempo. Efectivamente, ha sido una oportunidad de reiniciar el sistema, impulsando una adopción más amplia de la tecnología, reinventando la prestación de servicios jurídicos y forzando a los sistemas judiciales anticuados a entrar en la era digital.

¿Cuáles considera que son las principales características de las organizaciones resilientes a la crisis hasta el momento?

Examinando a las organizaciones que parecían más resilientes durante el año pasado, en mi opinión destacaron tres características. Una es la adopción y uso de la tecnología, las organizaciones que tuvieron una mayor capacidad para adaptarse y prosperar fueron aquéllas que estaban mejor preparadas para trabajar desde cualquier parte del mundo. En segundo lugar, hay que citar su capacidad de ser ágiles y flexibles. Los despachos de abogados se ven como resistentes al cambio y no proclives a evolucionar. Sin embargo, los principales despachos tuvieron la capacidad de dar un giro fulminante y hacer que todo su personal trabajara desde casa en horas o días. En tercer lugar, se encuentra el trato a todo el personal –abogados y otros

profesionales relacionados de la misma forma– como miembros esenciales de las organizaciones globales. Algunos han afirmado que la pandemia ha ayudado a que se produzca esta igualación de la jerarquía de los despachos de abogados. Si éste fue o no el caso, los despachos resilientes que se movieron más allá reconocerán que todas las personas del despacho son esenciales para su éxito.

“La pasta de dientes está fuera del tubo y nadie debería molestarse en tratar de meterla otra vez dentro. En lo que se refiere a la adopción de tecnología, no hay vuelta atrás”

¿Qué áreas del sector jurídico sufrirán los mayores cambios en el futuro –a mejor o peor– y por qué?

El área del sector jurídico que sufrirá mayores cambios en el futuro será el poder judicial. Por muchas y complejas razones, los tribunales han estado inmersos en la antigüedad, tratando de dispensar justicia en el mundo moderno utilizando sistemas y procesos centenarios. La pandemia ha forzado a los tribunales a entrar en el mundo moderno, y los cambios que los tribunales se han visto forzados a adoptar este año van a durar y cambiarán la forma de funcionar de los tribunales para siempre. Pero la pandemia también ha puesto de manifiesto defectos fundamentales en nuestros sistemas de justicia y ya estamos viendo surgir un gran número de sistemas alternativos de resolución de conflictos. Puede llegar un momento en el que la mayor parte de los conflictos civiles y mercantiles se resuelvan, no por tribunales tradicionales, sino por innovadores foros *online*.

¿Qué cambios realizados durante la pandemia se mantendrán? ¿Puede que alguna de las tendencias relacionadas con la pandemia en el sector jurídico se revierta después de la crisis?

La pasta de dientes está fuera del tubo y nadie debería molestarse en intentar meterla otra vez dentro. En lo que se refiere a la adopción de tecnología, no hay vuelta atrás. De un día para otro, la tecnología ha pasado de ser una herramienta a un salvavidas, de algo bonito a algo necesario. Los que entre nosotros ya eran astutos desde el punto de vista tecnológico elevaron su uso de la tecnología a un nivel todavía superior. Los que estaban menos avanzados en relación con el uso de la tecnología no tuvieron más remedio que acelerar su adopción. Pero ahora que han intensificado su uso de la tecnología, no hay vuelta atrás. Hemos aprendido que la tecnología no es simplemente algo conveniente o una herramienta para conseguir la eficiencia, sino algo que es, literalmente, esencial para nuestra supervivencia y éxito como profesionales jurídicos.

¿En qué aspectos considera que la IA proporcionará un mayor valor/tendrá un mayor impacto para los abogados que se mueven más allá? ¿Qué otras tecnologías “top” considera esenciales para el éxito de los profesionales jurídicos?

La IA ya está penetrando y proporcionando valor en todos los segmentos de la práctica jurídica, de la investigación a la facturación, pasando por la contratación y más allá. Otra tecnología que se encuentra en cabeza es la analítica, cuyo mejor ejemplo en los últimos años se encuentra en la escalada en los pleitos de productos relacionados con la analítica. Y lo que es más importante, lo que éstas y otras tecnologías representan es la cada vez mayor importancia de los datos en todos los sectores de la profesión jurídica. Los datos por sí mismos, más que cualquier otra cosa, impulsarán la innovación en el Derecho, y las tecnologías como la IA y la analítica son simples herramientas para hacer uso de los datos. Con un mejor uso de los datos, podremos comprender mejor los problemas jurídicos, desarrollar mejores estrategias para solucionar esos problemas y conseguir resultados para nuestros clientes de forma más eficiente, con costes más bajos y predecibles.

Richard Tromans

Richard Tromans es asesor legal en Londres, con más de 20 años de experiencia en el sector jurídico. Richard es también el fundador de Artificial Lawyer, una web de noticias especializada en cambiar la actividad jurídica en beneficio de la sociedad en su conjunto, haciendo especial hincapié en el uso de la tecnología.

¿Cuáles son sus observaciones sobre el impacto de la pandemia en los profesionales jurídicos en la actualidad y cuáles podrían ser los efectos futuros más significativos?

La realidad es que, aunque la digitalización ha acelerado el uso de la tecnología y las cuestiones trabajo/vida se han puesto de manifiesto como nunca antes, las formas principales en las que los abogados realizan su trabajo no han cambiado radicalmente a raíz de la pandemia. Sin embargo, existe la esperanza de que, después de habernos habituado a un primer enfoque más digital, las herramientas que mejoran la eficiencia en los flujos de trabajo se enfrenten a menos barreras para su adopción y empiecen a utilizarse a gran escala.

Para pasar de sobrevivir a prosperar después de la crisis, ¿cuáles son las tres cosas más importantes que pueden hacer los despachos de abogados y las asesorías jurídicas de empresa?

En términos de prosperidad, muchos despachos mercantiles grandes ya lo están haciendo. La alta

demanda de servicios de asesoría complejos de empresas en situación de crisis ha generado trabajo adicional para los despachos de abogados.

El reto real se encuentra en lo que considero como la bifurcación del trabajo jurídico entre alto valor complejo/asuntos de alto riesgo y BAU (*business as usual*, trabajo habitual)/trabajo de repetición. A pesar de que los clientes han estado dispuestos a pagar cualquier cantidad facturada por los despachos en concepto de trabajo urgente, la realidad es que los directores financieros están presionando para que exista un mayor control sobre el gasto jurídico del trabajo habitual. Los equipos legales internos tienen una oportunidad enorme para romper claramente con el pasado y adoptar un “nuevo medio de producción jurídica” haciendo uso de la tecnología a gran escala, utilizando mejor el análisis y gestión de procesos y haciendo un mayor uso de talento jurídico especializado, es decir, no buscar siempre abogados de despachos que cobran por horas para llevar a cabo el trabajo estándar.

Por lo tanto, se trata de utilizar realmente la tecnología a gran escala y no únicamente un puñado de soluciones puntuales aisladas para tareas limitadas: repensar los procesos para impulsar la eficiencia en todos los departamentos y repensar también el talento humano necesario para obtener los resultados que una empresa necesita de forma tan eficiente como resulte posible.

¿En qué aspectos piensa que la IA tendrá el mayor valor/impacto para que los abogados se muevan más allá? ¿Qué otras tecnologías “top” considera esenciales para el éxito de los profesionales jurídicos?

La realidad es que la IA o el software NLP (procesamiento de lenguaje natural) para leer textos legales son ya habituales en muchos despachos de abogados y equipos internos, aunque puede que todavía no se hayan dado cuenta. Muchas herramientas relacionadas con la jurisprudencia se apoyan en NLP y muchos despachos de abogados están utilizando la misma tecnología para las revisiones de *due diligence* y otro trabajo a gran escala. Las empresas también están utilizando sistemas CLM (Contract Lifecycle Management) con NLP para extraer datos clave de contratos y también herramientas para analizar documentos más rápidamente y hacer anotaciones en contratos de terceros.

En este punto, la clave es que la NLP está ya muy implantada en el mercado jurídico comercial. El objetivo ahora es no pensar en términos de IA, sino tomar

en consideración los incrementos de eficiencia que esta tecnología puede proporcionar y cómo integrarla en un enfoque más amplio del trabajo jurídico, es decir, pensar sobre los objetivos de resultados que se quieren obtener y después considerar la tecnología, los procesos y los nuevos enfoques al talento jurídico para satisfacer estos objetivos.

“... los directores financieros están presionando para que exista un mayor control sobre el gasto jurídico del trabajo habitual. Los equipos legales internos tienen una oportunidad enorme para romper claramente con el pasado y adoptar un ‘nuevo medio de producción jurídica’ haciendo uso de la tecnología a gran escala, utilizando mejor el análisis y gestión de procesos, y haciendo un mayor uso de talento jurídico especializado...”

Jean O’Grady

Jean P. O’Grady es una líder de opinión en la comunidad de tecnología jurídica y la autora del blog DeweyBStrategic.com. Es miembro del Colegio de Abogados del Estado de Nueva York con más de 30 años de experiencia en el desarrollo de iniciativas de información estratégica para los despachos de abogados Am Law 100. También ha trabajado como miembro adjunto del profesorado en las facultades de Documentación y Ciencias de la Información de St. John’s University y Long Island University.

¿Cuáles son sus observaciones sobre el impacto de la pandemia en los actuales profesionales jurídicos, y cuál puede ser el impacto futuro más significativo?

La pandemia ha supuesto un fuerte impulso para la adopción de la tecnología en los despachos de abogados. Los abogados tienden a ser contrarios al cambio. Los abogados ya no pueden “salirse” del cambio en la forma en que venían trabajando. Ciertamente, ha llevado a una rápida adopción del software de reunión virtual. Los despachos de abogados

se han abierto mucho más a confiar en la seguridad de la nube, lo que a su vez llevará a una mayor innovación porque los despachos de abogados pueden pasar más fácilmente a nuevo software que se puede desplegar a través de un escritorio en la nube.

Ahora que la mayor parte de los despachos han tenido una experiencia positiva con el trabajo de la plantilla a distancia, muchos despachos evaluarán opciones de trabajo a distancia a largo plazo y una mayor flexibilidad del personal y los abogados.

¿Cuáles considera que son las características clave de las organizaciones resilientes a través de la crisis hasta el momento?

La comunicación habitual hacia arriba y hacia abajo de la organización. Los despachos han tenido que dar un paso adelante y mostrar compasión y comprensión hacia todas las situaciones especiales a las que se estaban enfrentando los abogados y el personal en relación con el cuidado de los niños, la enseñanza a distancia y otras cuestiones relacionadas con el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Algunos despachos, que tuvieron que realizar despidos o recortar sueldos, se ganaron el respeto de sus empleados con una comunicación eficaz y restaurando los salarios tras el final de la crisis.

¿Qué cambios realizados durante la crisis se mantendrán? ¿Piensa que alguna de las tendencias relacionadas con la pandemia en el sector jurídico se revertirá tras la crisis?

He oído que algunos despachos quieren volver a la jornada a tiempo completo en la oficina. Pienso que esto será un error, tanto por razones de atracción del talento como morales.

Para pasar de sobrevivir a prosperar después de la crisis, ¿cuáles son las tres cosas más importantes que pueden hacer los despachos de abogados y las asesorías jurídicas?

A medida que se vuelven a abrir las oficinas, los despachos de abogados necesitan comunicar claramente la revisión de las políticas de trabajo desde casa.

Reconstruir la cultura. Aunque la profesión jurídica se ha adaptado extremadamente bien al entorno del trabajo a distancia, pienso que parte del “pegamento cultural” que hace que las personas se sientan parte de una organización se ha perdido. Existen miembros del equipo y abogados que nunca se han encontrado en persona.

Los despachos de abogados necesitan asegurarse de que la lección de la “pandemia”, que se inició en 2020-2021, se integra rápida y eficazmente en la vida del despacho de abogados que vuelve a abrir.

¿Es posible que mirar atrás nos empuje hacia adelante? ¿Cuál es la lección más importante aprendida de la pandemia por la profesión jurídica?

Los abogados se adaptan mucho mejor de lo que se piensa. El perfil estándar del abogado es de una

persona que se resiste al cambio y que se muestra escéptica. Necesitamos un nuevo estudio posterior a la pandemia de los rasgos de personalidad del abogado.

¿En qué aspectos piensa que la IA tendrá el mayor valor/impacto para que los abogados se muevan más allá? ¿Qué otras tecnologías “top” considera esenciales para el éxito de los profesionales jurídicos?

La IA no va a sustituir a los abogados, pero sí puede ser una “herramienta poderosa” de transformación que puede proporcionar una variedad de ventajas, incluyendo identificar las vulnerabilidades del trabajo de los abogados, impulsando la eficiencia, y extrayendo puntos de vista y tendencias tanto para las empresas como para el ejercicio del Derecho. Empezaremos a ver emerger soluciones jurídicas verdaderamente predictivas. Por supuesto, todavía queda mucho camino por recorrer para identificar y eliminar sesgos en los algoritmos.

Las redes neuronales basadas en la transformación se convertirán en una herramienta habitual en los despachos de abogados. Esta tecnología proporciona una visión de grandes volúmenes de documentos desestructurados.

La transformación de los tribunales debería resultar en un mayor acceso a la justicia, tanto bajando los costes de mantenimiento de los sistemas judiciales como permitiendo a las personas tener acceso a la justicia en lugares remotos.

Me gustaría ver que se presta atención a la transformación de los tribunales en los aspectos que tienen un mayor impacto en la vida de los pobres, como los tribunales de familia, penales y de arrendamientos.

“Los despachos de abogados necesitan asegurarse de que la lección de la ‘pandemia’, que se inició en 2020-2021, se integra rápida y eficazmente en la vida del despacho de abogados que vuelve a abrir”.

Jeroen Zweers

Jeroen Zweers tiene más de 25 años de experiencia en el sector jurídico. Es el propietario de *NOUN.legal* a *#legalinnovationAgency*, cofundador de *Dutch Legal Tech* y miembro del Consejo de Administración de la *European Legal Technology Association (ELTA)*. Se le ha considerado uno de los 10 innovadores legales europeos más importantes por el *Financial Times*.

¿Cuáles son sus observaciones sobre el impacto de la pandemia en los profesionales jurídicos actuales y cuál puede ser el impacto más significativo en el futuro?

El año pasado fue el taller digital más amplio que haya existido nunca. Esto ha hecho que toda la sociedad haya pasado a ser experta digital siete años más rápido. Esta aceleración está provocando que el sector jurídico, tras la resistencia inicial a la tecnología/tecnología jurídica proceda a la adopción acelerada. Dirigiendo el camino están los departamentos internos bajo la presión de transformar sus organizaciones. Un ejemplo es la firma electrónica que se ha acelerado en las asesorías jurídicas ya que, de otra forma, los procesos hubieran quedado absolutamente paralizados.

“El año pasado se convirtió en el mayor taller digital que haya existido nunca. Esto ha hecho que toda la sociedad haya pasado a ser experta digital siete años más rápido.”

¿Qué actores o áreas en el sector jurídico serán testigos de los mayores cambios en el futuro –para bien o para mal– y por qué?

En el lado negativo, veo que los despachos pueden sufrir perjuicios a largo plazo. A corto plazo, no han experimentado ningún perjuicio financiero debido a la pandemia, a diferencia de sus clientes. Este perjuicio que han sufrido las asesorías jurídicas internas ha causado que miren sus procesos de trabajo de forma diferente, haciendo una distinción entre producto y trabajo de gama alta, y después a hacer más eficiente con tecnología jurídica la parte referida al producto. Esto significa que los despachos de abogados que solían hacer este tipo de trabajo experimentarán una disminución significativa de casos.

Para pasar de sobrevivir a prosperar después de la crisis, ¿cuáles son las tres cosas más importantes

que pueden hacer los despachos de abogados y las asesorías jurídicas?

Despachos de abogados

- Invertir más en estrategias tecnológicas.
- Apoyar mejor al cliente con productos tecnológicos en combinación con conocimientos tecnológicos y jurídicos.
- Invertir en equipos con un conjunto más amplio de aptitudes.

Asesorías jurídicas

- Organizar el trabajo para evaluar el riesgo y automatizar o externalizar el riesgo bajo.
- Invertir en “Legal Ops” (Operaciones legales).
- Hacer una distinción más clara entre el producto y el trabajo de alta gama.

¿En qué aspectos piensa que la IA tendrá el mayor valor/impacto para que los abogados se muevan más allá? ¿Qué otras tecnologías “top” considera esenciales para el éxito de los profesionales jurídicos?

La IA es una gran promesa para el mercado jurídico, pero su impacto actual está muy exagerado. La IA se está utilizando principalmente como una herramienta de *marketing* con el fin de crear una imagen innovadora para los despachos de abogados. Sin embargo, además de las aplicaciones actuales en *due diligence* y *e-discovery*, veo que entran nuevos productos en el mercado que ayudan a los abogados en su práctica cotidiana, como los algoritmos que ayudan a los abogados a buscar mejor o algoritmos que crean y gestionan librerías de cláusulas automáticas. Veo una innovación importante en la IA de textos o el Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP), como el GPT-3, mediante el cual se pueden escribir textos legales basados en palabras clave.

¿Otras ideas que desee compartir?

Una condición esencial para hacer que el sector esté más preparado para el futuro es la regulación de los despachos de abogados. Ya se puede ver que los países con una política más liberal en relación con la innovación jurídica se están haciendo con el liderazgo, por ejemplo, el Reino Unido, Australia y determinados estados de EE. UU.

Sally Guyer

Sally Guyer es el CEO global de World Commerce & Contracting (WorldCC), una asociación sin ánimo de lucro y el único organismo global que promueve normas y proporciona capacitación en la práctica comercial.

¿En qué aspectos piensa que la IA tendrá el mayor valor/impacto para que los abogados se muevan más allá? ¿Qué otras tecnologías “top” considera esenciales para el éxito de los profesionales jurídicos?

Para el sector jurídico, existe un potencial real de incrementar la eficiencia mediante la automatización de muchas de las tareas repetitivas, rutinarias y de alto volumen. El reto más grande parece ser la reticencia que todavía muestran los profesionales jurídicos (incluyendo a los que están ahora completando su formación) de adoptar la tecnología por miedo a que se supriman sus puestos de trabajo.

