



# LEGAL MARKET REPORT

2023

**COLABORAN:**





## PREÁMBULO

El [Legal Market Report Latam](#), realizado en conjunto por el Legal Management Innovation Lab de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (LMIL) y Thomson Reuters, propone a través de una encuesta abierta al público del ecosistema legal, analizar y conocer la opinión de los abogados acerca las instituciones en las que cumplen sus roles, específicamente en departamentos jurídicos, estudios jurídicos y escuelas de derecho. Su objetivo es ofrecer una herramienta confiable y detallada del desarrollo del trabajo, evolución y objetivos desde distintos puntos del ejercicio profesional, aportando información clave para el trabajo interno y desafíos futuros de la industria legal.

A través de un análisis exhaustivo, en su segunda edición, este reporte sintetiza las respuestas y definiciones de más de 140 abogados, en su mayoría de Chile, Perú y Argentina, ofreciendo perspectivas sobre el trabajo interno, conformación de equipos, innovación, uso de herramientas y nuevas tecnologías, nuevas formas de trabajo, políticas de diversidad, no discriminación e inclusión, así como las nuevas oportunidades y desafíos para el 2024.

Queremos agradecer a todos los profesionales que han dedicado su valioso tiempo a participar de este estudio, y asimismo agradecer a quienes han colaborado a que este reporte salga a la luz. Especialmente, a la coordinadora académica del LMIL, Francisca Viveros, y a la ayudante de la cátedra de Derecho Económico Alejandra Ahumada.

Dr. Adolfo Silva Walbaum.  
Director  
Legal Management Innovation Lab. (LMIL).

# ÍNDICE

- 5 Datos generales
- 7 Departamentos jurídicos
- 17 Estudios jurídicos
- 25 Escuelas de Derecho
- 28 Conclusiones



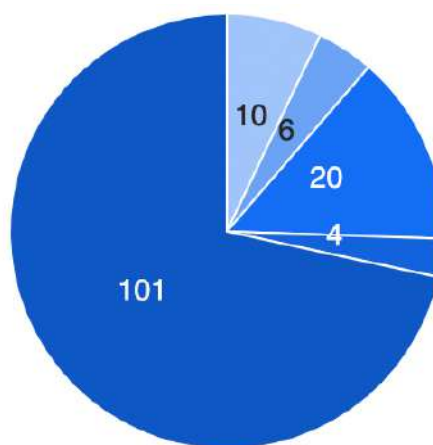


# DATOS GENERALES

## DATOS GENERALES

El estudio cuenta con la respuesta de cerca de 140 abogados. En primer lugar, de los encuestados, el 72% pertenece a abogados chilenos, el 14% a abogados peruanos, cerca del 3% a abogados argentinos, mientras que el 7% restante pertenece a otras nacionalidades latinoamericanas. Entre estas últimas destacan: México, Honduras, Uruguay y Bolivia.

### ■ Nacionalidades Encuestados



● Otro ● Colombia ● Perú ● Argentina ● Chile

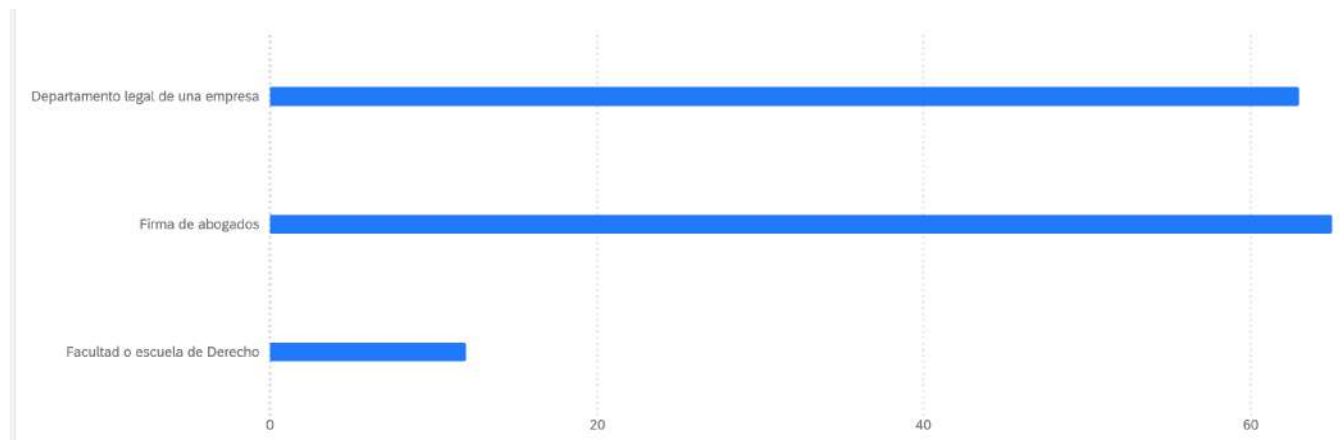
### ■ Sexo

Asimismo, dentro de la muestra, del total de encuestados un 58% es hombre, y un 42% mujer. Siendo la mayoría mayor de 40 años (43% de los encuestados), seguido por abogados y abogadas de entre 30 y 40 años (39%), para finalizar con profesionales de entre 23 y 30 años (18%).



Asimismo, del análisis de datos surge que, los encuestados ejercen su profesión en un 45% en un departamento jurídico, el 46% pertenece a firmas de abogados, y por su parte, el 9% a Escuelas de Derecho.

### ■ Ejercicio de la profesión





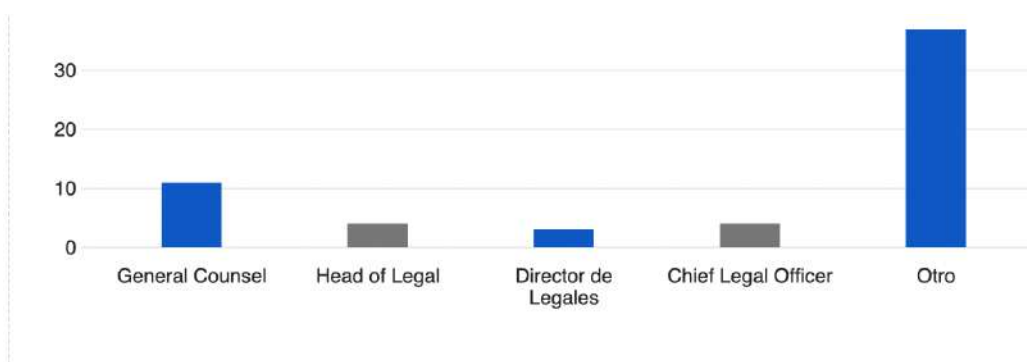
DEPARTAMENTOS  
JURÍDICOS

# DEPARTAMENTOS JURÍDICOS

## 1. Posiciones encuestadas.

El reporte informa que, las posiciones de los abogados encuestados corresponde en un 19% a general counsels, en un 7% a head of legal, el 5% corresponde a directores de legales, un 7% a chief legal officer, y un 63% a otras posiciones. Además, de los abogados de departamentos legales, el 64% de los encuestados informó que su rol cumple funciones de compliance.

### ■ Posiciones encuestadas

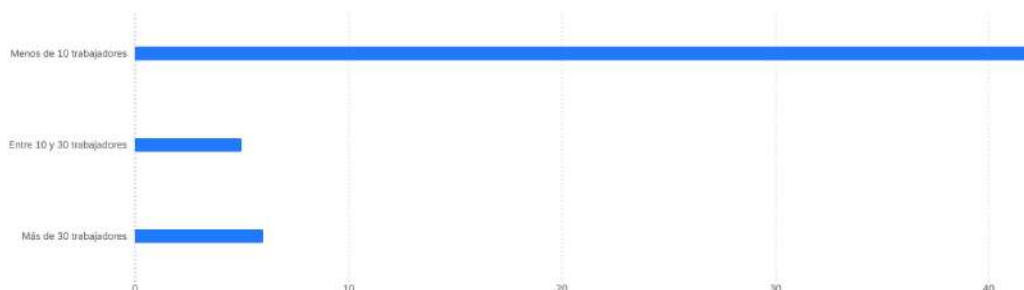


Asimismo, dentro del apartado “otros” destacan las funciones de analista, y oficial de cumplimiento.

## 2. Los equipos in-house: composición, capacitación y fuentes de información.

El 79% de los encuestados manifestó que tienen menos de 10 empleados en sus equipos. Solo el 9% informó tener entre 10 y 30 trabajadores, y finalmente, el 11% señaló tener más de 30 trabajadores en sus equipos.