La investigación de WorldCC ha puesto de manifiesto que las organizaciones han empezado a poner en marcha su agenda de digitalización y que, como resultado de la pandemia, el ritmo de cambio en relación con la adopción e implantación de las tecnologías se ha acelerado. Entonces, ¿dónde deja esto a los profesionales del Derecho? ¿Fuera del mercado de trabajo? Una vez más, nuestra investigación describe un futuro en el que los recursos humanos y el trabajo con tecnología andan de la mano, necesiándose mutuamente. Es evidente que las funciones pueden ser distintas, pueden ser mucho más interesantes, pero no hay ningún dato que indique que pueda existir una disminución del número global de puestos de trabajo.

Junto con la IA y el aprendizaje automático, otras tecnologías están empezando a tener un impacto en el sector jurídico, incluyendo el **blockchain** que está facilitando la creación y el uso de contratos inteligentes. La pandemia supuso la fragmentación de información corporativa crítica: los datos de clientes y proveedores se esparcieron por múltiples aplicaciones y los propios contratos demostraron ser difíciles de encontrar y analizar. Las empresas están respondiendo a esto mediante la aceleración de su agenda de digitalización, implementando tecnologías para permitir el flujo esencial y la consolidación de datos dentro y a través de fronteras organizativas. Los profesionales del Derecho deben adoptar estos cambios inevitables y, al hacerlo, demostrar su valor estratégico a sus organizaciones.

¿Qué cambios realizados durante la pandemia se mantendrán? ¿Puede que alguna de las tendencias relacionadas con la pandemia en el sector jurídico se revierta después de la crisis?

En las etapas tempranas del confinamiento, WorldCC realizó encuestas periódicas en directo entre sus miembros de todo el mundo, que incluyen a muchos profesionales del Derecho. Descubrimos que la mayor parte de las organizaciones se movieron rápidamente para que se pudiera trabajar desde casa. En unas pocas semanas, el 92% de los que respondieron a la encuesta afirmó que contaba con las herramientas y equipos necesarios. A lo largo del tiempo, también cambió la percepción. En los primeros días la mayoría estaba deseando volver a la oficina. En julio de 2020, muy pocos querían volver, al menos no a jornada completa. Se habían adaptado a nuevos patrones de trabajo y a nuevas formas de comunicación y reunión con colegas, clientes y proveedores.

En conjunto, a pesar de que para algunas personas trabajar desde casa les resulta difícil, parece probable que la productividad haya aumentado: menos tiempo de viaje, menos interrupciones, reuniones más cortas. A pesar de que conseguir acceso a la información algunas veces ha resultado más difícil, las tareas transaccionales no se han visto afectadas en la mayor parte de los casos.

En lo relativo a la innovación o a actividades estratégicas, el argumento consiste en que depende mucho más del trabajo en equipo y de la colaboración, lo que es mucho más difícil conseguir **online**. Sin embargo, ¿es este argumento válido o se trata únicamente de que requiere más reflexión y adaptabilidad? En ámbitos como la ciencia, la colaboración remota ha proporcionado innovaciones durante décadas. Muchas empresas cuentan con equipos con múltiples ubicaciones trabajando en nuevos productos o servicios, a menudo aprovechando las zonas horarias para acelerar el desarrollo. Ciertamente, se podría argumentar que centrarse en actividades desarrolladas por personas que se encuentran en la misma oficina es limitante.

Vivimos en una época en la que la diversidad y la inclusión se ven impulsadas para romper el pensamiento estrecho y limitado. Evidentemente es cierto que, para muchas grandes organizaciones, la conducta altamente inclusiva y colaborativa es un concepto extraño. Una investigación pasada de WorldCC reveló la medida en la que los empleados fuera de las sedes corporativas –especialmente aquellos procedentes de otras culturas– se sentían excluidos de la aportación de ideas o de participar en proyectos innovadores o estratégicos. Ahora tenemos la oportunidad de que dicha exclusión sea una cosa del pasado. Y quién sabe las ideas y el entusiasmo que esto puede desencadenar.

“Dado que las incertidumbres del mercado continúan y la mayor volatilidad y variabilidad se establece como ‘normal’, las organizaciones necesitan urgentemente garantizar que sus contratos y procesos de contratación son adecuados para sus propósitos”

¿Qué cree que las empresas pueden hacer ahora para prepararse para la próxima crisis?

Existen un montón de cosas que las organizaciones pueden y, en realidad, están haciendo para prepararse para la próxima crisis. Centrarse en la tecnología y la digitalización es esencial, como ya he dicho anteriormente. En este punto, quiero hacer hincapié en esta respuesta en los contratos y los procesos de contratación. No hay duda de que la pandemia ha puesto de relieve el estado poco sano de los contratos. En términos prácticos, no servían para ningún propósito de hacer frente a los aspectos relacionados con la COVID-19. Las organizaciones se han apoyado en la “relación” dejando el contrato en un cajón.

La mayor parte de los contratos de las empresas tratan de crear certidumbre. Están diseñados para imponer obligaciones fijas y establecer consecuencias en caso de incumplimiento. La investigación de WorldCC continuamente refuerza el punto de que las negociaciones repetidamente se centran en la asignación de riesgos: responsabilidades, exoneraciones, compromisos de ejecución, etc. Horas interminables –y grandes cantidades de dinero– se gastan en acordar los términos que finalmente demostraron ser irrelevantes al tratar con la pandemia.

Dado que se mantiene la incertidumbre en el mercado y el aumento de la volatilidad y la variabilidad se considera “normal”, las organizaciones necesitan urgentemente garantizar que sus contratos y procesos de contratación se adecúan a su finalidad. Está claro que los contratos no van a desaparecer, existen muchas razones por las que resultan necesarios. Sin embargo, deben cambiar, debemos dar un paso atrás y preguntarnos una vez más: ¿cuál es la finalidad de nuestros contratos? Debemos reconocer que la profundidad de la finalidad varía, por lo que no hay una respuesta de validez universal. Por ejemplo, la compra de un producto a corto plazo no es igual a la prestación de un servicio a largo plazo. De igual forma, las distintas partes interesadas tendrán distintos puntos de vista sobre el objeto del contrato.

Estamos viendo organizaciones que ya están diseñando para el futuro: reconsideran los términos contractuales y los modelos comerciales, repiensen el análisis de riesgos y la calificación, se apartan de modelos rígidos hacia librerías de cláusulas impulsadas por IA y adoptan el diseño de contratos y la simplificación para garantizar que los contratos son herramientas de comunicación efectiva para sus usuarios.

Recientemente, la estandarización de las prácticas contractuales ha funcionado como una limitación para las empresas y las negociaciones se han convertido en una batalla sobre el poder relativo de las partes para imponer los términos que desean. Esto debe cambiar. Necesitamos contratos, pero deben ser prácticos, inteligentes y fuentes de valor mutuo.

Dean Sonderegger

Dean Sonderegger cuenta con más de 25 años de experiencia en software profesional y en el sector servicios. Es el director de Wolters Kluwer Legal & Regulatory U. S. y un líder de opinión de inteligencia artificial, transformación empresarial y la evolución de la profesión jurídica.

¿Cuáles considera que son las características clave de las organizaciones resilientes a través de la crisis hasta el momento?

Cuando examinamos la pandemia, constatamos que ha existido una aceleración de las tendencias ya existentes (el trabajo a distancia, por ejemplo) más que la introducción de nuevas tendencias. Las organizaciones que se han manejado bien durante la pandemia, en gran medida, ya habían identificado estas tendencias y hecho planes para hacerles frente. Esto no significa, por ejemplo, que un despacho de abogados necesitaba ser 100% virtual antes de la pandemia para haber reaccionado bien, sino que los despachos que ya habían identificado la tendencia hacia el trabajo remoto y que habían tomado medidas para apoyar a dichos empleados pudieron pasar más fácilmente a trabajar en casa. Este enunciado se puede aplicar a una serie de temas. Las organizaciones que miran al futuro piensan en las tendencias emergentes y hacen planes para adaptarse en la forma necesaria y, en consecuencia, son mucho más resilientes cuando se aceleran los cambios.

¿Qué cree que las empresas pueden hacer ahora para prepararse para la próxima crisis?

Una reacción temprana en cualquier recesión financiera es que las organizaciones recorten costes de forma intensa. Realizar recortes es en sí misma una cosa relativamente fácil de hacer. El resto es comprender el impacto de los recortes. ¿Se están recortando o deteriorando capacidades que los clientes valoran mucho? ¿Está impactando en su capacidad para conseguir ingresos o gestionar el riesgo? Estas evaluaciones requieren medición/análisis y son difíciles de llevar a cabo rápidamente. En su lugar, las organizaciones deberían identificar detenidamente y medir los indicadores clave de rendimiento (KPI) para la empresa. Estos KPIs podrían dar la respuesta a preguntas como: “¿hasta qué punto es rentable cada socio?” en el entorno de un despacho de abogados o “¿cuánto trabajo/horas requiere cada unidad de negocio de apoyo legal? ¿Cómo se puede comparar esto con los ingresos generados por cada unidad de negocio?”, en un entorno corporativo. Estas mediciones, por su parte, permiten a las empresas realizar contrapartidas inteligentes en un período en el que el recorte de costes es necesario.

“... las organizaciones que miran al futuro piensan en las tendencias emergentes y hacen planes para adaptarse en la forma necesaria y, en consecuencia, son mucho más resilientes cuando se aceleran los cambios.”

¿Qué cambios realizados durante la crisis se mantendrán? ¿Piensa que alguna de las tendencias relacionadas con la pandemia en el sector jurídico se revertirá tras la crisis?

Parece claro que las actividades virtuales –ya sea el trabajo a distancia, los tribunales virtuales, la colaboración virtual, etc.– están aquí para quedarse. Además de que esto es, de alguna manera, lo que las empresas esperan para la interacción, existe un beneficio económico real que ha sido detectado por la mayoría de las organizaciones, ya que se reducen los gastos de viaje y de oficina. La única excepción a esto, en mi opinión, será la formación jurídica, donde espero que se concentre más esfuerzo para volver a la formación presencial.

Pienso que también veremos una relajación del recorte de gastos en comparación con 2020 en el mercado de los despachos de abogados. La realidad es que el mercado jurídico está muy caliente en la actualidad... Tenemos un volumen bastante alto de causas pendientes (debido en parte a la pandemia), un entorno regulatorio en expansión debido a la COVID-19 y un nuevo gobierno y un entorno de fusiones y adquisiciones extremadamente activo. Todo lo cual, combinado con un probable *boom* económico, nos debería llevar a un flujo de trabajo jurídico para que los despachos continúen con el sólido final económico que observamos en el año 2020. Esto, a su vez, llevará a una mayor inversión por dichos despachos, pero irónicamente resultará en la liberación de algunas de las presiones de eficiencia del trabajo de los abogados que estábamos empezando a detectar antes de la pandemia.

Entrevista a Líderes de Opinión en España para **diariolaley**

Lo vivido en 2020 y 2021 está acelerando los cambios en la forma en la que los despachos operamos y nos relacionamos con nuestros equipos y nuestros clientes. Las firmas que se tomen estos cambios en serio y respondan de manera proactiva se convertirán o afianzarán su posición de líderes del mercado postpandémico

Debemos seguir preservando la salud de nuestros profesionales manteniendo la flexibilidad y las nuevas formas de trabajo, conjugándolas —tal y como hicimos en 2020— con la productividad y la eficiencia.

Jorge Badía

Consejero Delegado de Cuatrecasas

La mejor manera de estar preparados para un futuro desconocido es invertir en capacidades: tecnológicas y, sobre todo, humanas. Cuanto más capaces seamos de adaptarnos a los cambios del entorno, las normas o la tecnología, cuantas más ágiles seamos para innovar, crear nuevas soluciones, y aprovechar el conocimiento adquirido en unas áreas para desarrollar otras especialidades y negocios, más sencillo nos resultará enfrentarnos a retos que hoy ni siquiera somos capaces de imaginar.

Beatriz Hoya

Directora del área de New Law. PWC

La LegalTech legaltech se ha integrado como una parte esencial en el normal desarrollo de los despachos y asesorías jurídicas corporativas. No sólo en términos de innovación, reducción de costes, automatización y agilidad en procesos de atención al cliente, sino también en términos de trazabilidad y responsabilidad proactiva de las normas aplicables al sector.

Las nuevas tendencias que ha traído la pandemia se consolidarán y nos permitirán vislumbrar a un nuevo abogado más accesible, gracias a la tecnología, así como el surgimiento de una nueva era de servicios legales prestados a través de herramientas y cobertura tecnológica a diferente nivel que, a su vez, nos permitirá conocer mejor a nuestros clientes y lo que demandan, en realidad, de nosotros.

Noemí Brito

Socia del área de tecnología innovación y economía digital Ceca Magán

Todas aquellas áreas que presenten un mayor volumen de tareas de bajo valor van a verse empujadas hacia la industrialización. Lejos de ser un problema para los despachos, esta situación nos ha de abrir la puerta a nuevas formas de prestación de servicios jurídicos, donde los Servicios Gestionados están llamados a ser un importante nicho de negocio. A la hora de repensar el despacho, escuchad. Escuchad a vuestros compañeros de IT y Sistemas. Escuchad a vuestros compañeros de Seguridad. Escuchad a vuestros compañeros de Innovación. Y, por qué no, escuchad a los más jóvenes. Que, en general, puede que se les vea un poco perdidos, pero vienen con la tecnología puesta de casa y con unas nuevas capacidades con las que aun nadie apenas cuenta, pero que pronto se tornarán en indispensables.

Alberto Galán

Deloitte Tax & Legal Chief Technology Officer

Los servicios legales más estándar serán sustituidos en gran medida por tecnología, aunque el trato humano, cercano y de confianza nunca será reemplazable. Creo que hoy mucha gente no consume servicios legales por miedo al coste y los trámites. Esta barrera desaparecerá con estos servicios web. Pero lejos de quitar trabajo al abogado, lo que habrá es más mercado.

La ciberseguridad, la reingeniería continua de procesos y el project managemet, son disciplinas que han de entrar en un proceso de mejora continua.

Rafael Madero

CIO Pérez-Llorca

Entrevista a Líderes de Opinión en España para **diariolaley**

Las organizaciones que han resistido bien la crisis se caracterizan por el uso eficiente de herramientas, modelos colaborativos, procesos ágiles, liderazgo abierto, capacidad de detección de preocupaciones, comunicación, cultura de cambio, organización flexible, innovación y modelos de business intelligence, junto con una adecuada gestión de la información y de los datos disponibles y que todo ello sea de aplicación en toda la organización, es decir que todos participen activamente del plan y del modelo.

Corren buenos tiempos para personas y organizaciones audaces y apasionadas, hoy casi todo vale menos quedarse parado. El sector legal está siendo remodelado y la satisfacción y la eficiencia son palancas sobre las que se permite valorar en la práctica cualquier iniciativa.

Jesús Olmedilla

Director de operaciones de Santander Legal

Ha quedado claro que las fórmulas de trabajo presencial, en las que los equipos mantienen una interacción más “física”, ayudan en la formación, la creatividad, y en algunos tipos de trabajos al rendimiento global del equipo. El beneficio de este tipo de interacciones no los veo reemplazables actualmente en entornos como el jurídico en el que el intercambio del conocimiento de manera “informal” y espontánea es tan enriquecedor.

Las organizaciones hemos de hacer un análisis muy detallado de lo que ha funcionado y lo que no, cubrir las carencias descubiertas y continuar manteniendo la mentalidad de “risk management” permanente. Aprender estas lecciones, mantener un buen equipo humano, versátil y con capacidad de adaptación a las realidades cambiantes; inversión en eficiencia (productividad) y, sin duda, flexibilidad, son también factores que las organizaciones han de cuidar.

José Pérez

Director del Área de Tecnología e Innovación Uría Menéndez

En no mucho tiempo la disrupción también afectará a los procedimientos judiciales, comenzando por aquellos procesos más frecuentes y de escasa cuantía, que podrían verse automatizados a través de procedimientos de resolución de conflictos alternativos, como la mediación digital. La celebración de vistas en formato telemático ha resultado un recurso muy práctico y ya constituye una práctica que va a perdurar en nuestros Juzgados, para, probablemente, desarrollarse aún más.

Una de las cosas más importantes que pueden hacer los bufetes de abogados y las asesorías internas de empresa para pasar de la supervivencia a la prosperidad es aplicar políticas de diversidad, no sólo de género, sino también de edad, procedencia, educación, nacionalidad... incorporando nuevos perfiles expertos en nuevas metodologías como, Agile, ciberseguridad, IT, Project management...

Ana Prado Blanco

Gerente de la Asesoría Jurídica, Mercedes Benz España, SA

Los clientes siempre piden que los profesionales estén a su lado y hagan suyos sus problemas. Y, durante la pandemia, la tecnología ha sido clave para ello.

La inversión inteligente en la tecnología adecuada a las necesidades de cada firma; apostar por la formación de los equipos para poder aumentar su destreza digital y revisar y actualizar sus planes de continuidad de negocio y de recuperación ante desastres, son las tres cosas más importantes que pueden hacer los despachos de cara al futuro, porque esta crisis no será la última que, por desgracia, nos toque vivir.

César Mejías

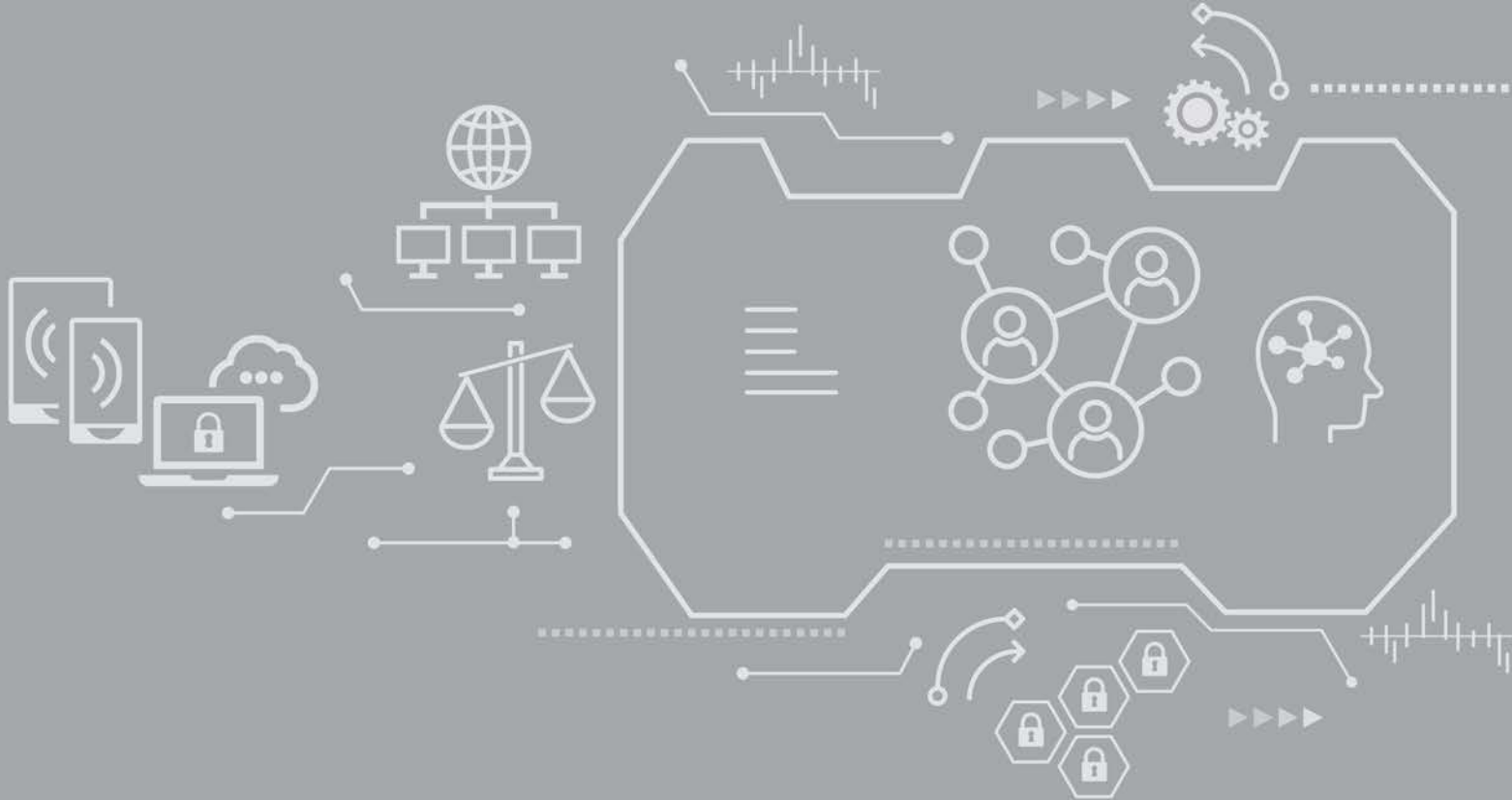
CTO de Garrigues

Entiendo que todas las áreas del sector legal van a estar afectadas, de una manera o de otra, por la disrupción, porque la innovación es necesaria. No obstante, aquellas áreas donde existen actuaciones más masivas (como por ejemplo litigios) seguro que estarán más afectadas por la disrupción de todo tipo, pero sobre todo tecnológica.

Las tecnologías relacionadas con la interacción con los clientes (portales de conocimiento compartido, asuntos compartidos, información, etc.), van a ser absolutamente necesarias en el futuro.

Iñigo Sagardoy

Presidente de Sagardoy Abogados



Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Wolters Kluwer Legal & Regulatory es una división de Wolters Kluwer, un proveedor líder global de soluciones jurídicas y de cumplimiento que permite a los profesionales mejorar la productividad y el rendimiento, mitigar el riesgo y conseguir mejores resultados.

Wolters Kluwer (WKL) es líder global de información profesional, soluciones de software y servicios para la sanidad; impuestos y contabilidad; gobernanza, riesgo y cumplimiento, y para los sectores jurídico y regulatorio. Ayudamos a nuestros clientes a tomar decisiones críticas todos los días, proporcionándoles soluciones expertas que combinan un profundo conocimiento del área con tecnología y servicios. Wolters Kluwer generó unos ingresos anuales en 2020 de 4.600 millones de euros. El grupo presta servicios a clientes en más de 180 países, desarrolla operaciones en más de 40 países y tiene alrededor de 19.200 empleados en todo el mundo. La empresa tiene su sede en Alphen aan den Rijn, Países Bajos.

Sobre la encuesta El abogado del futuro 2021 Wolters Kluwer

El informe sobre la encuesta El abogado del futuro 2021 Legal & Regulatory incluye una encuesta cuantitativa a 700 abogados de despachos de abogados, asesorías jurídicas de empresa y despachos de servicios corporativos de todo EE. UU. y nueve países europeos: Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Italia, Francia, España, Polonia, Bélgica y Hungría, para examinar la forma en la que las expectativas de los clientes, la tecnología y otros factores están afectando al futuro del Derecho en áreas fundamentales y cómo las organizaciones legales están preparadas para hacerles frente. La encuesta se llevó a cabo online para Wolters Kluwer por una organización líder internacional de investigación del 4 al 18 de marzo de 2021.



Introduction

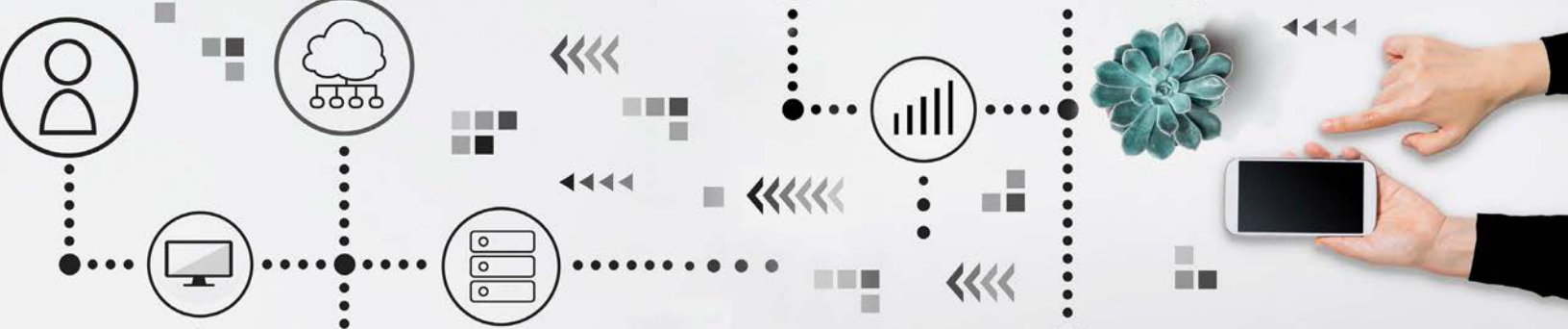
The *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey* was first undertaken three years ago to provide insights into the ongoing evolution of the legal profession and how well-prepared legal professionals were to face the future. Transformation had been ongoing for years – driven by economic, demographic, regulatory, technology and competitive demands – although moving more slowly in the legal profession than expected, or perhaps hoped for.

Then, the COVID-19 global pandemic hit: an unforeseen force that was both a catalyst for immediate change in response to crisis, and a time machine that permanently accelerated the transformation of the legal profession. How did it impact legal professionals? How has it changed needs and expectations? Did legal organizations that had already begun to step up transformation step further ahead?

The *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey* has a unique perspective into firms and corporate legal departments in this context. The 2020 survey was issued in January 2020 – just before the crisis fully took hold in most countries in Europe and in the U.S. The 2021 survey was issued in March 2021, one year into the crisis as many professionals were emerging with a better understanding of the impact on their organizations and implications for the future.

The 2021 *Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey: Moving Beyond the Pandemic* includes insights from 700 legal professionals across nine European countries and the U.S. The survey examines issues and trends affecting the future of law as organizations work to both rebound from the challenges of the past year, and position themselves

- 42 Introduction
- 43 Key Findings
- 47 Leading Trends Across the Legal Profession
- 48 Strengthening Client-Firm Relationships
 - 48 Clients Expect Technology-enabled Firms
 - 49 Law Firm and Legal Department Expectations and Experiences
- 53 The Changing Legal Department
 - 54 Legal Departments Investing in Change
 - 55 Legal Department Change Readiness
- 58 The Changing Law Firm
 - 59 Law Firms Investing in Change
 - 60 Law Firm Change Readiness
- 63 Focus: Technology Advancements and Advantages
 - 63 Technology Advancement Initiatives
 - 64 Technology Leaders Best Positioned to Be Future Ready; Transitioning Organizations Invest to Catch Up
- 66 Focus: Impact of the Pandemic
 - 66 The Pandemic Year
 - 67 Moving Ahead
- 70 Insights from Luminaries: Moving Beyond the Pandemic



for higher performance ahead. The report focuses on survey findings, with insights and information related to the impact of the pandemic on legal professionals' plans, priorities and perspectives.

Key Findings

For many legal professionals, 2020 quickly changed from a year of business as usual to a year of survival, as organizations navigated through unprecedented times to move from crisis to response to recovery. And now, with recovery still underway, organizations must also focus on bolstering their readiness for the new "business as usual" ahead – whatever that may be.

The *2021 Future Ready Lawyer Survey* findings show clearly that the transformation dynamic in the legal profession has been accelerated by the pandemic. Overwhelmingly, trends and priorities already in place gained new ground.

The ability to use technology to ensure performance became more important as the pandemic sent professionals out of the office and into their homes where they interacted remotely with clients, colleagues and the courts. The crisis made clear that technology solutions are essential to business resilience and client service. The survey also confirms that professionals see digital transformation and technology as a key driver of improved performance, efficiency and productivity ahead and that increased use of and investment in technology solutions will continue.

Corporate legal departments, pressured by more demanding workloads and budget constraints, are turning to technology to automate work and improve productivity. Increasingly, they are also looking to control costs by leveraging sources beyond their law firms: the pandemic may have further opened up the

legal playing field. Corporate departments also expect their law firms to be tech-enabled – in fact, they are demanding it.

Law firms, pressured to perform through the crisis and driven by changing client expectations, realize the intensifying importance of technology to enhance client services as well as their firms' operations, productivity and efficiency. They report they are investing more in technology. Law firms are also increasingly focused on specialization and greater collaboration and transparency with clients, as they seek to strengthen relationships and deliver value.

In the future, we will understand more fully which short-term impacts and lessons learned will translate into long-term change, but one thing is certain: the digital transformation of the industry gained unprecedented momentum, which continues today. In the past year, technology was a lifeline to the legal profession, in serving clients, connecting with colleagues and driving efficiency and productivity. As the industry continues to recover and a "new normal" emerges, technology will be a driving force. The question remains, who will be future ready?

While the pandemic pressured the legal industry worldwide, agile organizations that embraced new ways of working during the crisis will emerge stronger.

As the industry continues to recover and a “new normal” emerges, technology will be a driving force. The question remains, who will be future ready?

Overall Trends

- Overall, 36% or fewer lawyers say their organization is very prepared to keep pace with the most significant trends they believe will have an impact over the next three years.
- The two top trends cited by legal professionals as having the biggest impact on their organizations over the next three years are: Increasing Importance of Legal Technology (77%); and Coping with Increased Volume and Complexity of Information (77%).

Yet, only 33% say their organization is very prepared to address the Increasing Importance of Legal Technology and only 32% are very prepared to address Coping with Increased Volume and Complexity of Information.

- The Growth of Alternative Legal Service Providers (ALSPs) was the trend that saw the biggest gain over 2020, up 6 points to 74% in 2021. Coping with Increased Volume and Complexity of Information was next highest, with a 5-point gain to 77%.

Client-Firm Relationships

- The gaps between corporate legal departments' expectations and law firms' capabilities and services continued in 2021, with firms falling short.
- Legal departments assessed the attributes most important to them when choosing a firm and how well their firm delivers. Fewer than one-third of firms fulfilled these top-five attributes very well:
 - Trust in the Firm to Meet Our Needs;
 - Specializes in the Types of Services We Need;
 - Uses Technology to Deliver the Best Services Possible;
 - Demonstrates Efficiency and Productivity; and
 - Equips Staff with the Right Tools to Perform Our Work.
- Gaps in firms' abilities to deliver on client expectations have implications for satisfaction rates: 51% of corporate lawyers are somewhat satisfied with their relationship with their law firm; only 30% are very satisfied.

- More legal departments plan to switch firms: 24% of corporate lawyers say they are very likely to switch firms compared to just 13% in 2020.
- In 2021, the importance clients placed on law firms' use of technology surged, with the highest gains over 2020 for Uses Technology to Drive Productivity/Efficiency; and Uses Technology to Deliver Best Service Possible.
- Within three years, 91% of legal departments expect to ask prospective firms about their technology use – a 10-point increase over 2020.

Corporate Legal Departments

- 57% of legal departments say they will increase their technology investment, up from 51% in 2020.
- Top changes legal departments expect in the next three years include: Greater Use of Technology to Improve Productivity; Greater Collaboration and Transparency Between Law Firms and Clients; Increased Emphasis on Innovation; and Greater Use of Alternative Fee Arrangements.
- The leading technologies legal departments plan to invest in include: Collaboration Tools for Document and Contract Drafting/Reviewing; Automation of Document and Contract Creation; Corporate e-meeting and e-voting Management; Workflow Management and Process Automation; and Document and Contract Workflow Management.
- Top challenges for legal departments include: Automating Routine Tasks and Leveraging Technology in Work Processes; Reducing/Controlling Outside Legal Costs; and Managing the Growing Demands on the Corporate Legal Department.
- 82% of corporate legal departments say it's important the law firms they work with fully leverage technology.
- The expected impact of transformational technologies increased across the board. 75% of legal departments now expect Big Data and Predictive Analytics to have an impact on their organizations over the next three years, up from 67% in 2020. Fewer than one-third say they understand these technologies very well.
- Facing budget pressures, 78% of legal departments expect Greater Use of Alternative Fee Arrangements.
- Expected use of third-party resources, contract staff, ALSPs and non-legal staff all grew over 2020. Increased insourcing of legal work is also projected.

Law Firms

- 63% of law firms say they will increase their technology investment, up from 60% in 2020.
- The majority of law firms expect to see changes in how they deliver services moving ahead. Top changes law firms expect to make over the next three years include: Greater Specialization of Legal Services Offered; Greater Use of Technology to Improve Productivity; Increased Emphasis on Innovation; and Greater Collaboration and Transparency with Clients.
- The leading technologies law firms plan to invest in include: e-signature; Automation of Document and Contract Creation; Collaboration Tools for Document and Contract Drafting/Reviewing; Document and Contract Workflow Management; and Cloud-based Services.
- Firms are accelerating initiatives to improve efficiency, productivity and client services. 74% report they are Investing in New Technology to Support Firm Operations and Client Work; 42% are Creating Dedicated Innovation Function/Focus; and 42% are Formalizing Client Feedback Approach – all up over 2020.
- The expected impact of transformational technologies is on the rise. 69% of law firms expect Big Data and Predictive Analytics to have an impact on their organizations over the next three years; up from 58% in 2020. Just 22% say they understand these technologies very well.
- 36% or fewer law firms believe their firms are very prepared when it comes to key technology, client-focus, organizational and staffing issues important to their firms.

Technology

- 58% of lawyers expect investments in software over the next 12 months to increase, while 16% expect a decrease. Over the next three years, 61% of legal organizations expect their technology investments to increase and just 6% anticipate a decrease.
- Cloud-based services are among the technologies lawyers are investing in over the next three years, with 71% of legal departments and 75% of law firms planning to do so.
- Legal professionals most commonly report Organizational Issues as the top reason why new technology is resisted in their organizations.
- *Technology Leaders* – those legal organizations identifying as fully leveraging technology today – continue to show a competitive edge. *Technology Leaders*:
 - Were more prepared to continue business during the pandemic: 46% of *Technology Leaders* reported they were very prepared to support clients remotely when the pandemic began, compared to 20% of *Transitioning* and 8% of *Trailing* organizations.

- Were more likely to report profitability, with 47% of *Technology Leading* lawyers reporting profitability increased over the past year, compared to 28% of *Transitioning* and 13% of *Trailing* firms.
- Were more likely to report their business increased, despite the pandemic.
- Continue to invest more in technology, with 65% of *Technology Leaders* planning to increase their technology investment over the next three years.

Pandemic Insights

- 91% of legal organizations say technology has been very important/important to them in delivering client services during the pandemic; yet just 30% were very prepared to transition to supporting clients remotely at the start of the crisis.
- 80% of lawyers report that their needs for technology solutions have increased as a result of the pandemic.
- The pandemic put increased pressures on business: 40% of lawyers said their business decreased and 51% of them do not see business returning to pre-pandemic levels until 2022. Additionally, 61% of legal organizations have cut costs over the past year.



Leading Trends Across the Legal Profession

Following an exceptionally challenging year, lawyers expect the trends they've already been facing to accelerate across the board as they move beyond the pandemic. The top two trends expected to impact most legal organizations, according to the 2021 *Future Ready Lawyer Survey*, are:

- Increasing Importance of Legal Technology – 77%; and
- Coping with Increased Volume and Complexity of Information – 77%.

Rounding out the top five trends are:

- Meeting Changing Client/Leadership Expectations – 76%;
- Ability to Acquire and Retain Talent – 76%; and
- Emphasis on Improved Efficiency/Productivity – 75% (Figure 1).

Clearly, firms and legal departments are facing mounting pressures across multiple fronts, as the impact of each trend the survey has examined over the past three years has increased each year. The trends experiencing the greatest increases between 2020 and 2021 are Growth of ALSPs, up 6 points from 68% in 2020 to 74% in 2021; and Coping with Increased Volume and Complexity of Information, up 5 points from 72% in 2020 to 77% in 2021.