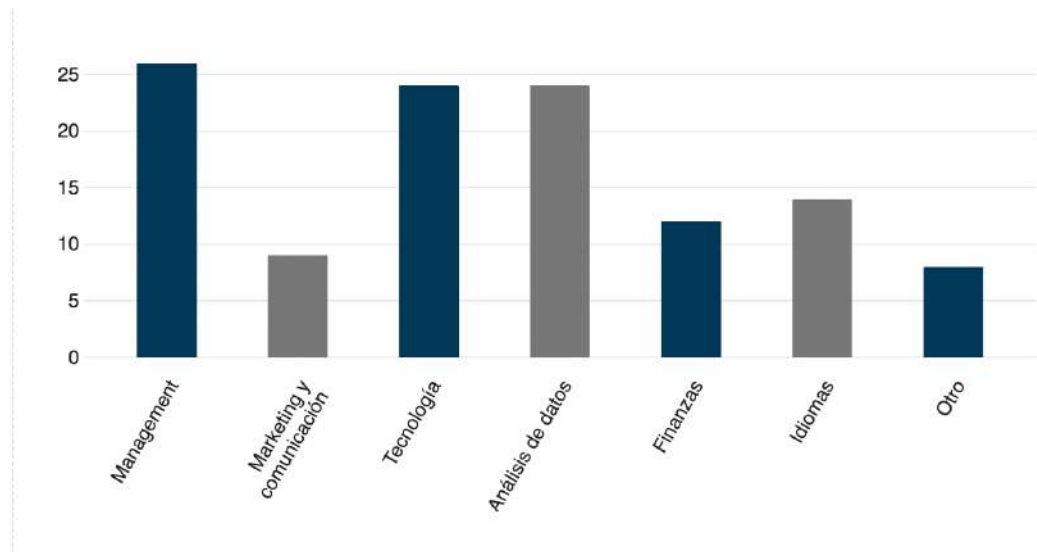
### ■ Cantidad de personas que forman parte de los equipos legales.





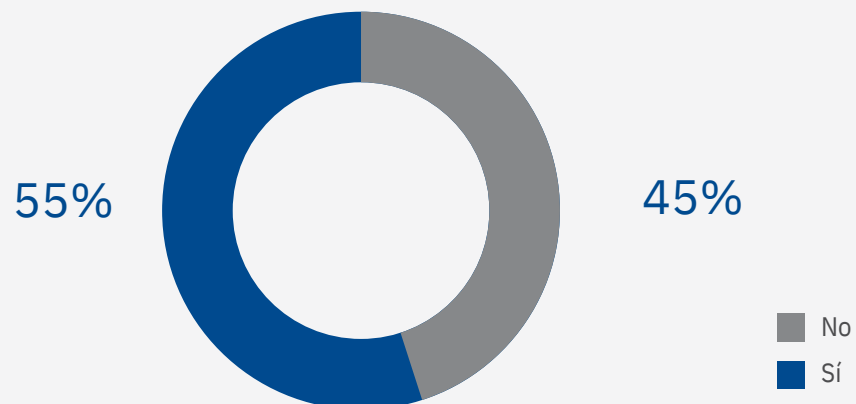
En el último tiempo, las non-legal skills han sido más valoradas por los equipos jurídicos, y de los encuestados, el 49% valora más la habilidad del management, el 45% valora el análisis de datos, el 45% la tecnología, mientras el marketing se lleva un 17%, finanzas e idiomas tienen un 23% y 26% respectivamente, y otras habilidades se llevan el 15% de las preferencias. Destacando en la categoría “otros” que valoran las habilidades blandas y el trabajo en equipo.

### ■ Non-legal skills más valoradas



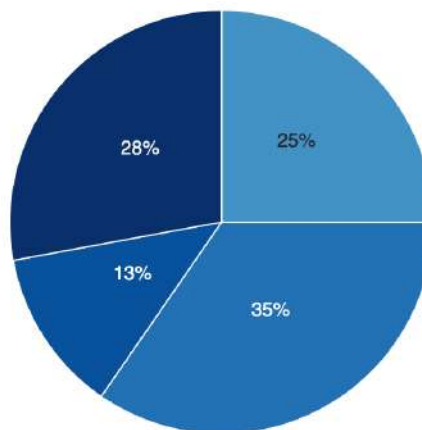
### ■ Capacitación 2023

Durante el primer semestre de 2023, ante la pregunta ¿los integrantes del equipo se capacitaron? El 55% de los abogados de departamentos jurídicos se capacitaron, mientras que el 45% no lo hizo.



## Fuentes de actualización 2023

Por su parte, los abogados del equipo jurídico se mantienen actualizados, en su mayoría, a través de consumo de medios relacionados con la industria (35%), luego, a través de la suscripción de productos de publicaciones especializadas locales (28%), con publicaciones de referentes (25%), y finalmente, con suscripciones de productos de publicaciones especializadas internacionales (13%).



- Publicaciones de referentes
- Consumo de medios relacionados a la industria
- Suscripción a productos de publicaciones especializadas internacionales
- Suscripción a productos de publicaciones especializadas locales

Los encuestados refirieron preferir los siguientes medios para informarse: En primer lugar, los artículos, seguido por vídeos, newsletters, infografías, webinars y podcast.

## Perspectiva de género

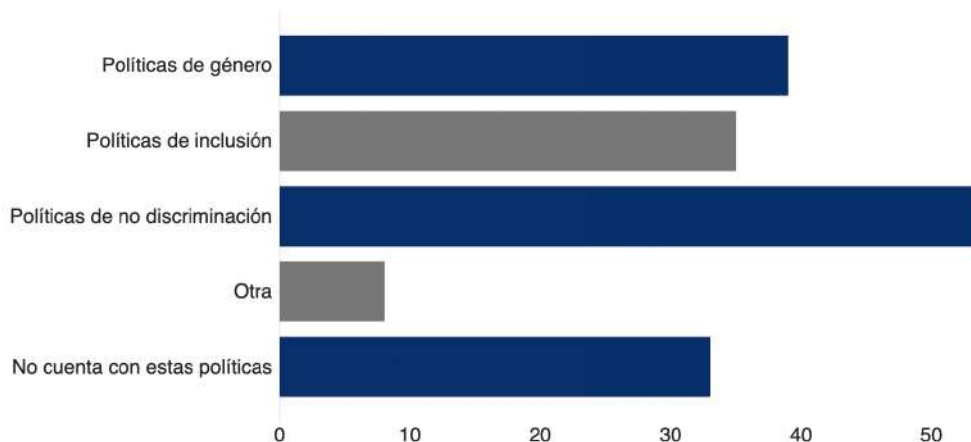
En cuanto a la perspectiva de género, el 48% de los encuestados señaló que sí es una prioridad a la hora de contratar talento legal, mientras que el 52% informa que no lo es. Por su parte, frente a la pregunta ¿Qué porcentaje de hombres/mujeres posee la institución donde trabaja? se señaló como promedio un 40% de hombres y 37% mujeres.



## ■ Políticas de diversidad

En cuanto políticas de diversidad, inclusión y no discriminación, el 56% de los encuestados señaló que su institución cuenta con políticas de no discriminación, un 36% cuenta con políticas de inclusión, un 41% con políticas de género, mientras que un 34% informó que su institución no cuenta con ninguna de estas políticas.

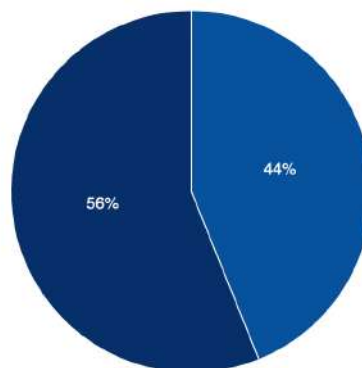
En el apartado “otros” destacan políticas relacionadas a la prevención del acoso y abuso sexual.



## 3. Impacto de la tecnología

En el plano de uso de tecnologías y proyectos tech, un 56% de los encuestados señaló que su equipo utiliza un sistema de gestión legal. Además, el 73% manifestó haber avanzado con procesos de automatización de tareas durante 2023. Gran parte de los encuestados han implementado algún proyecto de innovación legal, llevándose un 45% la firma digital, un 15% herramientas de workflow digital, un 11% la automatización de escritos y un 10% la Inteligencia Artificial.