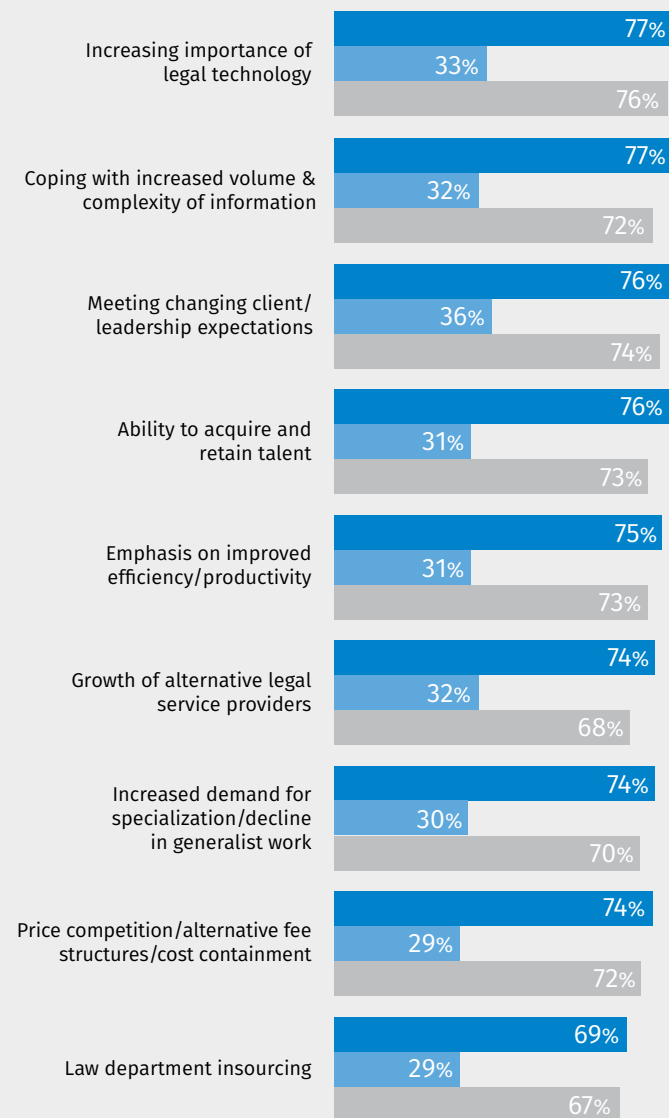
Lawyers also report being incrementally more prepared to address these trends. However, those reporting their organization is very prepared to do so still remains low, at about one-third or fewer, in most instances. This reveals organizations can further strengthen the capabilities they need to meet the growing challenges they are facing.

For example, while the Increasing Importance of Legal Technology is the top trend for two consecutive years, 33% of lawyers believe their organization is very well prepared to address this. Coping with Increased Volume and Complexity of Information is another top concern, yet only 32% of lawyers are very well prepared for it. In both cases, the readiness numbers have improved over 2020 (28% and 29% respectively).

Figure 1: Trends & Readiness to Address

2021 Finding: Majority of legal organizations say these trends will impact them over the next 3 years. Yet, for most trends, fewer than 1/3 believe their organization is very prepared for them.

2021 Trendline: Compared to 2020, Increasing Importance of Legal Technology stays a top trend; Growth of Alternative Legal Service Providers shows biggest gain (up 6 points, from 68%).



■ 2021 Some/Significant Impact
 ■ 2021 Very Prepared to Address
 ■ 2020 Some/Significant Impact

Strengthening Client-Firm Relationships

Clients Expect Technology-enabled Firms

Given that the Increasing Importance of Legal Technology continues to be a top trend, it's not surprising that legal departments are emphasizing the importance for law firms to adopt and optimize their use of technology.

In fact, 91% of corporate legal departments currently ask or plan to ask the law firms they are considering using to describe the technology the firms use to be more productive and efficient. This is a 10-point jump from 2020, when 81% were asking or planned to ask within the next three years (Figure 2).

The pandemic and the need for remote and automated solutions likely helped to accelerate the number of legal departments focusing on this as an evaluation criterion. For example, in 2020, 41% of legal departments said they were already including technology use as an evaluation factor, with an additional 40% saying they planned to add technology as an evaluation factor in the next three years. In 2021,

52% of legal departments now say they ask law firms they are considering to describe the technology they use, with an additional 39% saying they plan to within three years.

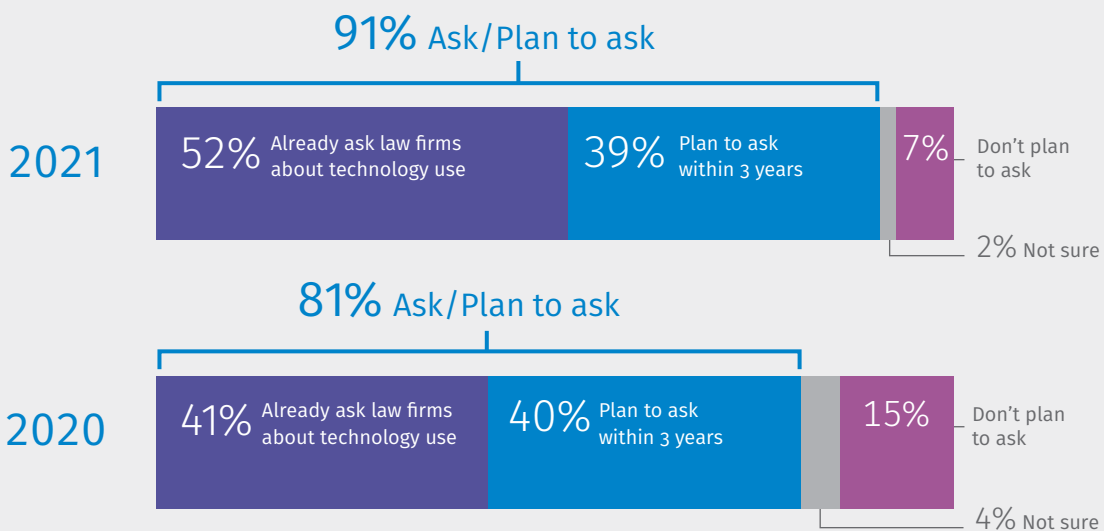
Technology is also a top priority for legal departments when working with their current law firms. Specifically, 82% of legal departments say it's important that the firms they work with fully leverage technology. Slightly fewer law firms (78%) believe legal departments find this important (Figure 3). While this shows a continued gap in client expectations in this area, law firms did make progress in closing the gap – from 73% in 2020 to 78% in 2021.

While technology has increasingly become a key enabler for successful law firms and legal departments, the pandemic put a spotlight on how critical it is to business continuity – in supporting the organization and staff, as well as delivering service – and to future resilience.

In fact, despite the economic challenges of the pandemic, 61% of legal organizations overall plan to increase their technology investment over the next three years compared to 56% last year. Specifically, by segment, 63% of law firms plan to increase

Figure 2: Increasing Importance of Technology as Firm Evaluation Factor

Emerging from the pandemic, far more legal departments (91%) now ask or plan to ask the firms they are considering to describe the technology they use to be more productive and efficient; up 10 points from 2020.



their technology investment, while 57% of legal departments plan to do so. Over the next 12 months, 58% of organizations anticipate their investment in legal software will increase, indicating that even in this recovery stage of the pandemic while costs are closely watched, spending on technology is seen as an important investment. (See *Moving Ahead*, pages 27–28, Figure 29.)

Law Firm and Legal Department Expectations and Experiences

The survey found that the gaps between corporate legal departments' expectations and law firms' capabilities and services continued in 2021, with firms falling short.

Technology & the Client-Firm Relationship

- Within three years, 91% of corporate legal departments will ask the firms they are evaluating to describe the technology they use to be more productive and efficient – 52% already do.
- 82% of corporate lawyers say it's important the law firms they work with fully leverage technology.
- 58% of organizations anticipate their investment in legal software will increase over the next 12 months. 61% of organizations plan to increase their technology investment over the next three years.

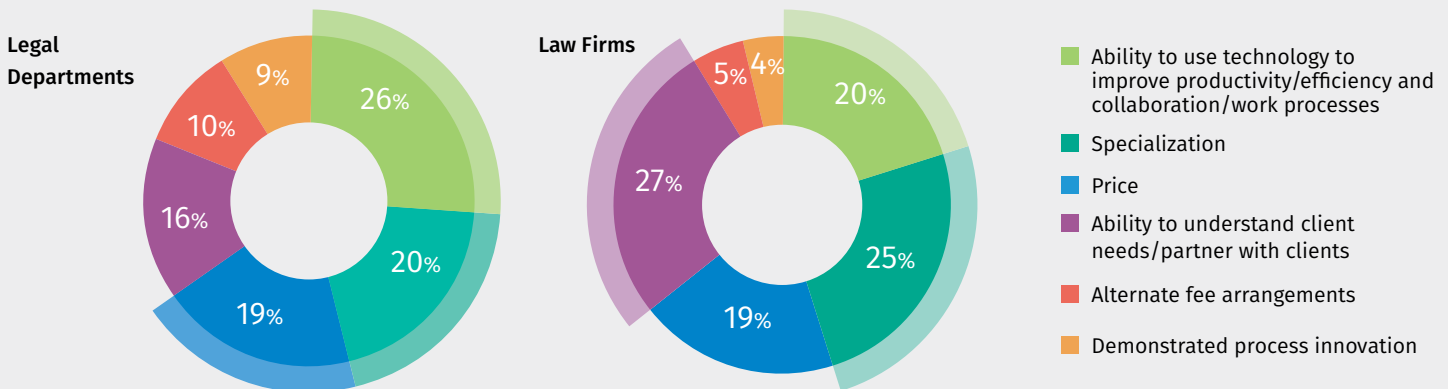
Figure 3: Firms are Closing the Expectation Gap: Leveraging Technology

82% of legal departments think it's important that the law firms they use fully leverage technology. 78% of law firms believe their clients expect this from them, up from 73% in 2020.



Figure 4: Leading Factors in Law Firm Evaluation

When evaluating law firms, factors most important to corporate lawyers are a firm's Ability to Use Technology to Improve Productivity/Efficiency and Collaboration/Work Processes, followed by Specialization. Law firms believe Ability to Understand Client Needs and Partner with Clients is the top criteria on which they are evaluated, followed by Specialization.



Legal departments use multiple criteria to evaluate law firms, and technology is becoming increasingly important. Overall, the criteria that legal departments rank highest in evaluating firms are:

- Ability to Use Technology to Improve Productivity/Efficiency and Collaboration/Work Processes;
- Specialization; and
- Price (Figure 4).

Price rose slightly over the past year as an important factor – moving into the top three – as many legal departments face continued pressure to control costs and do more with existing resources.

Law firms had a slightly different perspective on the most important factors clients use in evaluating their law firms, with the top three being:

- Ability to Understand Client Needs/Partner with Clients;
- Specialization; and
- Ability to Use Technology to Improve Productivity/Efficiency and Collaboration/Work Processes (Figure 4).

Price ranked fourth in firms' assessment of legal departments' expected evaluation factors.

Coming through the pandemic with significantly increased demands on legal departments, the emphasis on technology and automation is clear.

The most cited step legal departments said that firms could do to keep or win their business was to Offer 24/7 Availability/Just-in-time Service, according to survey findings.

Legal departments are increasingly pressured to do more with limited resources. Technology solutions are becoming more important as a means for achieving this, both in their own organization and at the firms they engage.

Specifically, 75% or more corporate lawyers agreed with each of the following statements related to their expectations of the firms they work with:

- Our Organization Expects Our Law Firm to Leverage Technology to Optimize Performance;
- It's Important That Our Law Firm Leverages Technology to Improve Productivity and Efficiency; and
- Our Organization is Becoming More Focused on the Return We Are Getting from Our Law Firm.

Additionally, more than 70% said that their Organization Has Become More Selective About the Law Firm with Which They Do Business and that their Organization Has Become More Sensitive to Pricing.

However, corporate lawyers believe firms could be doing more to support their needs. Across a series of

attributes that legal departments view as important, few say the attributes describe their law firm very well. Law firm attributes most important to legal departments are:

- Trust in the Firm to Meet Our Needs: 80% say important, 30% say it describes their firm very well;
- Specializes in the Types of Services We Need: 79% say important, 31% say it describes their current firm very well;
- Uses Technology to Deliver Best Service Possible: 78% say important, 30% say it describes their firm very well;
- Demonstrates Efficiency and Productivity: 78% say important, 29% say it describes their firm very well; and
- Equips Staff with the Right Tools to Perform Our Work: 78% say important, 28% say it describes their current firm very well (Figure 5).

A notable finding compared to 2020 is further evidence of legal departments' increasing emphasis on technology-related factors, as law firms struggle to keep pace with expectations. As an example, the number of corporate lawyers ranking the importance that their firm Uses Technology to Deliver Best Service Possible, rose from 71% in 2020 to 78% in 2021. However, those saying it described the firms they work with very well increased by only one point – from 29% in 2020 to 30% in 2021.

Trust in the Firm to Meet Our Needs also increased as an important attribute from 76% in 2020 to 80% in 2021. However, the number of corporate lawyers saying that described the firms they work with very well fell from 37% in 2020 to just 30% in 2021. This may reflect a strain in firms' ability to keep up with the new types of needs and increased volume of demands placed on them by corporate clients in a time of unprecedented change.

For some corporate lawyers, the experience of working through the pandemic year may have further influenced the attributes they find important and exposed shortcomings in the firms they've been working with.

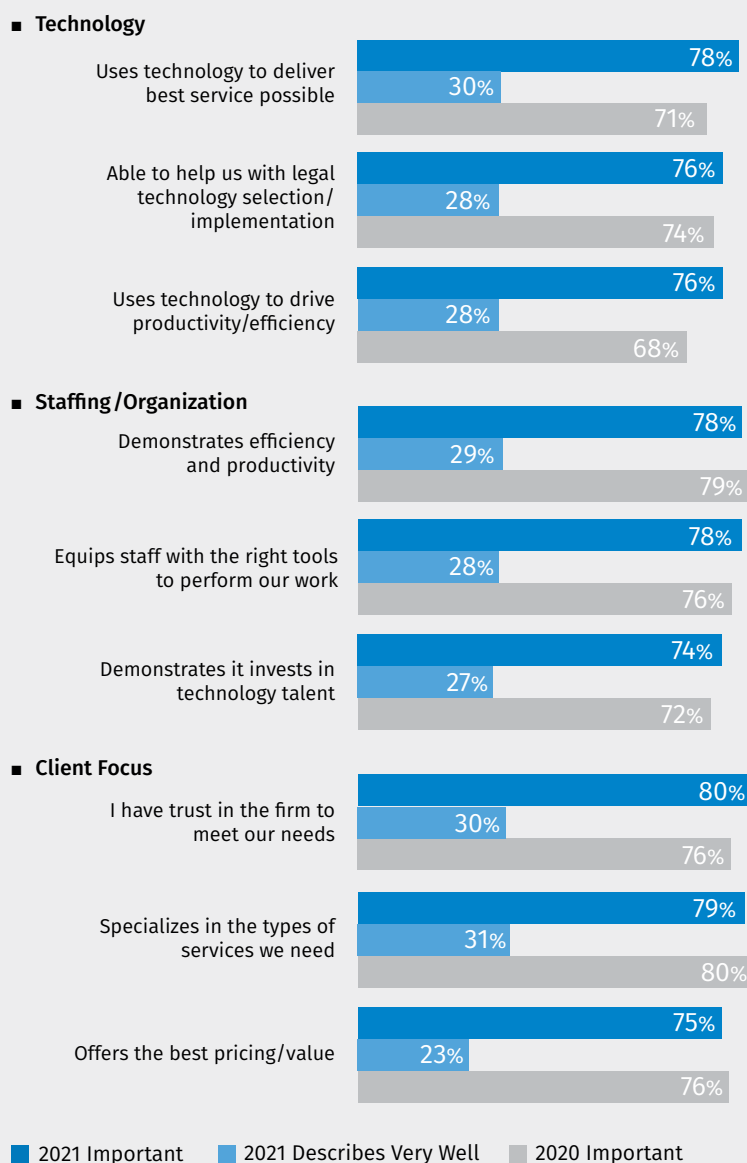
These gaps between expectation and performance are expressed in overall client satisfaction and are even

more telling by the number of legal departments likely to switch firms in the coming year. Specifically, just 30% of corporate lawyers are very satisfied with their relationship with the firms they work with. The majority of legal departments, 51%, are somewhat satisfied

Figure 5: Clients Expect More Than Firms Deliver; Importance of Technology Surges

2021 Finding: More than 70% of legal departments say these attributes are important in choosing a law firm, fewer than 1/3 say any of these attributes describe their current firms very well. Clients' Trust in the Firm to meet their Needs is the most important attribute.

2021 Trendline: The importance of technology surges with highest gains for Uses Technology to Drive Productivity/Efficiency (up 8 points) and Uses Technology to Deliver Best Service Possible (up 7 points).



with their current law firm, with 14% neutral and 4% dissatisfied (Figure 6).

Additionally, in the 2021 survey, legal departments say they are more likely to switch firms. In 2020, only 13% of corporate lawyers indicated they were very likely to switch firms; in 2021 that number jumped to 24% saying they are very likely to switch firms.

The leading reason corporate clients would fire a firm is if the firm did not demonstrate efficiency and productivity, followed by lack of trust to meet needs,

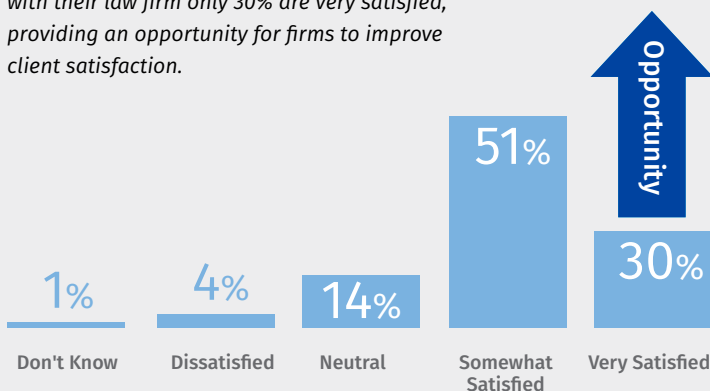
lack of specialization, lack of equipping firm staff with the tools needed and firm pricing or value.

In most instances, no single issue is likely the sole reason for a client to end its firm relationship. But it's also clear that only 30% of corporate clients are very satisfied with their firms and, when asked to rate their firms across a series of attributes, fewer than one-third say the desired attributes describe their current firm very well (Figure 5).

The findings overall indicate an opportunity for firms to improve their performance in meeting client expectations and improving client experiences. If firms fail to keep pace with evolving legal department expectations, they increase their risk of being replaced by other law firms, or by greater insourcing of work by legal departments, contract or third-party resources, ALSPs and non-legal staff – all of which were on the rise in the 2021 survey.

Figure 6: Opportunity to Improve Client Satisfaction

While most legal departments are somewhat satisfied with their law firm only 30% are very satisfied, providing an opportunity for firms to improve client satisfaction.



Top 5 Reasons Legal Departments Would Switch Law Firms

- 1 If the firm did not demonstrate efficiency and productivity
- 2 If I no longer had trust in the firm to meet our needs
- 3 If the firm did not specialize in the types of services we need
- 4 If the firm did not equip its staff with the right tools to perform our work
- 5 If the firm did not offer the best pricing/value

At a Glance: Strengthening Client-Firm Relationships

Legal Departments' Top Law Firm Evaluation Criteria

- Ability to Use Technology to Improve Productivity/Efficiency and Collaboration/Work Processes
- Specialization
- Price

Technology Matters

- 78% of legal departments say it's important the firm they choose Uses Technology to Deliver the Best Service Possible
- 76% of legal departments say it's important the firm they choose Uses Technology to Drive Productivity/Efficiency

Satisfaction

- 30% of legal departments are very satisfied with their law firms
- 24% are very likely to switch firms in the coming year

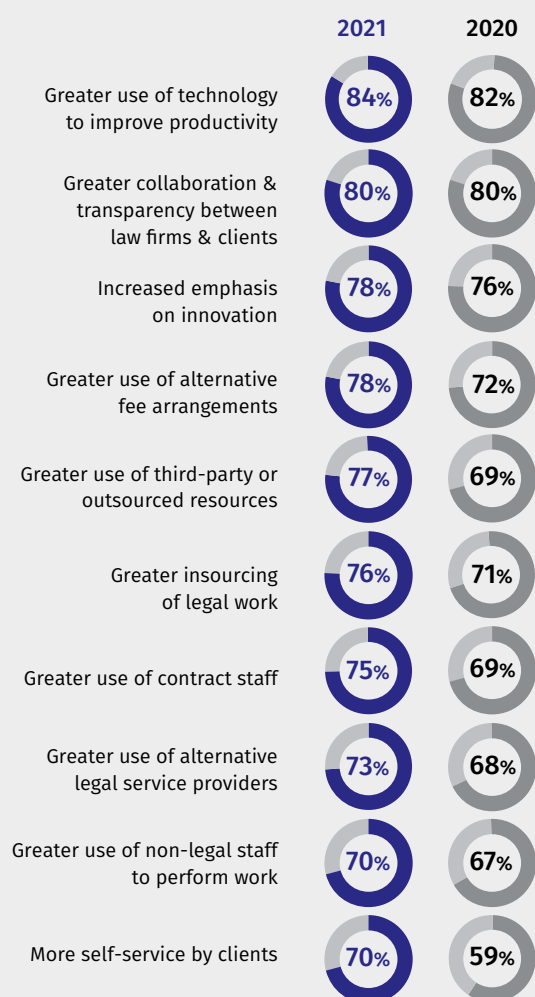
The Changing Legal Department

The pandemic intensified the pressures on legal departments. Faced with significantly increased workloads and tightened budgets, legal departments are increasingly turning to technology solutions to automate work and increase productivity, as they also seek to control spending on outside legal costs.

Figure 7: Expected Changes in Legal Departments

2021 Finding: Majority of corporate lawyers expect changes in how their legal departments deliver services: Greater Use of Technology to Improve Productivity tops the list.

2021 Trendline: Expected changes gained momentum: More Self-service by Clients (up 11 points); Greater Use of Third-party or Outsourced Resources (up 8 points); Greater Use of Alternative Fee Arrangements and Greater Use of Contract Staff (each up 6 points); Greater Insourcing and Greater Use of ALSPs (each up 5 points).



Legal departments participating in the 2021 *Future Ready Lawyer Survey* indicate their top challenges are:

- Automating Routine Tasks and Leveraging Technology in Work Processes;
- Reducing/Controlling Outside Legal Costs; and
- Managing the Growing Demands on the Corporate Legal Department.

To achieve this, they are investing more in technology, and they expect technology to do more to support their evolving needs.

The top areas where legal departments expect the greatest change over the next three years are:

- 84% expect Greater Use of Technology to Improve Productivity;
- 80% expect Greater Collaboration and Transparency Between Law Firms and Clients;
- 78% expect Increased Emphasis on Innovation; and
- 78% expect Greater Use of Alternative Fee Arrangements (Figure 7).

While those are the top areas where legal departments anticipate change, almost all expected changes gained momentum over 2020, with an increased number of legal departments expecting: Greater Use of Third-party or Outsourced Resources (up 8 points); Greater Use of Alternative Fee Arrangements and Greater Use of Contract Staff (each up 6 points); Greater Insourcing and Greater Use of ALSPs (each up 5 points). More Self-service by Clients saw the biggest gain (up 11 points).

While legal departments expect significant change, they also face barriers to implementing change overall, with 60% of corporate lawyers reporting Difficulty of Change Management and Leadership Resistance to Change as a major roadblock to implementing change. Sixty percent also cited Cost of Change as a barrier, up from 50% in 2020, further demonstrating the cost pressures legal departments are under.

Barriers to Implementing Change

60% | Difficulty of change management and leadership resistance to change

60% | Cost of change

Technology Investment

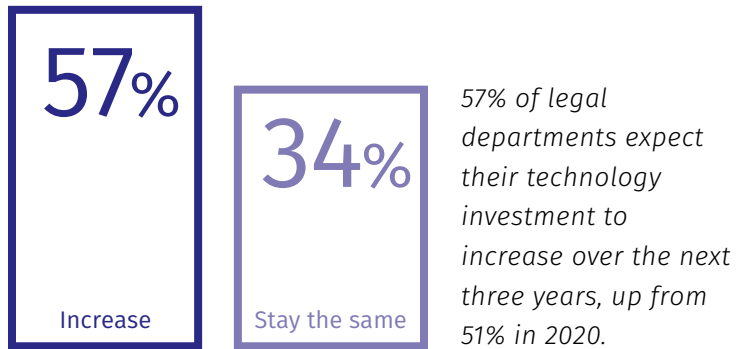
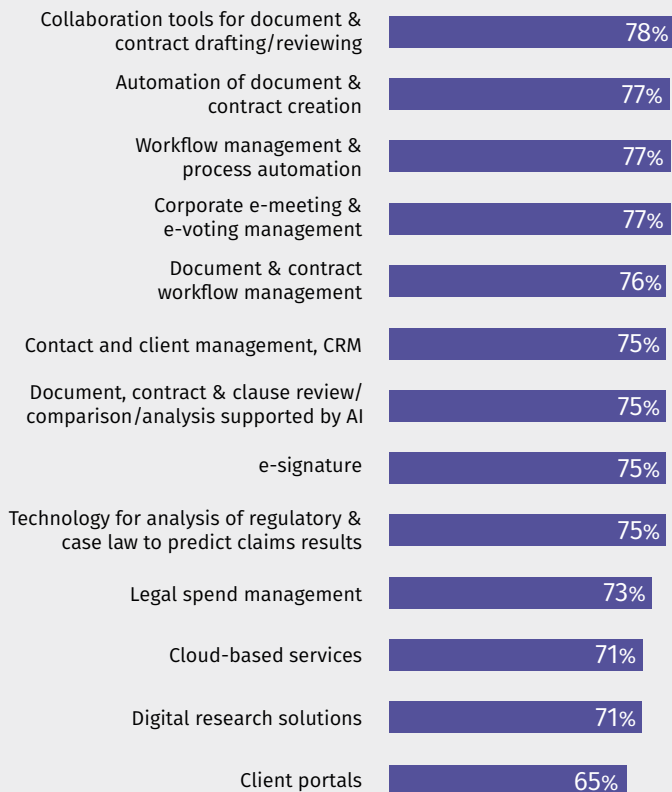


Figure 8: Top Technologies Legal Departments Plan to Invest In

Collaboration, automation and workflow technologies top the list of legal technologies lawyers will invest in.



Legal Departments Investing in Change

As noted, the biggest change legal departments expect ahead is the Greater Use of Technology to Improve Productivity. In support of this change, despite the financial challenges and cost pressures many companies faced as a result of the pandemic, 57% of legal departments expect to increase their technology investment over the next three years. This reflects an increase over pre-pandemic projections in 2020, when 51% said they planned to increase technology investments, according to survey findings.

Collaboration, automation and workflow technologies top the list of legal technologies legal departments will invest in. The technologies that 76% or more of legal departments are likely to invest in over the next three years:

- Collaboration Tools for Document and Contract Drafting/Reviewing;
- Automation of Document and Contract Creation;
- Workflow Management and Process Automation;
- Corporate e-meeting and e-voting Management; and
- Document and Contract Workflow Management (Figure 8).

These strategic technology investments support legal departments' priorities to automate tasks and leverage technology in work processes, as they also strive to increase productivity to meet the relentless demands on their departments.

Additionally, 91% of legal departments have undertaken at least one technology advancement initiative, which includes 41% Developing Their Own Legal Technology Solutions In-house (See *Technology Advancement Initiatives* section on page 23, Figure 20).

As a top trend for legal organizations continues to be the Increasing Importance of Technology (Figure 1), barriers to successful technology implementation have implications for legal departments' effectiveness in serving their businesses.

According to survey findings, Organizational Issues top the reasons new technology is resisted, at 47%. This

Figure 9: Reasons New Technology Is Resisted in Legal Departments

Organizational Issues continue to be the leading reason new technology is resisted in legal departments.

Lack of Technology Knowledge, Understanding or Skills

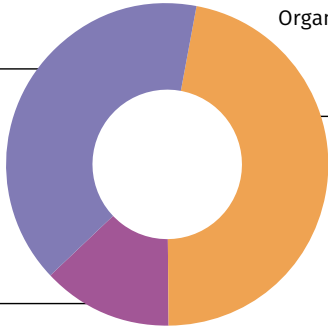
40%

Organizational Issues

47%

Financial Issues

13%



Organizational Issues

- Lack of an overall technology strategy
- A culture that fears change
- Lack of change management processes
- Difficulty to change workflows
- Leadership resistance to change

Lack of Technology Knowledge, Understanding or Skills

- Lack of IT staff/skills
- Lack of understanding of what technology is available
- Lack of training

Financial Issues

- Overall cost
- Lack of ability to show return on investment

includes the lack of an overall technology strategy, a culture that fears change, a lack of change management processes, difficulty to change workflows or leadership resistance to change. The Lack of Technology Knowledge, Understanding or Skills is the top reason new technology is resisted by 40% of legal departments. This includes lack of IT staff/skills, understanding of what technology is available or training. Financial Issues, such as the overall cost or inability to show return on investment, continues to decline as a reason technology is resisted, with just 13% of corporate lawyers citing this as the reason in 2021 – down from 15% in 2020 (Figure 9).

Legal Department Change Readiness

Legal departments are facing change and pressure from all sides, yet most do not believe they are very well prepared when it comes to key organizational, staffing and technology needs, according to the *Future Ready Lawyer Survey*.

Corporate lawyers identified the need for their departments to be more prepared across several organizational and staffing areas. For example:

- Effectively Implementing Change Management Processes, 28% say their department is very prepared; and
- Recruiting and Retaining Technology Staff, 33% say their department is very prepared (Figure 10).

Figure 10: Preparedness – Organizational & Staffing

2021 Finding: 1/3 or fewer corporate lawyers believe their legal department is very prepared to address these needs.

2021 Trendline: Legal departments made gains in almost every area, with biggest gain over 2020 in Effectively Implementing Change Management Processes (up 7 points from 21%).



Similarly, across customer service and technology, departments also recognize opportunities to be more prepared. For example:

- Understand Technology Solutions Available, 25% say their department is very prepared; and
- Using Technology to Improve Services, 31% say their department is very prepared (Figure 11).

While up to one-third of legal departments are very prepared to meet any of these needs, the survey found that there have been incremental improvements in almost every area examined, with departments making the biggest gains over 2020 in being very prepared to Effectively Implement Change Management Processes (up 7 points from 21%) and Make Strategic Investments in Technology (up 7 points from 24%).

The importance legal departments place on transformational technologies continued to climb in the 2021 survey, while departments also continue to struggle to understand these technologies very well. Specifically:

- 75% say that Big Data and Predictive Analytics will have an impact on their department over the next three years, up from 67% in 2020; only 32% believe they understand these technologies very well;
- 71% say Machine Learning will have an impact on their department, up from 58% in 2020; only 26% understand it very well;
- 70% say Artificial Intelligence will have an impact on their department, up from 58% in 2020; only 28% understand it very well; and
- 69% say Robotic Process Automation will have an impact on their department, up from 58% in 2020; only 29% understand it very well (Figure 12).

Figure 11: Preparedness – Technology Strategy & Customer Focus

2021 Finding: Fewer than 1/3 of corporate lawyers believe their legal department is very prepared to address these needs.

2021 Trendline: Legal departments made gains in almost every area, with biggest gain over 2020 in Making Strategic Investments in Technology (up 7 points from 24%).

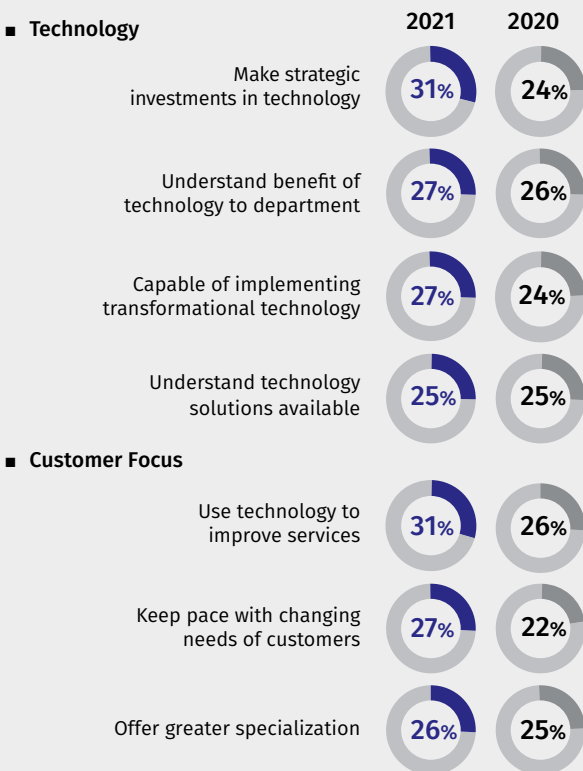
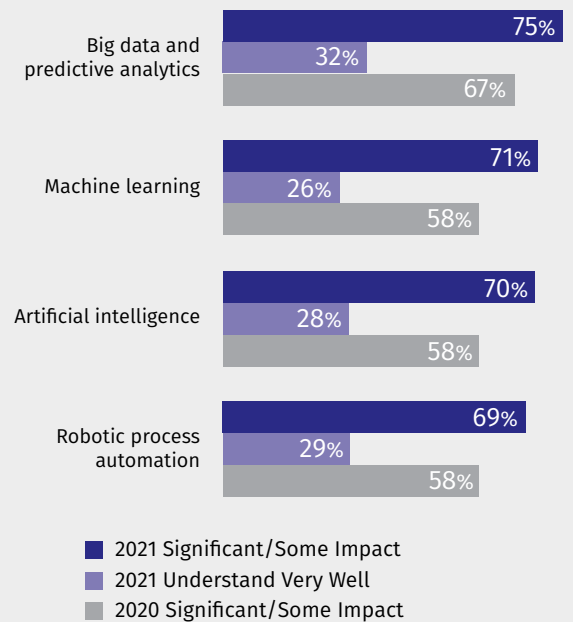


Figure 12: Transformational Technology Impact & Understanding

2021 Finding: More than 2/3 of corporate lawyers say these transformational technologies will have an impact on their organization in the next 3 years; fewer than 1/3 understand them very well.

2021 Trendline: Impact is up over 2020 in each area, with Big Data and Predictive Analytics still on top, while Machine Learning makes biggest gain (up 13 points).



Compared to 2020 findings, Big Data and Predictive Analytics stayed on top, while Machine Learning made the biggest gain of 13 points. Departments also made

incremental gains in better understanding all of these technologies (5-to-9-point gains), yet fewer than one-third still say they understand them very well.

At a Glance: The Changing Legal Department

Top Changes Expected

- 84% expect Greater Use of Technology to Improve Productivity
- 80% expect Greater Collaboration and Transparency Between Law Firms and Clients
- 78% expect Increased Emphasis on Innovation
- 78% expect Greater Use of Alternative Fee Arrangements
- 77% expect Greater Use of Third-party or Outsourced Resources

Reasons Technology Resisted

- 47% cite Organizational Issues
- 40% cite Lack of Technology Knowledge, Understanding or Skills
- 13% cite Financial issues

Technology Investment & Use

- 57% of legal departments will increase their technology investment over the next three years.
- More than two-thirds expect transformational technologies such as Big Data and Predictive Analytics, Machine Learning, Artificial Intelligence and Robotic Process Automation to have an impact within three years. Fewer than one-third understand these technologies very well.
- More than 75% of legal departments expect to invest in the following technologies over the next three years:
 - Collaboration Tools for Document and Contract Drafting/Reviewing
 - Automation of Document and Contract Creation
 - Workflow Management and Process Automation
 - Corporate e-meeting and e-voting Management
 - Document and Contract Workflow Management



The Changing Law Firm

Law firms, already on the cusp of transformation prior to the pandemic, are now reporting accelerated changes across their firms as they move forward. They are working to provide the highest value to clients, as they also counter competition from other law firms, increasing client insourcing and the continued inroads by ALSPs and others.

Firms anticipate change across practice areas, technology, client relations and staffing. According to the *Future Ready Lawyer Survey*, the areas where most law firms anticipate change in how they deliver services over the next three years include:

- 82% expect Greater Specialization of Legal Services Offered by Firms;
- 81% expect Greater Use of Technology to Improve Productivity;
- 78% expect Increased Emphasis on Innovation;
- 78% expect Greater Collaboration and Transparency Between Firms and Clients; and
- 72% expect Greater Use of Alternative Fee Arrangements (Figure 13).

In almost all areas examined, the changes expected by law firms gained momentum over 2020. Perhaps influenced by the increasing challenges of supporting clients, significantly more law firms now anticipate Greater Use of Third-party or Outsourced Resources (up 12 points); More Self-service by Clients (up 9 points); and Greater Use of Contract Staff (up 7 points).

As firms focus on the increasing expectations of their clients, they are accelerating initiatives to improve efficiency, productivity and client services. Most notably, 74% report they are Investing in New Technology to Support Firm Operations and Client Work (up 7 points from 2020); 42% are Creating Dedicated Innovation Function/Focus (up 8 points); and 42% are Formalizing Client Feedback Approach (up 3 points) (Figure 14).