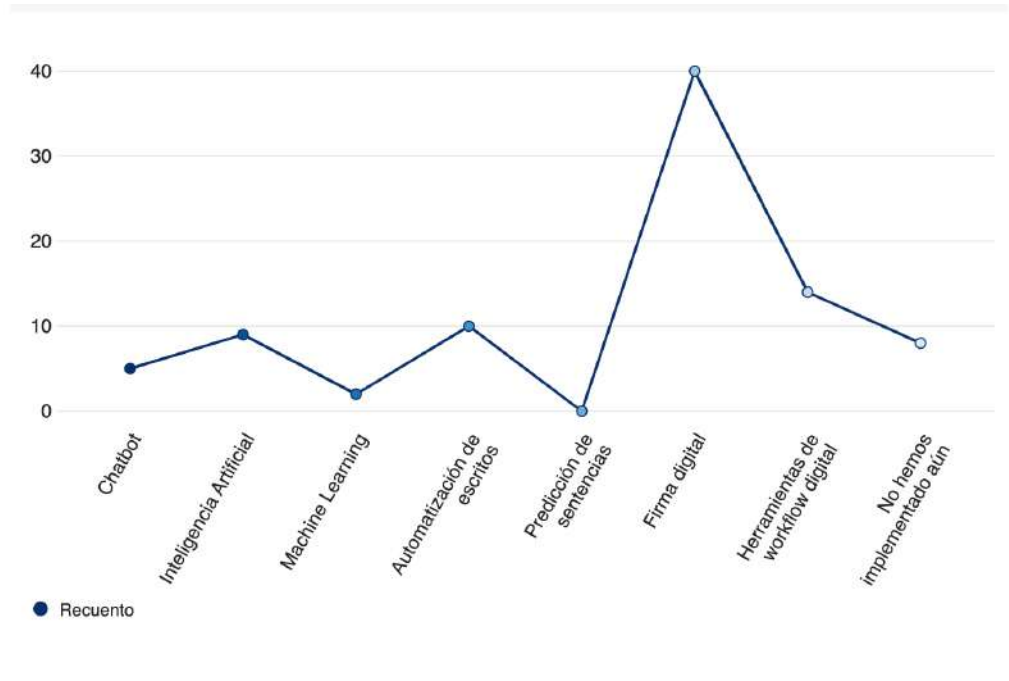
### ■ ¿Uso de sistema de gestión legal por parte de los departamentos?



● No ● Si



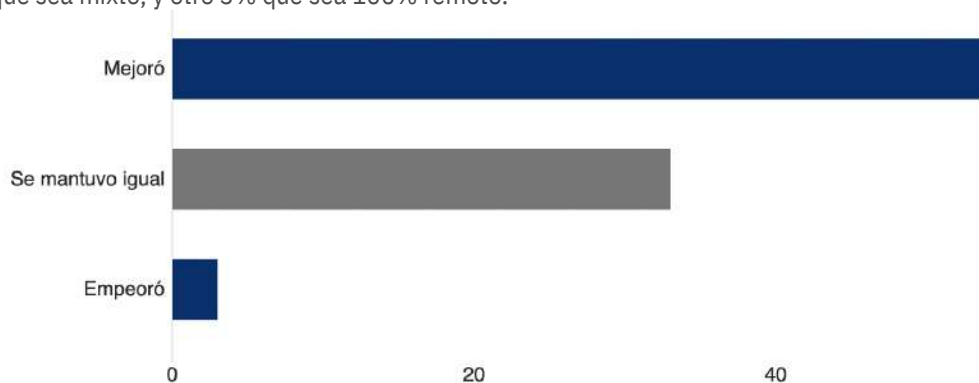
### ■ Implementación de proyectos de innovación legal



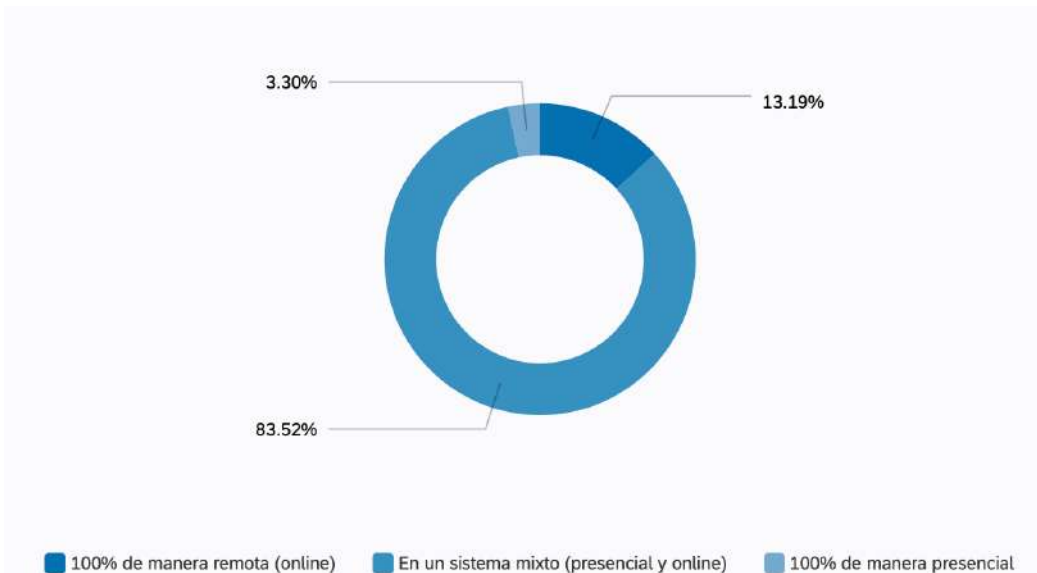
Para el año 2024, el 42% de los encuestados manifestó que no pretende implementar ningún proyecto de innovación legal, mientras que el 21% piensa implementar herramientas de automatización de escritos, el 16% quisiera sumar chatbots, al 11% le gustaría implementar herramientas de workflow legal, y un 10% pretende incorporar la firma digital.

## 4. Trabajo remoto: desafíos y próximos esquemas

Como a muchos, el Covid-19 llevó a los departamentos legales a trabajar a distancia. El 60% de los encuestados señaló que la virtualidad mejoró la gestión y productividad del equipo, el 37% que se mantuvo igual, y solo un 3% que la virtualidad empeoró las circunstancias. Por su parte, solo el 13% espera que el trabajo a futuro sea 100% presencial, mientras que el 84% espera que sea mixto, y otro 3% que sea 100% remoto.



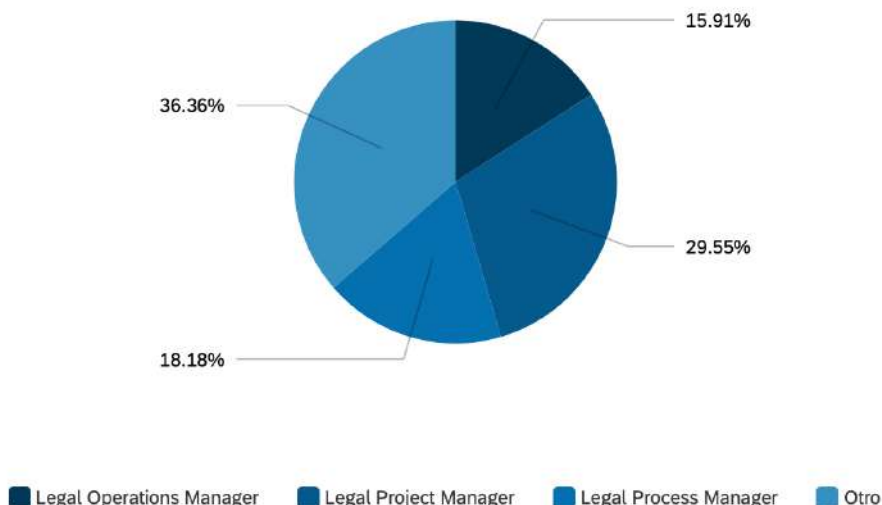




## 5. Legal Management y nuevas tareas.

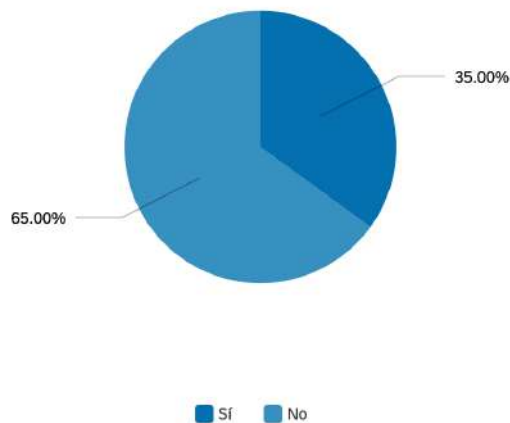
Respecto al management, consultamos por nuevos roles dentro de los equipos, utilización de métricas para medir la performance de los equipos, y sobre el mayor objetivo del departamento jurídico de una empresa. Podemos decir entonces, que el 29 % señaló que en su equipo legal existen roles de Legal Process Manager, el 18 % roles de Legal Project Manager y un 15% de Legal Operations Manager.