While firms expect significant changes in the next few years, change implementation is often difficult. According to survey findings, 53% of law firm lawyers report Cost of Change as a barrier to implementing change in their firm and 47% report Difficulty of Change Management and Leadership Resistance to Change.

Barriers to Implementing Change

53% | Cost of change

47% | Difficulty of change management and leadership resistance to change

Figure 13: Expected Changes in Law Firms

2021 Finding: Majority of lawyers in law firms expect to see changes in how they deliver services, with Greater Specialization of Services topping the list, closely followed by Greater Use of Technology.

2021 Trendline: Most expected changes gained momentum over 2020, with surges in Greater Use of Third-party or Outsourced Resources (up 12 points); More Self-service by Clients (up 9 points); and Greater Use of Contract Staff (up 7 points).



Technology Investment

63% of law firms expect their technology investment will increase over the next three years, up from 60% in 2020.

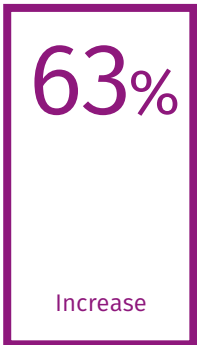
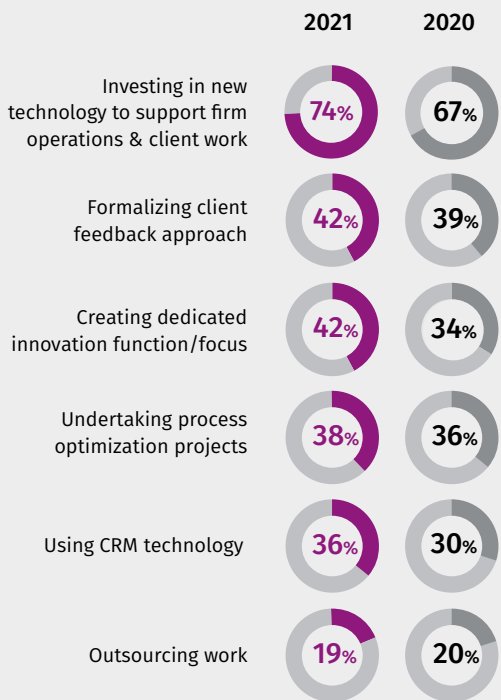


Figure 14: Productivity & Service Improvements

2021 Finding: Law firms continue to respond to client expectations by investing in new technology to improve productivity, efficiency and client services.

2021 Trendline: Top 2 gains over 2020: Creating Dedicated Innovation Function/Focus (up 8 points) and Investing in New Technology to Support Firm Operations and Client Work (up 7 points).



Law Firms Investing in Change

While many firms faced increased financial and cost pressures as a result of the pandemic, they continue to view technology as an important investment in their future ability to thrive. In fact, according to survey findings, 63% of law firms expect their firm’s technology investment to increase in the next three years, up from 60% in 2020.

Among technologies that 75% or more law firms are most likely to invest in over the next three years, e-signature tops the list, joined by automation, collaboration and workflow technologies and cloud-based services. Specifically:

- e-signature;
- Automation of Document and Contract Creation;
- Collaboration Tools for Document and Contract Drafting/Reviewing;
- Document and Contract Workflow Management; and
- Cloud-based Services (Figure 15).

Figure 15: Top Technologies Law Firms Plan to Invest In

e-signature tops the list, joined by automation, collaboration, workflow technologies, and cloud-based services.



As firms continued to look for ways to support clients through the pandemic, the need for e-signature, automation and cloud-based solutions became increasingly important. Moving forward, firms see a growing benefit in continuing to invest in these technology solutions.

While the Increasing Importance of Legal Technology is named as a top trend in the survey (Figure 1), law firms acknowledge that new technology is still resisted.

Nearly one-half of law firms (47%) cite Organizational Issues as the main reason new technology is resisted in the firm, including lack of an overall technology strategy, a culture that fears change, lack of change management processes and difficulty to change workflows, in addition to leadership resistance to change (Figure 16).

More than one-third of law firms (35%) identify Lack of Technology Knowledge, Understanding or Skills as the top reason new technology is resisted. This includes lack of IT staff/skills, understanding of what technology is available or training. Financial Issues, such as the overall cost or inability to show return on investment, showed a significant decline as a leading reason technology is resisted, with just 18% of law firms citing this as the reason in 2021 – down from 26% in 2020.

To improve technology acceptance, firms need to do more to develop IT skills and educate their staff to help ensure that their technology investments are successful in supporting the future of their firms and growing client expectations. The survey findings indicate that this is something many firms continue to struggle with.

Law Firm Change Readiness

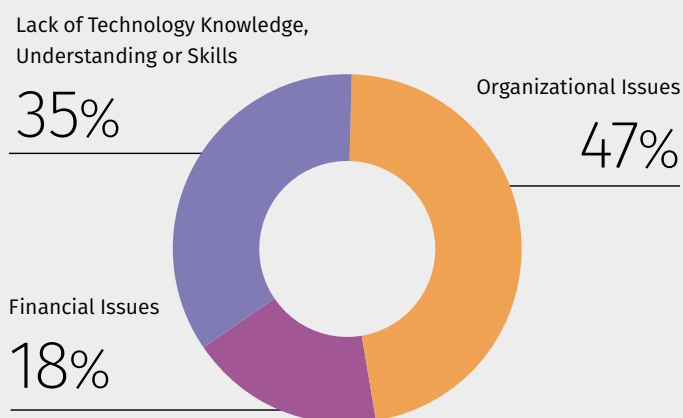
The Ability to Acquire and Retain Talent and an Emphasis on Improved Efficiency and Productivity were among the top trends identified by the survey (Figure 1). These trends require firms to invest in organizational and staffing infrastructure. Yet, most firms acknowledge they have more work to do in these areas.

For example, just 32% of firms say they are very prepared to Use Technology to Be More Productive; 30% are very prepared to Effectively Implement Change Management Processes; and 25% say their firm is very prepared to Automate Routine Processes. In terms of staffing, only 30% say their firm is very prepared with Staff Capable of Leveraging Technology and only 26% are very prepared to Recruit/Retain Technology Staff (Figure 17).

The importance for law firms to leverage technology and strengthen client focus is also clearly shown

Figure 16: Reasons New Technology Is Resisted in Law Firms

Organizational Issues continue as leading reason new technology is resisted in law firms; Financial Issues drop as a reason from 26% in 2020 to 18% in 2021.



Organizational Issues

- Lack of an overall technology strategy
- A culture that fears change
- Lack of change management processes
- Difficulty to change workflows
- Leadership resistance to change

Lack of Technology Knowledge, Understanding or Skills

- Lack of IT staff/skills
- Lack of understanding of what technology is available
- Lack of training

Financial Issues

- Overall cost
- Lack of ability to show return on investment

through the survey findings. However, law firms face gaps here as well. For example, fewer than one-third of lawyers say their firm is very prepared when it comes to how well they Understand the Benefit of Technology to the Firm, are Capable of Implementing Transformational Technology, Make Strategic Investments in Technology or Understand the Technology Solutions Available (Figure 18).

Likewise, many lawyers say their firms are not fully prepared when it comes to client-focused areas of change. Only 31% believe their firms are very prepared

to Offer Greater Specialization (Figure 18), even though 82% see Greater Specialization of Legal Services as the top area of change (Figure 13).

While 35% or fewer law firms are very prepared to meet any of these needs, the survey found that there have been improvements in almost all areas examined, with law firms making the biggest gains over 2020 in being very prepared to Keep Pace with Changing Needs of Clients (up 9 points from 25%) and to Effectively Implement Change Management Processes (up 8 points from 22%).

Figure 17: Preparedness – Organizational & Staffing

2021 Finding: 35% or fewer lawyers believe their law firm is very prepared to address these needs.

2021 Trendline: In all areas, law firms made progress over 2020, with the largest gain in Effectively Implementing Change Management Processes (up 8 points from 22%).

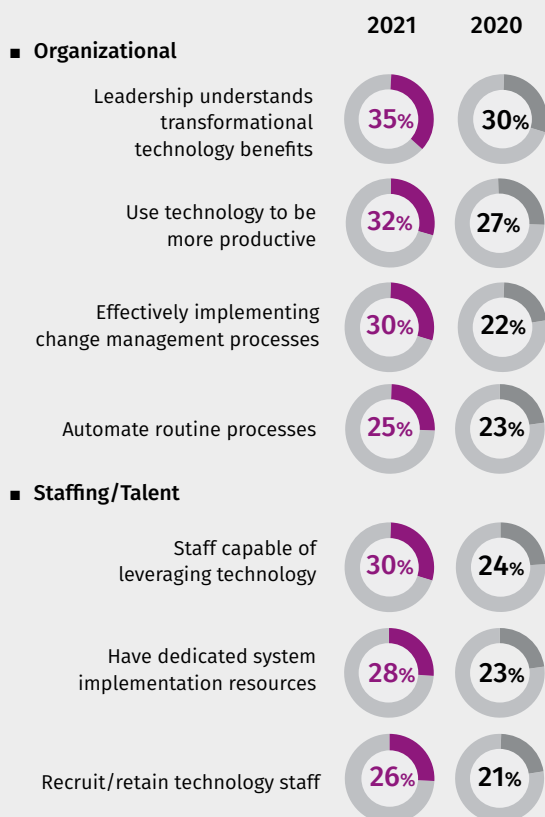
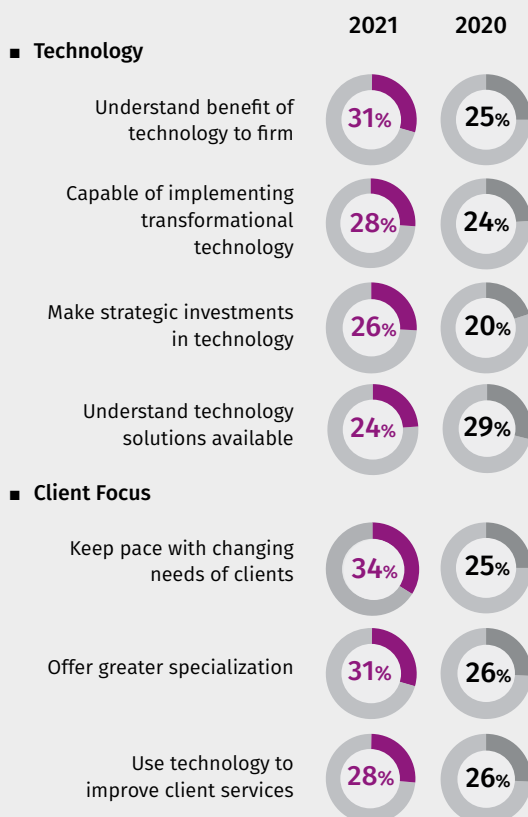


Figure 18: Preparedness – Technology Strategy & Client Focus

2021 Finding: Fewer than 35% of lawyers believe their law firm is very prepared to address these needs.

2021 Trendline: In almost all areas, firms improved over 2020 with the biggest gain in Keeping Pace with Changing Needs of Clients (up 9 points from 25%).



Law firms increasingly realize the impact of transformational technologies, although their understanding of these technologies is not keeping pace.

- 69% say that Big Data and Predictive Analytics will have an impact on their firm over the next three years, up from 58% in 2020; only 22% believe they understand these technologies very well.
- 67% say Machine Learning will have an impact on their firm, up from 57% in 2020; only 22% say they understand it very well.
- 65% say Artificial Intelligence will have an impact on their firm, up from 59% in 2020; only 21% say they understand it very well.
- 63% say Robotic Process Automation will have an impact on their firm, up from 49% in 2020; only 22% say they understand it very well (Figure 19).

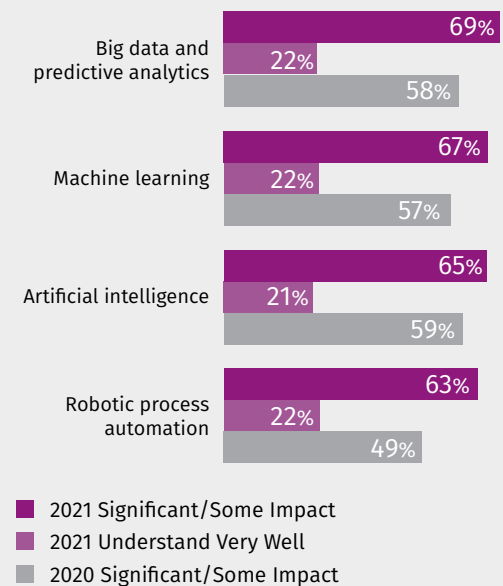
Compared to 2020 findings, Big Data and Predictive Analytics moved to the top spot as having the most expected impact, with Robotic Process Automation seeing the biggest gain of 14 points. While firms did make some small progress in better understanding most of these technologies, the increases were slight, ranging from just 1-3 points and signaling a growing gap.

Higher numbers of corporate department lawyers both expect impact from these technologies and believe they understand these technologies very well (Figure 12).

Figure 19: Transformational Technology Impact & Understanding

2021 Finding: More than 60% of law firms say these transformational technologies will have an impact on their firm over the next 3 years; fewer than 25% understand them very well.

2021 Trendline: Impact is up in each area over 2020. Big Data and Predictive Analytics moves to the top spot (up 11 points), with Robotic Process Automation showing the biggest gain (up 14 points).



At a Glance: The Changing Law Firm

Top Changes Expected

- 82% expect Greater Specialization of Legal Services Offered by Firms
- 81% expect Greater Use of Technology to Improve Productivity
- 78% expect Increased Emphasis on Innovation
- 78% expect Greater Collaboration and Transparency Between Firms and Clients
- 72% expect Greater Use of Alternative Fee Arrangements

Reasons Technology Change Resisted

- 47% cite Organizational Issues
- 35% cite Lack of Technology, Knowledge, Understanding or Skills
- 18% cite Financial Issues

Technology Investment & Use

- 63% of law firms will increase their technology investment over the next three years.
- An increasing number of law firms expect transformational technologies such as Big Data and Predictive Analytics, Machine Learning, Artificial Intelligence and Robotic Process Automation to have an impact. Fewer than 23% understand these technologies very well.
- At least 75% of law firms expect to invest in these technologies over the next three years:
 - e-signature
 - Automation of Document and Contract Creation
 - Collaboration Tools for Document and Contract Drafting/Reviewing
 - Document and Contract Workflow Management
 - Cloud-based Services

Focus: Technology Advancements and Advantages

A closer look at 1) Legal sector adoption of key technology advancement initiatives and 2) Performance advantages realized by technology-leading organizations

Technology Advancement Initiatives

The *Future Ready Lawyer Survey* findings show more legal organizations are undertaking one or more technology advancement initiatives, up from 84% in 2020 to 88% in 2021. Business services firms are most likely to have undertaken such advancements, with 96% reporting they have, followed by 91% of corporate legal departments and 83% of law firms. Such initiatives included: developing legal technology solutions in-house; hiring a technology specialist/team; partnering with a legal tech startup; creating a formal innovation initiative; setting up a technology incubator; and establishing a legal operations function (Figure 20).

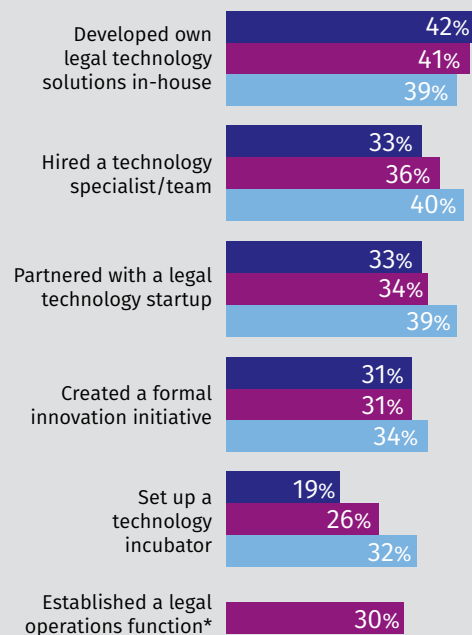
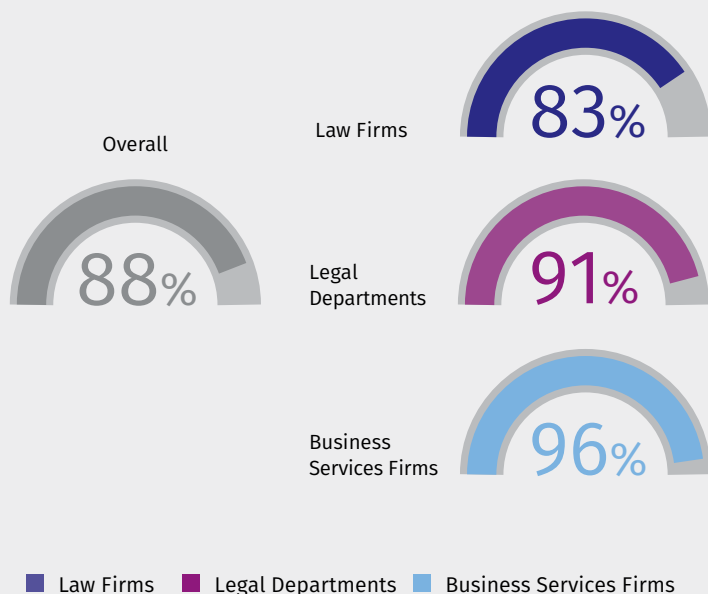
The top three advancement initiatives across all three segments include:

- Developing Own Legal Technology Solutions In-House: 42% of law firms; 41% of legal departments; and 39% of business services firms;
- Hiring a Technology Specialist/Team: 33% of law firms; 36% of legal departments; 40% of business services firms; and
- Partnering with a Legal Technology Start Up: 33% of law firms; 34% of legal departments; 39% of business services firms.

Business services firms also are slightly more likely to have Created a Formal Innovation Initiative (34% compared to 31% of law firms or legal departments) and significantly more likely to have Set Up a Technology Incubator (32% compared to 19% of law firms and 26% of legal departments).

Figure 20: Technology Advancement Initiatives

Overall, 88% of legal organizations have undertaken at least one of these technology advancement initiatives. Business services firms are most likely to have done so.