### ■ Roles del equipo legal.



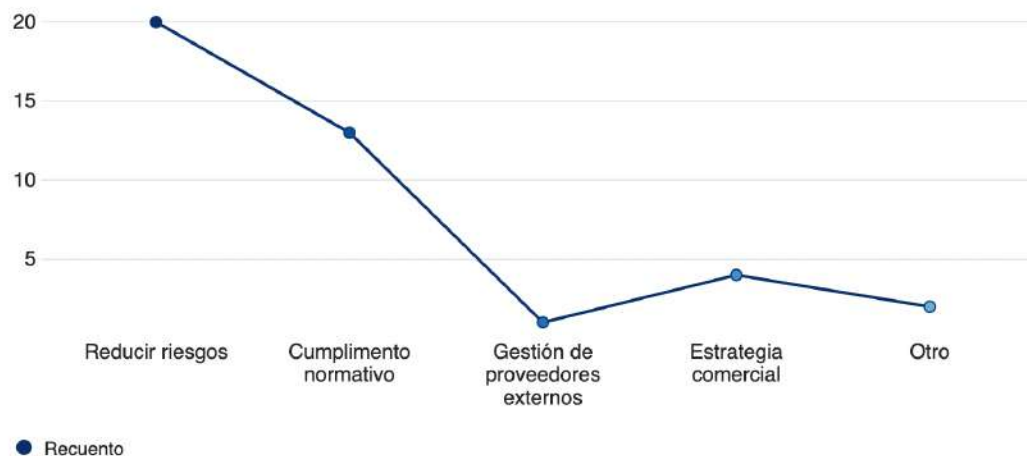
## ■ Uso de Data Analytics e indicadores de gestión para medir la performance del equipo

Respecto al uso de Data Analytics e indicadores de gestión para medir la performance del equipo, un 35% de los encuestados respondió que sí los utilizan frente a un 65% que señaló que no.



## ■ Mayor objetivo de los departamentos jurídicos.

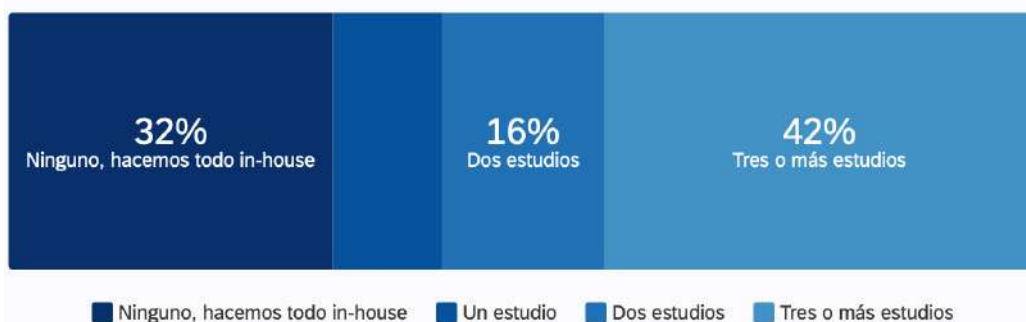
Respecto a los objetivos del Departamento, el 50% señaló que el mayor objetivo del departamento jurídico es reducir riesgos, y luego el cumplimiento normativo con un 33%.



## 6. Trabajo con proveedores externos

¿Con cuántos estudios jurídicos externos trabajan regularmente? ¿Espera contratar un nuevo proveedor de servicios legales? Fueron algunas de las preguntas que respondieron los encuestados. Así, podemos saber que el 42% de quienes contestaron, informaron que trabajan con tres o más estudios jurídicos regularmente, frente a un 32% que señala que todas las labores se realizan in house.

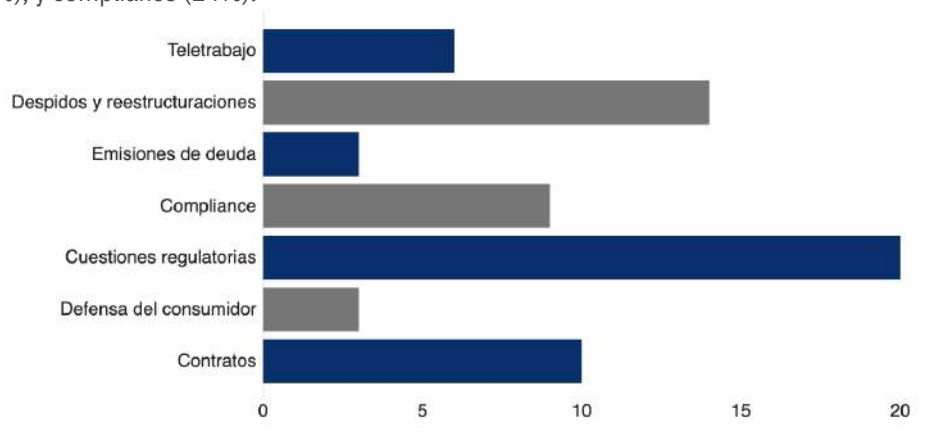
### ■ ¿Con cuántos estudios jurídicos trabajan?



Con respecto a los elementos que tienen en cuenta a la hora de contratar un proveedor de servicios legales, señalan, en general, una preferencia por la calidad y profundidad de los análisis y la confianza y relacionamiento con el Estudio.

Señalando, asimismo en un 55% que no pretende contratar un nuevo proveedor de servicios legales en los próximos seis meses.

Ahora bien, a la hora de responder cuáles fueron las áreas de las que requirieron más ayuda de estudios jurídicos, los encuestados afirmaron que fueron cuestiones regulatorias (36%), despidos y reestructuraciones (22%), teletrabajo (9%), emisiones de deuda (5%), contratos (15%), y compliance (14%).

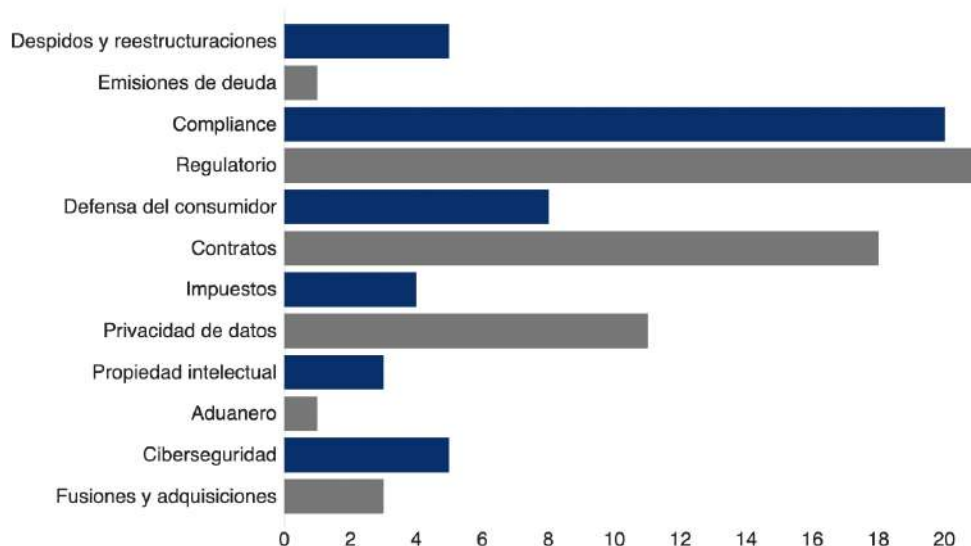




## 7. Perspectivas 2023

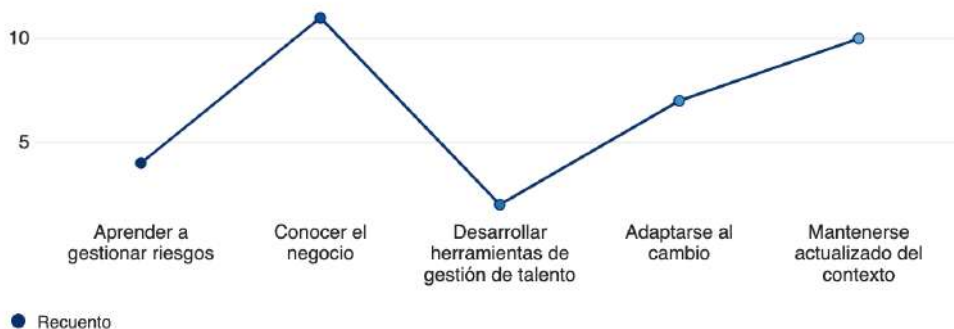
¿Cuáles son las áreas y asuntos con mayor demanda de la organización hacia su departamento de legales en este 2023? ¿Cuál es el mayor desafío del líder de legales en 2023? Son algunas de las preguntas que tuvieron que responder. Podemos afirmar, que según surge de los casos analizados, los temas más consultados a los departamentos legales fueron regulatorio, compliance y contratos.

### ■ Asuntos más demandados hacia los departamentos legales.



### ■ ¿Cuál es el mayor desafío para el líder de un departamento legal?

Finalmente, los encuestados afirmaron que el mayor desafío del líder del departamento legal es adaptarse al cambio (21%), aprender a gestionar riesgos (12%), conocer del negocio (32%), mantenerse actualizado del contexto (29%), y desarrollar herramientas de gestión de talento (6%).







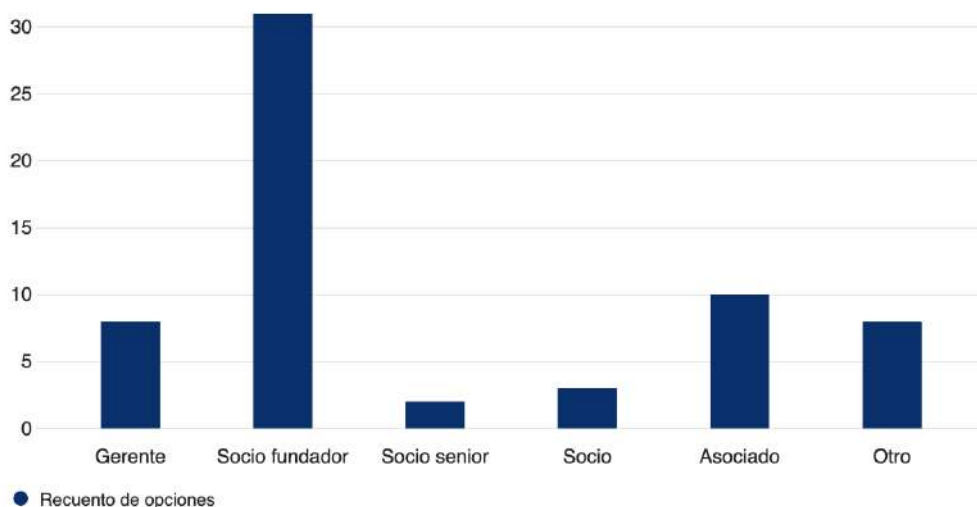
ESTUDIOS  
JURÍDICOS

## FIRMAS DE ABOGADOS

### 1. Aspectos generales: encuestados, tamaño de la firma, contrataciones, materias y políticas internas.

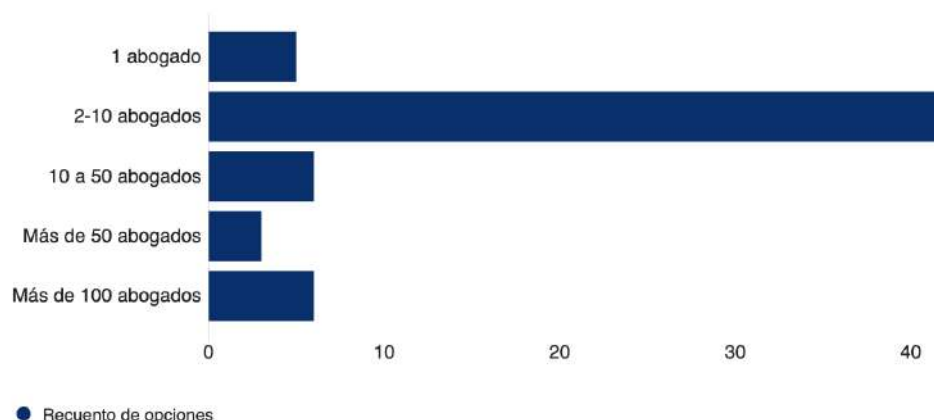
De los encuestados, el 50% pertenece a socios fundadores, el 16% a asociados, el 13% a gerentes de firmas, el 5% a socios y el 3% a socios senior. Finalmente, un 13% desarrolla otros roles dentro de sus firmas.

#### ■ Rol de los encuestados



A la pregunta ¿Con cuántos abogados cuenta su firma? Los encuestados en la especie señalaron en un 1 % que solo cuenta con un abogado, en un 68% que cuentan con entre dos a diez abogados, un 10% cuenta con entre diez y cincuenta abogados, y un 10% de los encuestados trabaja en una firma que cuenta con más de cien abogados.

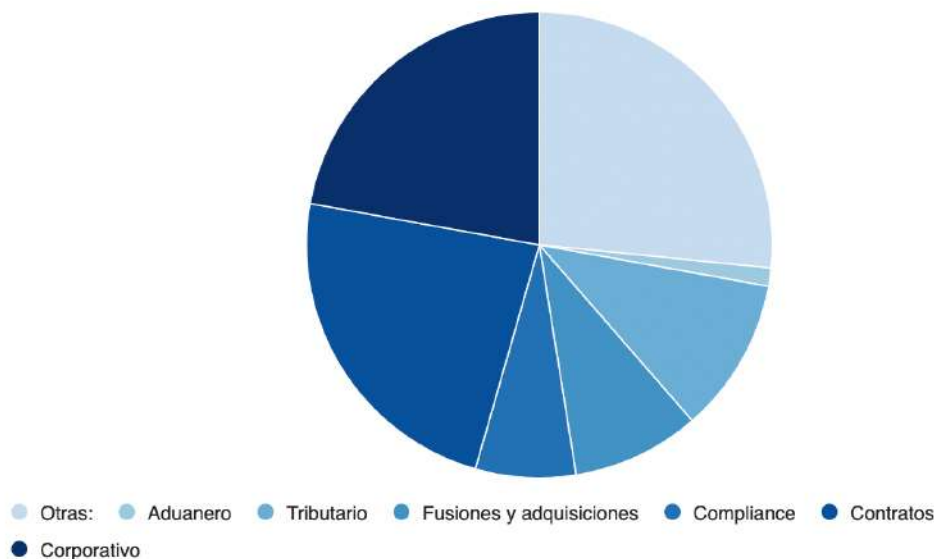
#### ■ Tamaño de la firma



### Materias que trata la firma.

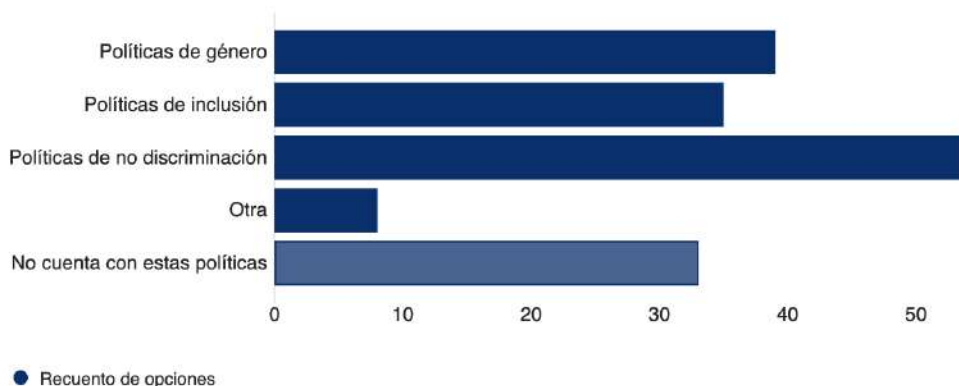
Según los encuestados, las principales materias que tratan sus firmas de abogados son en un 57% corporativo, un 61% contratos, un 23% fusiones y adquisiciones, un 18% compliance, un 28% lo lleva tributario, y finalmente un 69% trata otras áreas del derecho como derecho de familia, laboral y penal.

Asimismo un 64% de los encuestados señala tener funciones de compliance en sus labores.



### Políticas de diversidad

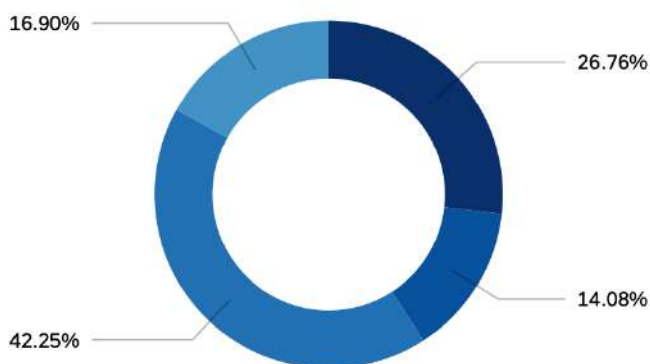
Acercas de la pregunta, ¿cuenta su estudio con alguna de las siguientes políticas? El 56% de los encuestados respondieron que cuentan con políticas de no discriminación, el 41% con políticas de género, y el 36% con políticas de inclusión. Por su parte, el 34% de los abogados señala que su estudio no cuenta con ninguna de estas políticas.



## 2. Trabajo en los últimos dos años.

En el avance de las nuevas formas de trabajo que se han generado con el pasar de los años y la contingencia, el 67% informa que han adoptado el teletrabajo como nueva forma de trabajo, el 42% señala contar con legal project management, el 22% con legal process improvement, y un 27% ha adoptado el legal design thinking.