* Asked only of legal departments

Technology Leaders Best Positioned to Be Future Ready; Transitioning Organizations Invest to Catch Up

The Increasing Importance of Legal Technology is one of the leading trends lawyers say is impacting their organizations (Figure 1). While most organizations acknowledge this, not all are fully leveraging technology to support business performance and continuity, as well as competitive advantage for their organization and clients.

As in past years, the 2021 Future Ready Lawyer Survey examined how those that do effectively leverage technology (known as *Technology Leaders*) perform compared to those that are not leveraging technology as much as they should today but plan to in the future

(known as *Transitioning*) and to those that are not fully leveraging technology today and have no plans to do so in the future (known as *Trailing*).

Technology Leaders continue to outperform other organizations across several key metrics. Coming through nearly a year of trying to keep their organizations moving forward during a global pandemic, *Technology Leaders* clearly showed why investing in the right technology matters – making them *Future Ready* for whatever comes their way, even the most unexpected.

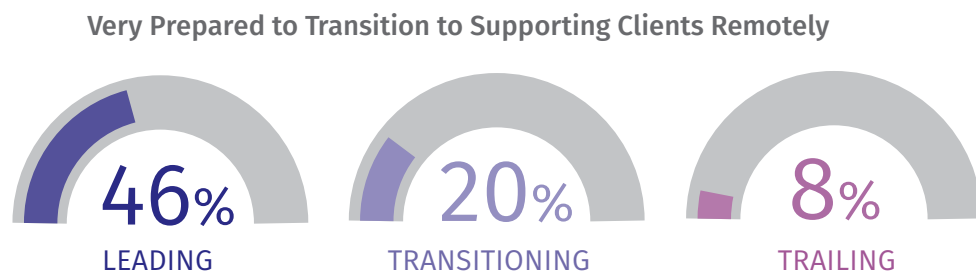
Similar to 2020, in 2021 40% of organizations identify themselves as *Technology Leaders*, 53% as *Transitioning* and 7% as *Trailing*. This was fairly similar by organization type as well, with business services firms slightly more likely to identify as *Technology Leaders* (42%) compared to 41% of legal departments and 40% of law firms. The main distinction was in those identifying as *Trailing*: 8% of law firms and 7% of legal departments considered themselves *Trailing*, while just 1% of business services firms did so.

Across all areas related to technology, staffing, organizational and client focus, *Technology Leaders* outperform in key areas of preparedness. Coming out of a full year of pressure from the pandemic, *Technology Leaders* show stronger resiliency, agility and performance than other organizations.

46% of **Technology Leaders** were very prepared to support clients remotely when the pandemic began, compared to just 20% of *Transitioning* and 8% of *Trailing* organizations.

Figure 21: Technology Leaders More Prepared to Support Clients Remotely During Pandemic

More than twice as many Technology Leaders were prepared to support clients remotely than Transitioning organizations, and Leaders were more than 5 times more prepared than Trailing organizations.



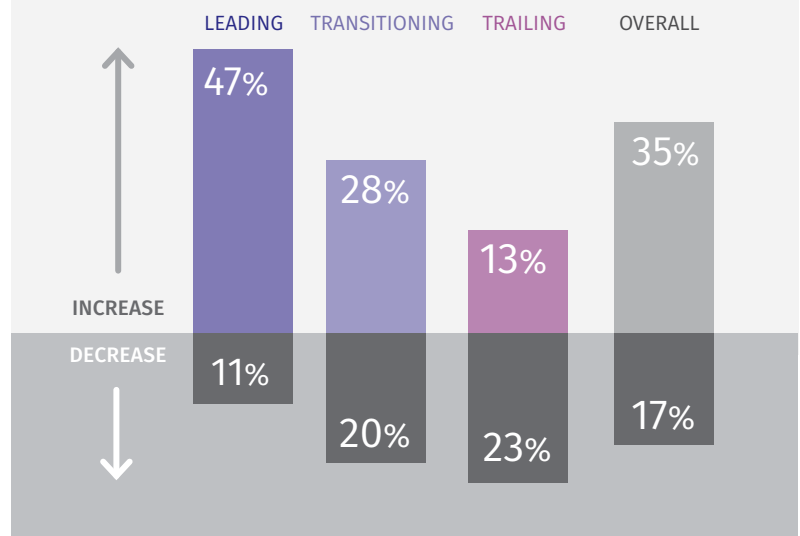
Most notably, 46% of *Technology Leading* organizations reported they were very prepared to transition to supporting clients remotely when the pandemic began, compared to just 20% of *Transitioning* and 8% of *Trailing* organizations (Figure 21).

Law firms and business services firms that are *Technology Leaders* also outperform their colleagues in terms of profitability. While the pandemic took a financial toll for many, *Technology Leaders* weathered the year better than others: they were most likely to increase profitability during the past year (47%), compared to 28% for *Transitioning* firms and just 13% for *Trailing* firms (Figure 22). And, they were also more likely to report their business increased, despite the pandemic: 43% of *Technology Leaders* reported this compared to 24% of *Transitioning* and 19% of *Trailing*.

While *Technology Leaders* continue to be most likely to say they are going to increase their technology investment (65%), for the first time nearly as many *Transitioning* organizations also say they are increasing their budgets (62%), while just 27% of *Trailing* will do so. Over the past three years, 63%-65% of *Technology Leaders* have indicated they planned to increase technology investments. Over that same time frame, the number of *Transitioning*

Figure 22: Firm Profitability

Despite the pandemic, significantly more *Technology Leading* law firms and business services firms saw profitability increase than *Transitioning* or *Trailing* firms.



organizations planning to increase technology spending has steadily increased, from 45% in 2019 to 55% in 2020, and 62% in 2021, indicating the *Transitioning* organizations see increasing importance of technology investments.



Focus: Impact of the Pandemic

The Pandemic Year

The devastating impact of the COVID-19 crisis has been felt around the world. It has also been uneven in its impact. That is also the case in the legal profession, according to *Future Ready Lawyer Survey* findings, as 40% of respondents said their business decreased over the first year of the pandemic, while 31% said business increased and 27% said it stayed about the same (Figure 23).

Of those reporting their business decreased:

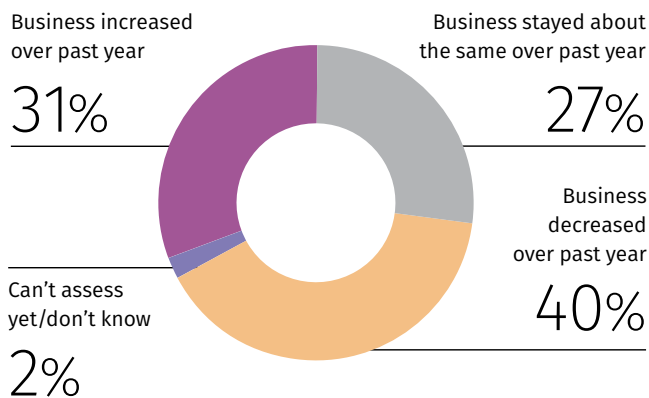
- 22% say it decreased by 10% or less;
- 49% say it decreased by 11-20%; and
- 29% say it decreased by more than 20%.

Of those reporting their business increased:

- 25% say it increased by 10% or less;
- 51% say it increased by 11-20%; and
- 24% say it increased by more than 20%.

Figure 23: Impact of Pandemic on Business

40% of legal organizations reported a decrease in business as a result of the pandemic; 31% saw an increase. This included such things as case load, number of clients and volume of work.

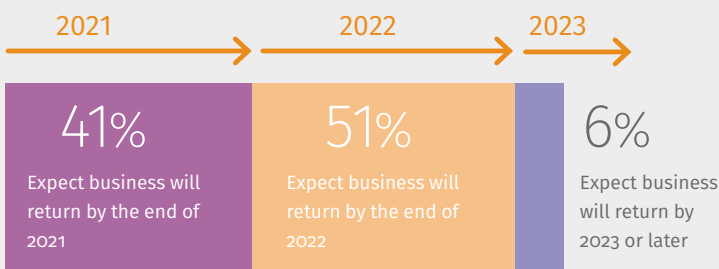


Among lawyers who reported their business decreased, 41% expect business to return to pre-pandemic scale by the end of 2021, and 51% expect business to return by the end of 2022. Still, 6% of lawyers aren't confident their business will return to pre-pandemic levels until 2023 or later and 2% are uncertain (Figure 24).

While business impact varied, 61% of legal organizations report they cut costs over the past year (Figure 25). Cost-cutting may be one reason why more firms were able to maintain profitability or minimize losses. Overall, 35% of law firms and business services firms report that profitability increased over the past year, while 17% reported profitability decreased (Figure 22).

Figure 24: Timeline for Business to Return to Scale

51% of legal organizations that experienced a decrease in business expect that business will return to pre-pandemic scale during 2022; 41% predict a return to scale by the end of 2021; 6% don't expect business to fully return until 2023 or later; and 2% are uncertain.

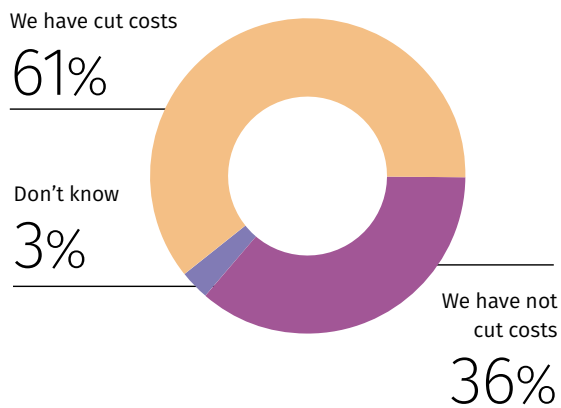


As organizations looked to cut costs, they also recognized the growing importance of technology to their ability to serve clients during the pandemic. Specifically:

- 91% of legal organizations say technology has been very important or important to them in delivering service;
- However, most acknowledge they were off to a rough start: just 30% say their organization was very prepared to transition to supporting clients remotely at the start of the pandemic; and

Figure 25: Pandemic-induced Cost Cutting

61% of legal organizations report they cut costs as a result of the pandemic over the past year.



- In addition to recognizing the importance of technology in serving clients during the pandemic, 80% also agree that their needs for technology solutions have increased as a result of the pandemic (Figure 26).

Among lawyers who saw an increased need for technology, virtually all (99%) indicated they have increased their use of at least one of the following technologies as a result of the pandemic:

- Document Management;
- Internal Collaboration Software, such as Teams;
- Microsoft Office Applications;
- Contract Management;
- External Collaboration;
- Secure File Sharing/Extranet;
- Case/Matter Management;
- Videoconferencing Apps; and
- Solutions for Corporate Meetings Management (Figure 27).

Moving Ahead

As lawyers look forward, they say the pandemic will change how and where they work, according to the *Future Ready Lawyer Survey* findings, and it's clear that remote working will be more common.

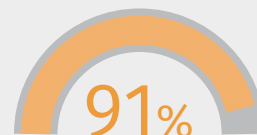
Figure 26: Pandemic Preparedness & Importance

80% of lawyers report that their need for technology solutions has increased as a result of the pandemic. 91% of lawyers say technology has been important to them in delivering client services during the pandemic, however, only 30% say they were very prepared to transition to supporting clients remotely at the start of the pandemic.

Need for Technology Solutions Increased as Result of Pandemic



Technology Important to Deliver Client Services During Pandemic



Very Prepared to Transition to Supporting Clients Remotely at Pandemic Start



Figure 27: Technology Use That Increased as Result of Pandemic

Of those lawyers indicating an increased need for technology solutions as a result of the pandemic, 99% have increased their use of at least one of these technologies specifically; only 1% said they have not increased their use of any of these particular technologies.

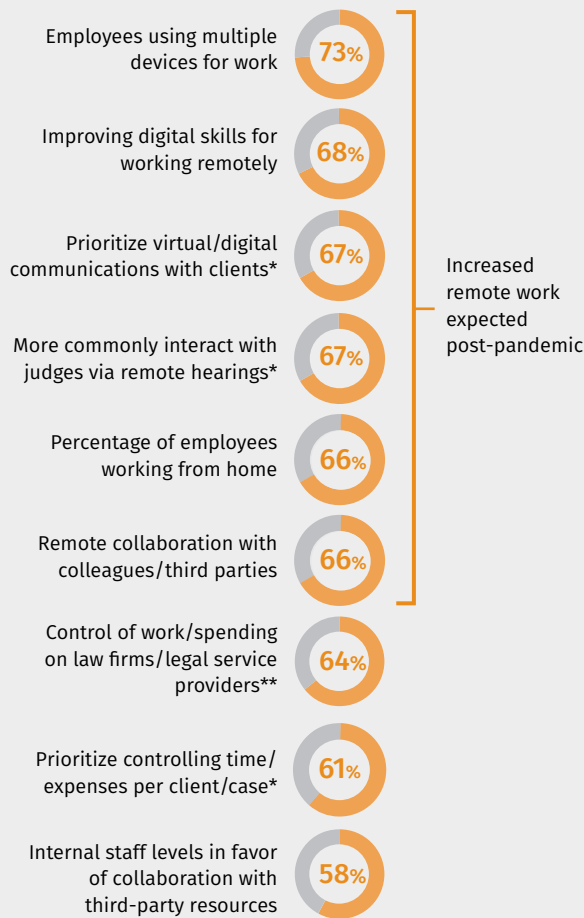


Even after the pandemic has passed, lawyers believe it will continue to impact their work in the following ways:

- Employees Using Multiple Devices for Work – 73%;
- Improving Digital Skills for Working Remotely – 68%;
- Prioritizing Virtual/Digital Communications with Clients (asked only of firms) – 67%; and
- More Commonly Interacting with Judges Via Remote Hearings (asked only of firms) – 67% (Figure 28).

Figure 28: Pandemic’s Impact on Ways of Working – Where Increases Are Expected Ahead

Most legal organizations expect various areas of remote working will remain at increased levels after the pandemic, compared to pre-pandemic.



* Asked firms only ** Asked legal departments only

While legal organizations continue to face financial challenges as they emerge from the pandemic, 58% expect to increase their investment in software to support their legal work in the next 12 months. For 24%, their software investments will be unchanged, while 16% expect investments to decrease in the next 12 months (Figure 29).

Of those expecting an increase in software investments in the next 12 months:

- 21% expect it will increase by 10% or less;
- 61% expect it will increase by 11-30%; and
- 18% expect it will increase by more than 30%.

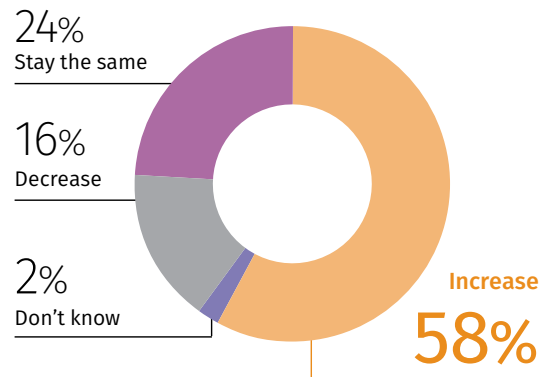
Of those expecting a decrease:

- 17% expect it will decrease by 10% or less;
- 57% expect it will decrease by 11-30%; and
- 26% expect it will decrease by more than 30%.

Given that 61% of organizations overall expect their technology investment to increase over the next three years, this indicates that while some legal organizations will still be in cost-trimming mode over the next 12 months, they do not anticipate longer-term cutbacks to their technology investments.

Figure 29: Planning for Future Software Investments

58% of lawyers expect their organization’s investment in software to increase over the next 12 months.





At a Glance: The Pandemic's Hold

Business Impact

- 40% of lawyers say their business decreased over first year of the pandemic
- 31% say business increased
- 27% say it stayed about the same
- 61% cut costs over the past year

When Business Will Return to Pre-pandemic Levels

- 41% say by the end of 2021
- 51% say by the end of 2022
- 6% say not until 2023 or later

Technology's Role During and After the Pandemic

- 91% of legal organizations say technology has been very important/important to them in delivering client services during the pandemic.
- 30% were very prepared to transition to support clients remotely at the start of the pandemic.
- 80% agree their needs for technology solutions have increased as a result of the pandemic.

Insights from Luminaries: Moving Beyond the Pandemic

Industry luminaries from Europe and the U.S. share their insights on the impact of the global pandemic on the legal industry

Bob Ambrogi

Robert Ambrogi is a Massachusetts lawyer and journalist who has been covering legal technology and the web for more than 20 years, primarily through his blog *LawSitesBlog.com* and now also his podcast *LawNext.com*.

What are your observations about the impact of the pandemic on legal professionals today, and what might be the most significant future impacts?

The pandemic's impact on the legal profession has been sweeping, forcing change in every aspect of legal practice, legal services delivery, and the administration of justice. But when it comes to legal technology and innovation, the two words that were so often repeated this year were "silver lining." Without in any way diminishing the tragedy and hardship so many suffered this year, the fact is that the pandemic accelerated changes in the legal profession that were long overdue. In effect, it was an opportunity to reboot the system, propelling wider adoption of technology, reinventing legal services delivery, and forcing antiquated court systems to enter the digital age.

What did you see as the key characteristics of resilient organizations through the crisis so far?

Looking at the organizations that seemed most resilient over the past year, three characteristics stood out to me. One is their adoption and use of technology; the organizations that were best able to adapt and thrive were those that were best prepared for a work-from-anywhere world. Second is their ability to pivot and be nimble. Law firms are viewed as resistant to change and cumbersome to evolve. Yet major firms were able to turn on a dime and move all of their staff to working from home within hours or days. Third is their treatment of all staff – lawyers and allied professionals alike – as essential

members of their overall organizations. Some have said that the pandemic has helped bring about this leveling of the law firm hierarchy. Whether or not that was the case, resilient firms going forward will recognize that everyone in the firm is critical to its success.

"The toothpaste is out of the tube, and no one should even bother to try to squeeze it back in. With regard to tech adoption, there is no going back."

Which areas in the legal industry will face the most disruption ahead – for better or worse – and why?

The area of the legal industry that will see the most disruption ahead is the judiciary. For many and complex reasons, courts have been mired in antiquity, seeking to dispense justice in a modern world using century-old systems and processes. The pandemic has forced courts into the modern age, and the changes courts have been forced to adopt this year will endure on and change how courts operate forever. But the pandemic has also exposed fundamental flaws in our systems of justice, and already we are seeing any number of alternative dispute resolution systems spring up. The time may come when most civil and business disputes are resolved not by traditional courts, but by innovative forums online.