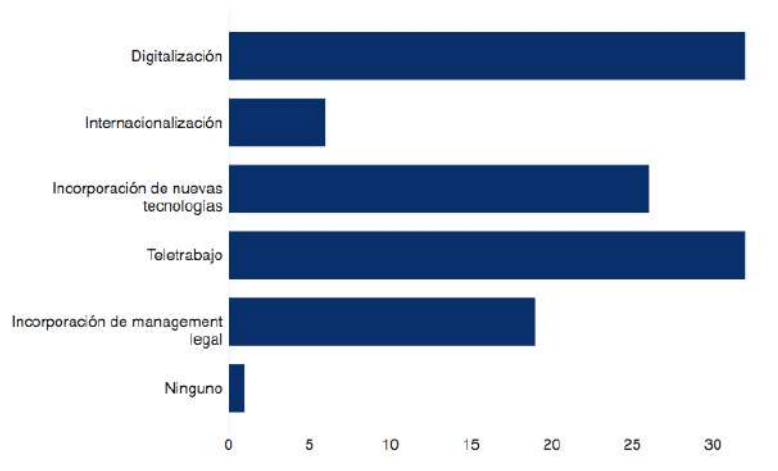
### Rol de los encuestados



■ Legal Project Management
 ■ Legal Process Management
 ■ Teletrabajo
 ■ Legal Design Thinking

### Cambios por los que han pasado los estudios en los últimos dos años

En los últimos dos años, los abogados de estudios jurídicos señalan que sus despachos han pasado por cambios como el teletrabajo (28%), digitalización (28%), incorporación de nuevas tecnologías (22%), incorporación de management legal (16%), e internacionalización (5%).

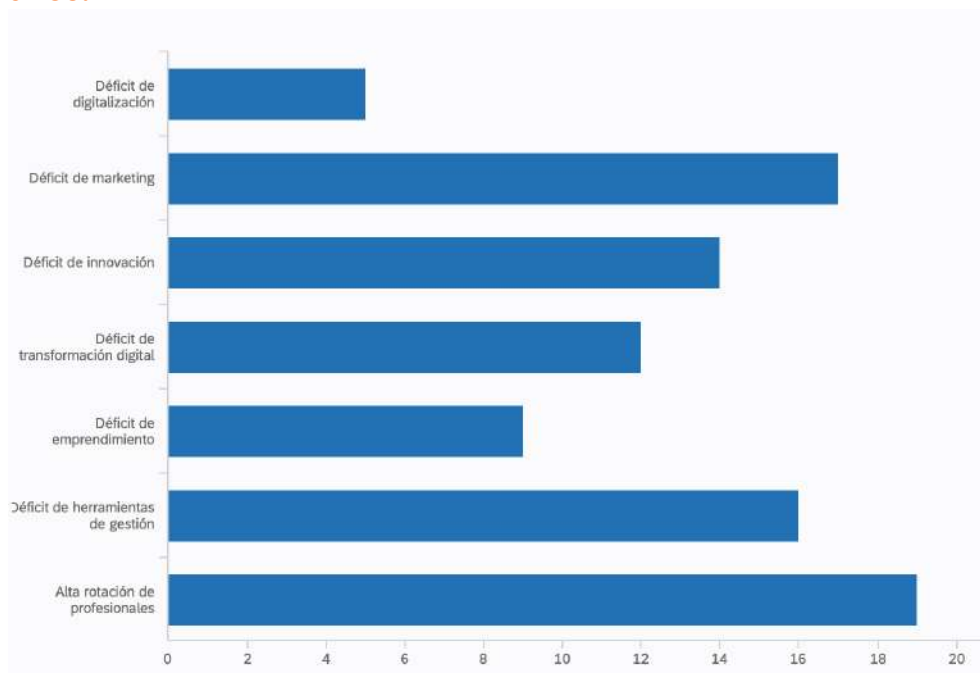




### 3. Perspectivas para el futuro.

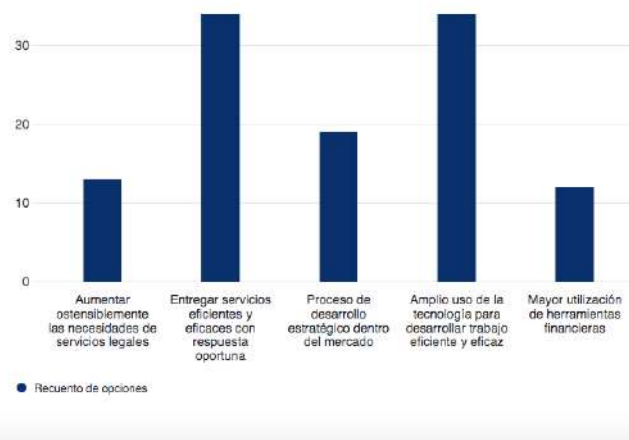
Según la encuesta, las amenazas que ven los abogados de estudios jurídicos en un plazo de tres años principalmente son: con un 42% la alta rotación de profesionales, con un 38% el déficit de marketing, con un 36% el déficit de herramientas de gestión, y con un 31% el déficit de innovación.

#### ■ Mayores amenazas que se pueden perfilar en los próximos 3 años.



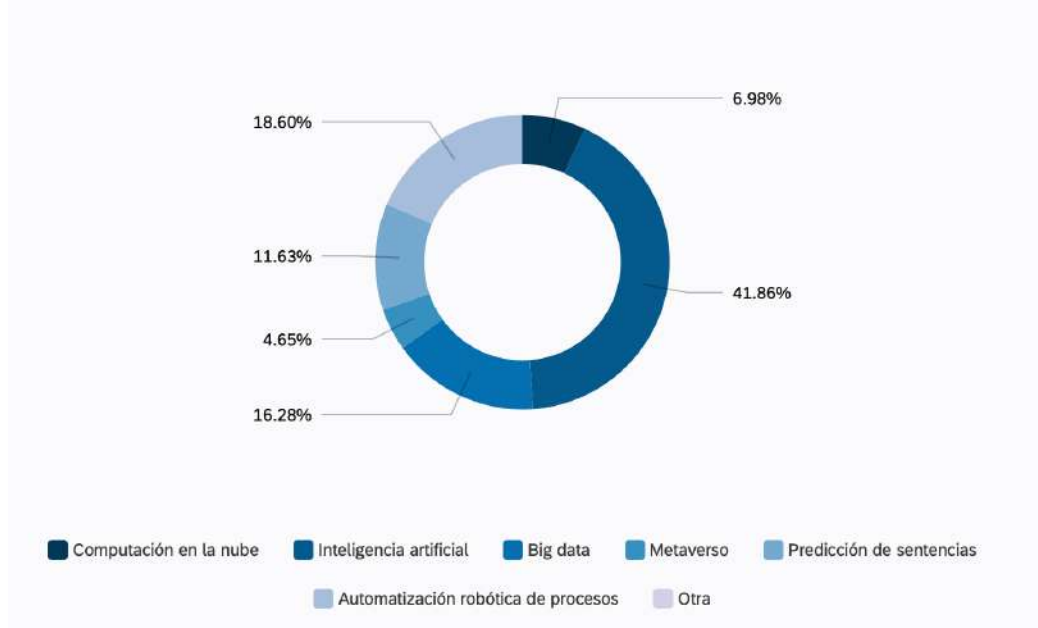
#### ■ Oportunidades a 3 años.

Ahora bien, las oportunidades que ven son: el amplio uso de tecnologías para un trabajo eficiente y eficaz (79%), la entrega de servicios eficientes y eficaces con respuesta oportuna (79%), que aumenten las necesidades de servicios legales (30%), que se lleve un proceso de desarrollo estratégico dentro del mercado (44%), y que haya una mayor utilización de herramientas financieras (28%).



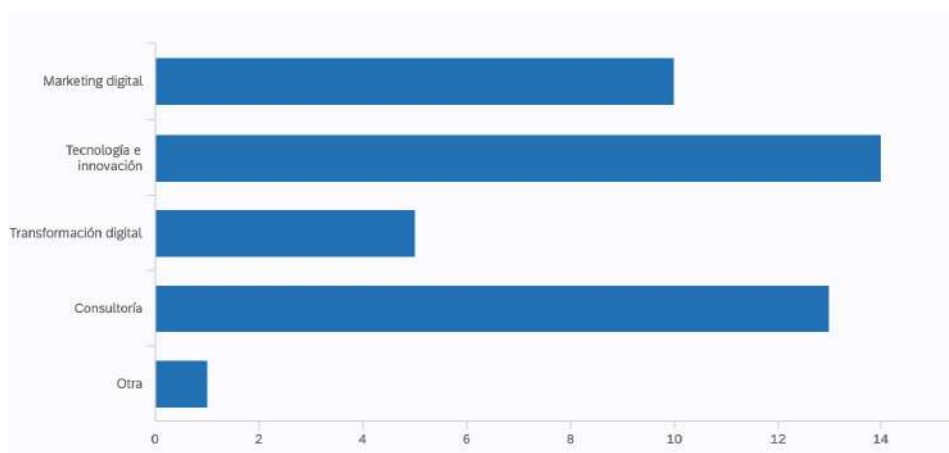
## Tecnologías que transformarán el sector legal:

Al respecto, los abogados respondieron que, dentro de los próximos tres años, la tecnología que transformará mayormente el sector legal es la inteligencia artificial (42%), le sigue la automatización robótica de procesos (18%), el big data (16%), y finalmente, el metaverso (5%).



## Organizaciones con las que se pueden establecer colaboraciones para incrementar la propuesta de valor.

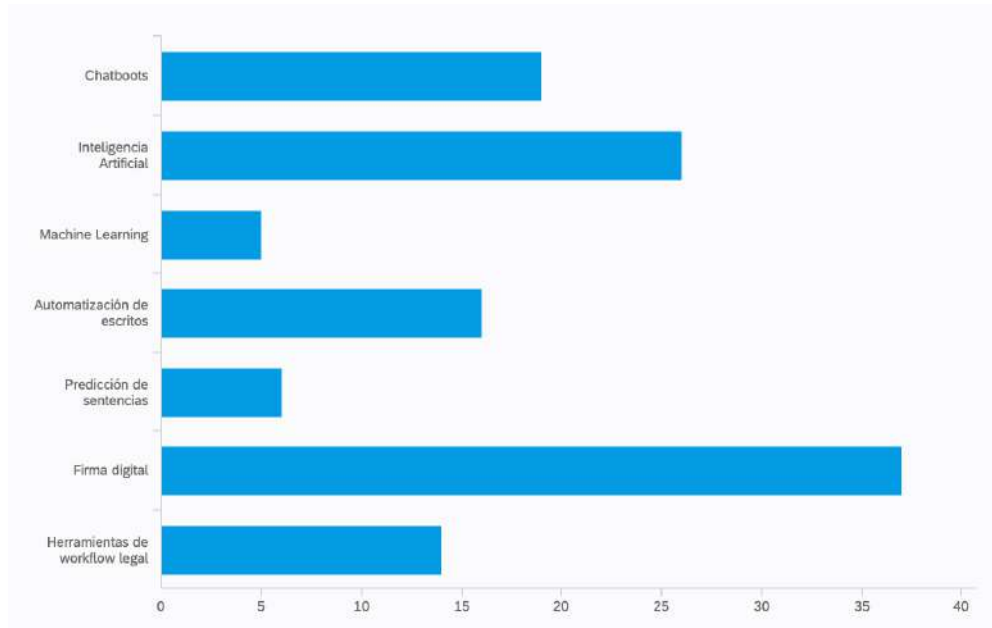
Cuando se les preguntó a los abogados con qué tipo de organización consideran que se pueden establecer colaboraciones para potenciar sus propuestas de valor, un 33% respondió con el rubro de tecnología e innovación, le sigue el marketing digital (23%) y las consultorías (30%). Por su parte, la transformación digital se llevó solo un 12% de las preferencias.



## 4. Tecnología.

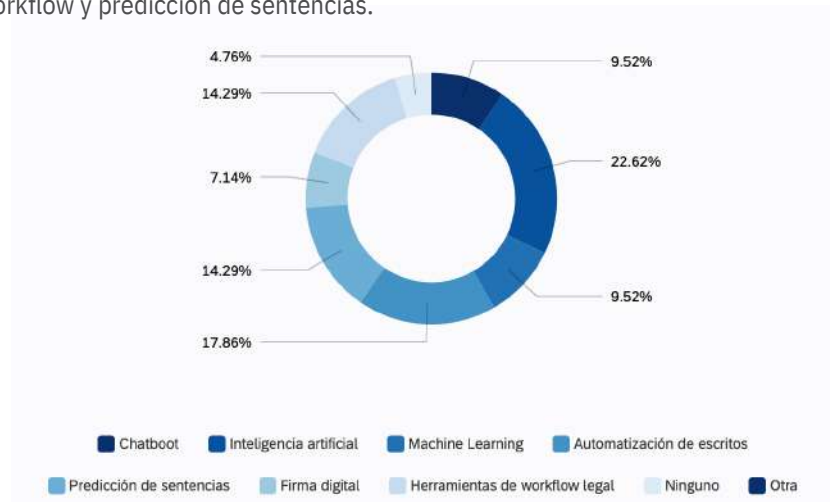
Al preguntar qué tipo de tecnologías o herramientas tecnológicas conocen los abogados de estudios jurídicos, el 30% de los encuestados respondió que la firma digital, un 20% la inteligencia artificial, un 15% los chatbots, un 13% la automatización de escritos y menos de un 5% la predicción de sentencias, machine learning y herramientas de workflow legal.

### ■ Tecnología o herramienta tecnológica que conoce.



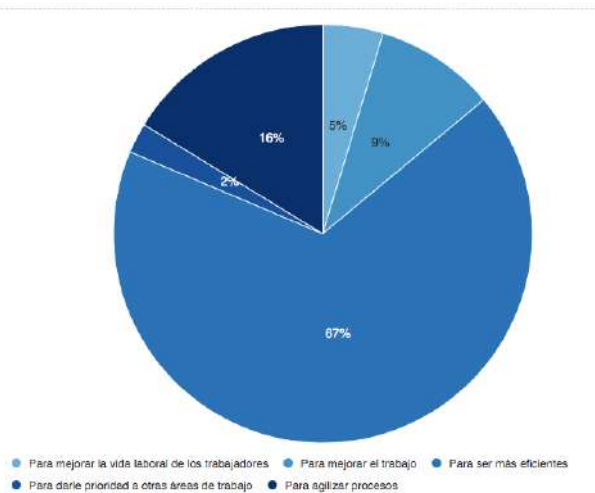
### ■ ¿Considera incorporar algún tipo de tecnología a su despacho?

Mientras que al consultarles si es que consideran incorporar algún tipo de tecnología a su despacho en un corto plazo, el 22% señaló preferencia por incorporar Inteligencia Artificial, luego, con un 17% le sigue la automatización de escritos, luego con un 14% herramientas de workflow y predicción de sentencias.