What changes made during the pandemic will stay? Do you think any pandemic-related trends in the legal industry will revert following the crisis?

The toothpaste is out of the tube, and no one should even bother to try to squeeze it back in. With regard to tech adoption, there is no going back. Overnight, technology transformed from a tool to a lifeline, from a nicety to a necessity. Those among us who were already technologically astute took their use of technology to an even higher level. Those who were less advanced in their use of technology had no choice but to accelerate their adoption. But now having stepped up their use of technology, there will be no going back. We have all learned that technology is not merely a convenience or an efficiency tool, but something that is, literally, essential to our survival and success as legal professionals.

Where do you think AI will have the greatest value/ impact for lawyers going forward? What other “top” technologies do you see as critical to legal professionals’ success?

AI is already permeating and providing value across every segment of legal practice, from research to billing to contracting and beyond. Another top technology is analytics, best epitomized in recent years by the surge in litigation-related analytics products. But, more importantly, what these and other technologies represent is the increasing significance of data across all sectors of the legal profession. Data, itself, more than anything else, will drive innovation in law, and technologies such as AI and analytics are simply tools for making use of data. With better use of data, we will be able to better understand legal problems, better develop strategies for addressing those problems, and more efficiently achieve outcomes for our clients, at lower and more predictable costs.

Richard Tromans

Richard Tromans is a London-based legal consultant with over 20 years of experience in the legal sector. Richard is also the founder of Artificial Lawyer, a news site dedicated to changing the business of law for the benefit of society as a whole, with a strong emphasis on the use of technology.

What are your observations about the impact of the pandemic on legal professionals today, and what might be the most significant future impacts?

The reality is that although digitalisation has sped up technology use, and work/life issues have been exposed like never before, the main ways that lawyers produce their work has not radically changed because of the pandemic. However, there is hope that after getting used to a more digital first approach, tools that improve efficiency in workflows will face fewer barriers to adoption and start to be used at scale.

To move from survive to thrive following the crisis – what are the three most important things law firms and corporate legal departments can do?

In terms of thriving, many large commercial law firms are doing that already. High demand for complex advisory

services from corporates in a crisis situation has generated additional work for law firms.

The real challenge is what I see as the bifurcation of legal work between complex high value/high risk matters and BAU/repeatable work. While clients have been willing to pay whatever the law firms demanded for emergency work, the reality is that as CFOs push for greater control over legal spending on BAU work, in-house legal teams have a huge opportunity to make a clean break with the past and embrace a ‘new means of legal production’ – tapping technology at scale, better use of process analysis and management, and greater use of specialised legal talent, i.e. not always looking for hourly-based law firm lawyers to do that standard work.

So, really using technology at scale, not just a bunch of isolated point solutions for limited tasks;

rethinking processes to drive efficiency across entire departments; and rethinking the human talent needed to get the outputs a business needs as efficiently as possible.

Where do you think AI will have the greatest value/impact for lawyers going forward? What other “top” technologies do you see as critical to legal professionals’ success?

The reality is that AI, or NLP software for reading legal text is already commonplace in many law firms and in-house teams – they may just not realise it. Many case law tools rely on NLP, and many law firms are using the same technology for due diligence reviews and other large scale work. Companies are also using CLM systems with NLP to extract key data from contracts, and also tools to more rapidly analyse documents and provide mark-ups to third-party contracts.

The key here is that NLP is already well embedded into the commercial legal market. The goal now is not to think in terms of AI but to consider the efficiency gains

this technology can provide and how to integrate it into your broader approach to legal work – i.e., think about the output goals you want to achieve, then consider the technology, the processes, and the new approaches to legal talent that will meet these goals.

“ ... as CFOs push for greater control over legal spending on BAU work, in-house legal teams have a huge opportunity to make a clean break with the past and embrace a ‘new means of legal production’ – tapping technology at scale, better use of process analysis and management, and greater use of specialised legal talent ...”

Jean O’Grady

Jean P. O’Grady is a thought leader in the legal tech community and the author of the DeweyBStrategic.com blog. She is a member of the New York State Bar with over 30 years of experience developing strategic information initiatives for Am Law 100 law firms. She also served as an adjunct faculty member at the graduate schools of Library and Information Science at St. John’s University and Long Island University.

What are your observations about the impact of the pandemic on legal professionals today, and what might be the most significant future impacts?

The pandemic has been a big boon for technology adoption in law firms. Lawyers tend to be risk averse. Lawyers could no longer “opt out” of changing the way they worked. It certainly drove a speedy embrace of virtual meeting software. Law firms have become much

more open to trusting cloud security – this will in turn drive greater innovation because law firms can more easily transition to new software which can be deployed through a cloud desktop.

Now that most firms have had a positive experience with a remote workforce, many firms will consider long-term remote work options and more flexibility for staff and attorneys.

What did you see as the key characteristics of resilient organizations through the crisis so far?

Regular communication up and down the organization. Firms had to step up and articulate compassion and understanding for all of the special situations both lawyers and staff were facing with child care, home schooling and other work-life balance issues. Some firms which had to do layoffs or cut salaries earned the respect of their employees with effective communication and then restoring salaries after the crisis passed.

What changes made during the pandemic will stay? Do you think any pandemic-related trends in the legal industry will revert following the crisis?

I have heard of some firms wanting to return to full-time in-office work. I think that will be a mistake for both recruiting and morale reasons.

To move from survive to thrive following the crisis – what are the three most important things law firms and corporate legal departments can do?

As offices reopen law firms need to communicate clearly revised work-from-home policies.

Rebuild culture. Even though the legal profession adapted remarkably well to the work-from-home environment, I do think that some of the “cultural glue” that makes people feel part of an organization has been lost. There are team members and lawyers who have never met anyone face to face.

Law firms need to make sure that the “pandemic” class which started in 2020-21 gets quickly and effectively integrated into the life of the reopened law firm.

Can looking back push us forward? What is the greatest lesson learned from the pandemic for the legal profession?

Lawyers are much more adaptable than they have been given credit for. The standard lawyer personality profile

describes them as resistant to change and skeptical. We need a new post-pandemic study of lawyer personality traits following the pandemic.

Where do you think AI will have the greatest value/ impact for lawyers going forward? What other “top” technologies do you see as critical to legal professionals’ success?

AI will not replace lawyers but it certainly can be a transformational “power tool” which can provide a variety of benefits, including identifying vulnerabilities in a lawyer’s work, driving efficiency, and extracting insights and trends for both the business and practice of law. We will begin to see the emergence of truly predictive legal solutions. Of course – we still have a long way to go in identifying and eliminating biases in algorithms.

Transformation-based neural networks will become a commonplace tool in law firms. This technology provides insights into large masses of unstructured documents.

The transformation of courts should result in greater access to justice by both lowering the cost of maintaining judicial systems and allowing people in remote locations to get access to justice.

I would like to see some attention given to transforming the courts that have the greatest impact in the lives of the poor such as family court, criminal court, and landlord-tenant court.

“Law firms need to make sure that the ‘pandemic’ class which started in 2020-21 gets quickly and effectively integrated into the life of the reopened law firm.”

Jeroen Zweers

Jeroen Zweers has more than 25 years of experience in the legal industry. He is the owner of NOUN.legal a #LegalInnovationAgency; co-founder of Dutch Legal Tech; and a board member of the European Legal Technology Association (ELTA). He has been named among the top 10 European legal innovators by Financial Times.

What are your observations about the impact of the pandemic on legal professionals today, and what might be the most significant future impacts?

Last year was the most extensive digital workshop ever. This has made the whole society Digi savvy seven years faster. This acceleration is causing the legal sector, after initial resistance to technology/legal tech, to see accelerated adoption. Leading the way are the in-house departments as they are under pressure to transform their organisations. An example is e-signing, which has been accelerated in legal departments because otherwise, the process would have come to a complete standstill.

“Last year was the most extensive digital workshop ever. This has made the whole society Digi savvy seven years faster.”

What players or areas in the legal industry will face the most disruption ahead – for better or worse – and why?

On the negative side, I see law firms experiencing disadvantages in the longer term. In the short term, they have not experienced any financial pain due to the pandemic, unlike their clients. This pain in legal departments has caused them to look at their work processes differently by making a distinction between commodity and high-end work and to then make the commodity part more efficient with legal tech. This means that law firms that used to do this type of work will see a significant decline in cases.

To move from survive to thrive following the crisis, what are the three most important things law firms and corporate legal departments can do?

Lawyers' offices

- More strategic investments in technology;
- Better customer support with technological products in the combination of tech and legal knowledge; and
- Invest in teams with a broader skill set.

Legal departments

- Organise work to risk level and automate or outsource low risk;
- Invest in Legal Ops; and
- Make a better distinction between commodity and high-end work.

Where do you think AI will have the greatest value/impact for lawyers going forward? What other “top” technologies do you see as critical to legal professionals' success?

AI is a grand promise for the legal market, but its current impact is greatly exaggerated. AI is primarily being used as a marketing tool to create an innovative image for law firms. However, in addition to the current applications in due diligence and e-discovery, I see new products coming into the market that help lawyers in their daily practice, such as algorithms that help lawyers search better or algorithms that create and manage automatic clause libraries. A significant development I see is text AI or Natural Language Processing (NLP), such as GPT-3, that can write legal texts based on keywords.

Other thoughts you wish to share?

An essential condition for making the sector more future-proof is the regulation of law firms. You can already see the countries with a more liberal policy regarding legal innovation taking the lead, countries like the UK, Australia and certain states in the U.S.

Sally Guyer

Sally Guyer is the Global CEO of World Commerce & Contracting (WorldCC), a not-for-profit association and the only global body promoting standards and raising capabilities in commercial practice.

Where do you think AI will have the greatest value/impact for lawyers going forward? What other “top” technologies do you see as critical to legal professionals’ success?

For the legal industry there is real potential to increase efficiency by automating many of the repetitive, routine and high-volume tasks. The biggest challenge it seems is the reticence still coming from legal professionals (including those who are just completing their training) to embrace technology for fear of it eliminating jobs.

WorldCC research has shown that organizations have started to step up their digitization agenda and that as a result of the pandemic, the pace of change around adoption and implementation of technologies has accelerated. So where does this leave legal professionals? Out of work? Again, our research outlines a future where human resource and technology work side by side – each needing the other. It is certainly true that roles may be different, arguably far more interesting, but there is no indication to suggest that there will be a decline in overall job numbers.

Alongside AI and Machine Learning, other technologies are already starting to impact the legal industry, including blockchain which is facilitating the creation and use of smart contracts. The pandemic exposed the fragmentation of critical business information – customer and supplier data was scattered across multiple applications and contracts themselves proved difficult to find and hard to analyze. Companies are responding to this by accelerating their digitization agenda, implementing technologies to enable the essential flow and consolidation of data within and across organizational boundaries. Legal professionals must embrace these inevitable changes and in so doing demonstrate their strategic value to their organizations.

What changes made during the pandemic will stay? Do you think any pandemic-related trends in the legal industry will revert following the crisis?

In the early stages of lockdown, WorldCC undertook regular spot surveys among its worldwide membership which includes many legal professionals. We found that most organizations moved rapidly to support working from home. Within a few weeks, 92% of survey respondents reported that they had the necessary tools and equipment. Over time, sentiment also changed – in the early days, a majority couldn’t wait to get back to the office. By July of 2020, very few wanted to return, at least not on a full-time basis. They had adjusted to new patterns of work and new ways of communicating and meeting with colleagues, customers and suppliers.

Overall, although for some individuals home-working has proved challenging, it does seem likely that productivity has increased – less travel time, less interruptions, shorter meetings. Although gaining access to information has sometimes been more difficult, transactional tasks have mostly been unaffected.

When it comes to innovation or strategic activities, the argument is that these depend much more on teamwork and collaboration, which are difficult to achieve online. However, is this argument valid, or is it just that they require more thought and adaptability? In fields like science, remote collaboration has provided breakthroughs for decades. Many businesses have multi-locational teams working on new products or services, often taking advantage of time zones to accelerate development. Indeed, it could well be argued that focusing activities on people who happen to be based in the same office is constraining.

We live in an age where diversity and inclusion are encouraged, to break down narrow and constrained thinking. It is certainly true that for many large organizations, highly inclusive and collaborative behavior is an alien concept. Past research by WorldCC revealed the extent to which employees outside the corporate headquarters – and especially those from other cultures – felt excluded from providing ideas or engaging in innovative or strategic projects. Now, we have the opportunity for such exclusion to be a thing of the past. And who knows what ideas and enthusiasm this may unleash.

“As market uncertainties continue and increased volatility and variability are established as ‘normal,’ organizations urgently need to ensure that their contracts and contracting processes are fit for purpose.”

What do you think organizations could do now, to prepare for the next crisis?

There is a wealth of things that organizations could and indeed are doing now to prepare for the next crisis. A focus on technology and digitization is critical as I have addressed previously. Here, I will focus this answer on contracts and the contracting process. There is no doubt that the pandemic revealed the unhealthy state of contracts. In practical terms, they served almost no purpose in dealing with the issues created by COVID-19, organizations relied on the “relationship” leaving the contract in the drawer.

Most business contracts attempt to create certainty. They are designed to impose fixed obligations and establish consequences for failure. WorldCC research consistently reinforces the point that negotiations repetitively fixate on risk allocation – liabilities, indemnities, performance undertakings. Endless hours – and large amounts of money – are spent in agreeing to terms that ultimately proved irrelevant in dealing with the pandemic.

As market uncertainties continue and increased volatility and variability are established as “normal,” organizations urgently need to ensure that their contracts and contracting processes are fit for purpose. It is clear that contracts will not disappear – there are many reasons why we need them. But they must change; we must step back and ask ourselves once more “what is the purpose of our contracts?” We must recognize that the depth of purpose varies so there is no “one size fits all” response – for example, a short-term commodity purchase is not the same as a long-term service delivery. Equally different stakeholders will have different views on the purpose of a contract.

We are seeing organizations already designing for the future – reconsidering contract terms and commercial models; rethinking risk analysis and scoring; moving away from rigid templates towards AI-powered clause libraries, and embracing contract design and simplification to ensure that contracts are tools of effective communication for their users.

In recent times, the standardization of contracting practices has operated as a constraint on business and negotiations have become a battle over the relative power of the parties to impose their preferred terms. That must change. We need contracts, but they must be practical, intelligent and sources of mutual value.

Dean Sonderegger

Dean Sonderegger has over 25 years of experience in the professional software and services industry. He is the head of Wolters Kluwer Legal & Regulatory U.S. and a thought leader in artificial intelligence, business transformation, and the evolution of the legal profession.

What did you see as the key characteristics of resilient organizations through the crisis so far?

When we look at the pandemic, we believe that there has been an acceleration of trends already in play (remote work for instance) rather than the introduction of new trends. Organizations that have dealt well with the pandemic have, in large part, already identified these trends and built plans to address the trends. This doesn't mean, for instance, that a law firm needed to be 100% virtual prior to the pandemic in order to react well ... but that the firms that had identified the trend toward more remote workers and that had put measures in place to support those workers were more easily able to transition to work at home. One can apply this same rubric to a number of topics ... forward-looking organizations think through emerging trends and make plans to adapt as necessary and as such are more resilient when changes accelerate.

What do you think organizations could do now, to prepare for the next crisis?

An early reaction in any financial downturn is for organizations to aggressively manage costs. Making cuts is unto itself a relatively easy thing to do. The challenge lies in understanding the impact of the cuts themselves. Are you cutting or deteriorating capabilities that customers value highly? Are you impacting your ability to deliver revenue, manage risk? These assessments require measurement/analysis and are difficult to perform quickly, rather organizations should thoughtfully identify and measure key performance indicators (KPIs) for the business. These KPIs could answer questions such as "How profitable is each partner?" in a law firm setting or "How much labor/time does each business unit require for legal support? How does this compare to the revenue generated by each business unit?" in a corporate setting. These measurements in turn allow the business to make intelligent trade-offs in a period where cost cutting is required.

" ... forward-looking organizations think through emerging trends and make plans to adapt as necessary and as such are more resilient when changes accelerate."

What changes made during the pandemic will stay? Do you think any pandemic-related trends in the legal industry will revert following the crisis?

It seems clear that virtual activities – be it remote work, virtual courtrooms, virtual collaboration, etc. – are here to stay. In addition to this being somewhat the business expectation for interaction at this time, there's a real financial benefit that most organizations have seen through reduced travel and reduced office expenses. The one exception to this, I believe, will be in legal education where I expect you'll see a much more concerted effort to move back into in-person learning.

I think you'll also see an easing of the stringent cost-cutting that we saw early in 2020 in the law firm market. The reality is that the legal market is very hot right now ... we have a fair amount of backlogged litigation (due in part to the pandemic), an expanding regulatory environment driven by COVID-19 and a new administration, and an extremely active M&A environment. All of which – combined with a likely economic boom – should lead to a pipeline of legal work for law firms to continue the strong financial finish we saw at YE '20. This in turn will lead to increased investment by those firms, but ironically enough may ease some of the efficiency pressures on attorney work that we were starting to see prior to the pandemic.



Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Wolters Kluwer Legal & Regulatory is a division of Wolters Kluwer, a global leading provider of legal and compliance solutions that enable professionals to improve productivity and performance, mitigate risk and achieve better outcomes.

Wolters Kluwer (WKL) is a global leader in professional information, software solutions, and services for the healthcare; tax and accounting; governance, risk and compliance; and legal and regulatory sectors. We help our customers make critical decisions every day by providing expert solutions that combine deep domain knowledge with technology and services. Wolters Kluwer reported 2020 annual revenues of €4.6 billion. The group serves customers in over 180 countries, maintains operations in over 40 countries, and employs approximately 19,200 people worldwide. The company is headquartered in Alphen aan den Rijn, the Netherlands.

About the 2021 Wolters Kluwer Future Ready Lawyer Survey

The *2021 Future Ready Lawyer Survey: Moving Beyond the Pandemic* from Wolters Kluwer Legal & Regulatory included quantitative interviews with 700 lawyers in law firms, legal departments and business services firms across the U.S. and nine European countries – the United Kingdom, Germany, The Netherlands, Italy, France, Spain, Poland, Belgium and Hungary – to examine how client expectations, technology and other factors are affecting the future of law across core areas and how legal organizations are prepared to address these. The survey was conducted online for Wolters Kluwer by a leading international research organization from March 4 to 18, 2021.