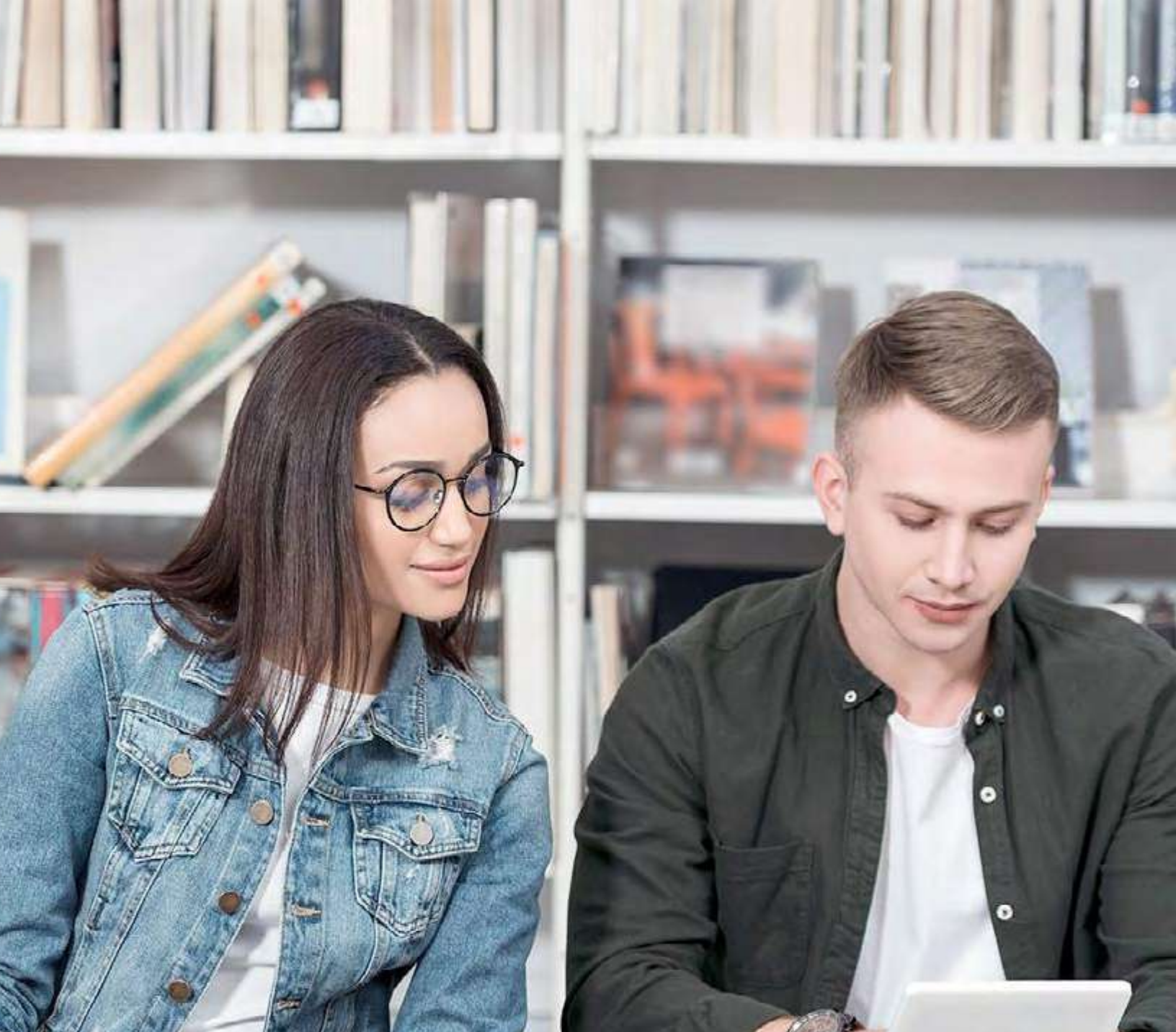


## ■ Incorporación de tecnología a corto plazo

Finalmente, al preguntar ¿por qué utilizarían una herramienta tecnológica en su despacho? El 67% de los abogados respondió que lo haría para ser más eficientes, el 16% para agilizar procesos, el 9% para mejorar el trabajo, y solo el 5% de los encuestados, para mejorar la vida laboral de sus trabajadores.







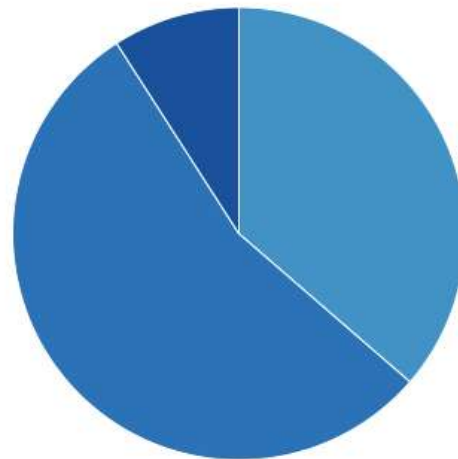
04

ESCUELAS  
DE DERECHO

## ESCUELAS DE DERECHO

¿Cuál es su cargo? ¿Cuenta su institución con alguna política? ¿Cuenta la malla con algún ramo enfocado en innovación y tecnología? Estas son las preguntas que se hicieron a los distintos actores del mundo jurídico que desenvuelven sus actividades dentro de escuelas de derecho. El 55% de los encuestados resultó ser profesor de una escuela de derecho, y el 9% se identificó como director de una escuela de derecho.

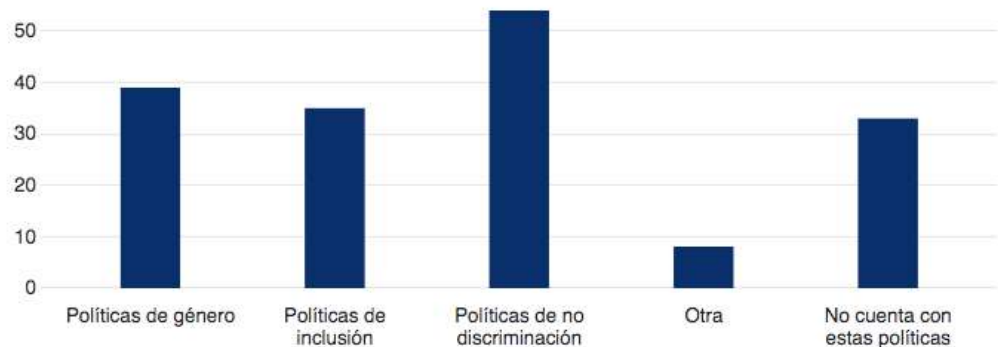
### ■ Cargos encuestados



● Otro ● Profesor/a ● Director/a ● Decano/a

### ■ ¿Su institución cuenta con alguna de estas políticas?

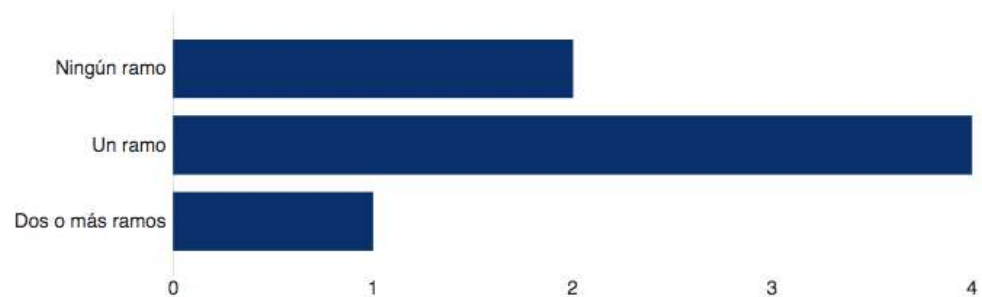
Al consultar a los encuestados si su institución cuenta con alguna política interna de género, no discriminación o bienestar, el 32% señaló que cuentan con políticas de no discriminación, el 23% cuenta con políticas de género, el 21% de las escuelas cuenta con políticas de inclusión, y el 5% señala que cuenta con otras políticas, y un 20% que no cuenta con esas políticas.



● Recuento de opciones

## ■ ¿Cuenta la malla con algún ramo enfocado en innovación y tecnología?

Dentro de las escuelas de derecho, se han ampliado las mallas considerando las nuevas ramas del derecho, por lo que se preguntó si es que sus mallas académicas contaban con algún ramo enfocado en innovación y tecnología, a lo que los encuestados señalaron en un 29% que no cuentan con ningún ramo asociado, un 57% informó que cuentan con al menos un ramo dedicado a esos temas, y solo el 14% respondió que cuenta con dos o más ramos de este tipo.



## ■ Herramientas de innovación o transformación digital.

Finalmente, los encuestados fueron consultados sobre si tienen o piensan incorporar alguna herramienta de innovación o transformación digital dentro de la facultad dentro de un corto plazo, a lo que el 27% respondió que actualmente cuentan con herramientas tecnológicas. Otro 57% informó que no cuentan con herramientas, pero sí pretenden incorporarlas. Y solo el 14% de los encuestados señaló que su escuela no cuenta con herramientas y que tampoco pretenden incorporarlas a corto plazo.



Entre las herramientas que se pretenden incorporar destacan las herramientas de automatización.



## CONCLUSIONES

El mundo jurídico se encuentra en constante cambio, y nuestro reporte del mercado legal latinoamericano ha hecho entrega de información relevante para el desarrollo de la industria en los años venideros.

En esta segunda edición del Legal Market Report realizado en conjunto por el Legal Management Innovation Lab y Thomson Reuters, encontramos que el mayor desafío es adaptarse a los cambios, que las instituciones prefieren trabajar con equipos reducidos, y la tecnología se ve como una oportunidad de mejora.

Con relación a la tecnología, aún estamos atrás en todas las organizaciones, la mayoría de los departamentos jurídicos no utiliza herramientas de gestión, pero sí avanzan en proyectos de innovación legal. Por su parte, los abogados de firmas no se encuentran tan familiarizados con herramientas tecnológicas, sin embargo, sí consideran incorporar nuevas tecnologías y herramientas en un corto plazo. La mayoría de las escuelas de derecho han avanzado en implementar herramientas tecnológicas desarrollando ramos enfocados en tecnología e innovación. Reafirma lo anterior, que la tecnología fue considerada como una herramienta que transformará el mercado en los próximos años, y vista como una forma de incrementar las propuestas de valor. En cuanto a políticas de diversidad, no discriminación y género, la mayoría de los departamentos jurídicos y de los estudios cuentan con políticas de esta naturaleza. Del mismo modo, en las escuelas de derecho, se da cuenta de un incremento de las políticas mencionadas.

El teletrabajo, luego de tres años desde la pandemia, ha llegado para quedarse, y que la mayoría de los abogados participantes lo ha implementado dentro de sus instituciones. Además, que las diferencias de género en las contrataciones han ido disminuyendo, pero que todavía se dan diferencias muy amplias entre el número de hombres y mujeres.



# LEGAL MARKET REPORT

2023

**COLABORAN:**

