

INFORME SECTORIAL · DESPACHOS LEGALES

# El cuello de botella *invisible*

El trabajo humano sigue atrapado en tareas que la IA ya puede liberar

2026 · España

## El recurso *atrapado*

El debate sobre inteligencia artificial en la abogacía española se concentra en la capa de **inteligencia jurídica** —investigación, redacción, jurisprudencia—, pero el tiempo que un despacho no factura no se pierde mayoritariamente ahí. Se pierde en la **capa operativa**: captación, propuestas, expedientes, facturación, cobro, KYC y gestión del conocimiento. España no publica una métrica del peso de las horas no facturables; donde sí se mide —Estados Unidos—, la tasa de utilización media es del **38%** (Clio, 2025).<sup>20</sup> A título ilustrativo, no como dato español: en un despacho cuya estructura de costes es esencialmente tiempo profesional, recuperar parte de ese tiempo **solo mejora el margen si la capacidad liberada se reconvierte** en trabajo facturable o en menor coste de servir. No es automático.

**14.193** M€

Facturación del sector jurídico (2023); supera el 1% del PIB

**60% · 8%**

Ya usa IA / declara conocimiento profundo de su funcionamiento

**44% · 42%**

Barreras dominantes: coste de adquisición y falta de tiempo

### Tres hechos verificados enmarcan la decisión:

- El sector legal español factura **más de 14.000 millones de euros** (>1% del PIB),<sup>1</sup> pero está muy fragmentado —el 95,4% de las empresas de servicios tiene menos de diez ocupados<sup>2</sup>— y con una madurez digital desigual.
- El **60% de los profesionales jurídicos ya ha usado aplicaciones de IA, pero solo el 8% declara un conocimiento profundo**.<sup>3</sup> La adopción declarada va muy por delante de la competencia real.
- La primera barrera para adoptar **no es el conocimiento jurídico, sino el coste (44%) y la falta de tiempo y recursos (42%)**.<sup>4</sup>

El rediseño operativo **no es la única palanca** de un socio —conviven la tarifa y la realización, la captación y la especialización—, pero es la **más transferible entre jurisdicciones** y la que ataca el recurso más escaso. Importa, además, porque el riesgo de un uso descuidado de la IA ya es material —un tribunal español ya ha sancionado a un abogado por citar 48 sentencias inexistentes—<sup>13</sup> y el marco deontológico se ha endurecido. La capa de inteligencia jurídica es hoy una cuestión defensiva; la operativa es donde quedan productividad y margen por capturar **con criterio propio**.



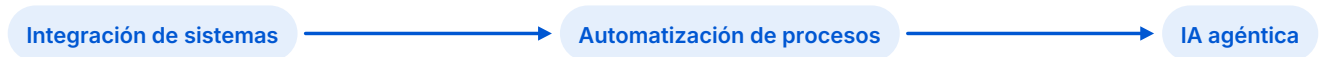
## Dos capas, una *desatendida*

Conviene separar dos planos que el mercado tiende a confundir. La capa de inteligencia jurídica acapara los titulares; la capa operativa concentra el tiempo no facturable y es donde queda margen por capturar.

FIGURA C · LAS DOS CAPAS DE LA IA LEGAL



La palanca no es solo IA: se asienta sobre integración y automatización.



La **capa de inteligencia jurídica** la disputan editoriales con bases de datos propietarias, cuyo foso competitivo es la curaduría del contenido, no el modelo de lenguaje: K+ de Aranzadi LA LEY<sup>9</sup>, Vincent AI de vLex —integrado tras su compra por Clio por **1.000 millones de dólares**<sup>10</sup>—, GenIA-L de Lefebvre, Tirant SOFIA, Bigle Legal y la emergente Prudencia.ai, que razona sobre fuentes públicas desde 69 €/mes.<sup>11</sup>

Esta capa, sin embargo, tiende a la **paridad competitiva**: conviene adoptarla sin demora —el adoptante temprano captura eficiencias y una ventaja transitoria—, pero a largo plazo su valor es más defensivo que diferencial. Tenerla protege de quedarse atrás; no distingue de forma duradera.

## La capa que recorre el *despacho*

La **capa operativa** recorre el despacho de extremo a extremo —de la captación del cliente a la propuesta, el expediente, la facturación y el cobro— y se sostiene sobre procesos de soporte transversales: cuadros de mando, seguimiento de vencimientos, prevención de blanqueo (KYC) y control de conflictos, archivado y retención, y gestión del conocimiento interno. Son los procesos que consumen el tiempo no facturable y que resultan **esencialmente equivalentes en cualquier jurisdicción**; por esa naturaleza común, su rediseño es la palanca de productividad más transferible entre mercados.

Esa capa no pesa igual en todos los despachos. En la boutique y el despacho pequeño dominan el intake, la facturación y la gestión de expedientes; en la gran firma y la asesoría interna ganan peso el KYC/AML, el control de conflictos y la gestión del conocimiento. El rediseño se prioriza de forma distinta según el segmento, aunque la lógica —recuperar tiempo no facturable— sea la misma.

Aquí la **palanca no es solo la inteligencia artificial**. Buena parte del recorrido pasa por **estructurar e integrar los sistemas de información** —que viven en silos— y por **automatizar procesos** con capacidades digitales convencionales. Sobre esa base se asienta la **IA agéntica** —sistemas que ejecutan tareas de principio a fin—, la capa más reciente y de mayor potencial, pero no un sustituto de esa fundamentación. Y el margen es amplio: según el propio GLTHindex, el sector **solo exprime hoy el 45% del potencial** de las herramientas que ya tiene.<sup>4</sup>

---

### FIGURA G · A CONTINUACIÓN

El mapa operativo de la página siguiente sitúa esta capa de extremo a extremo —de la captación al cobro— con los procesos de soporte que la atraviesan y los habilitadores que la sostienen.

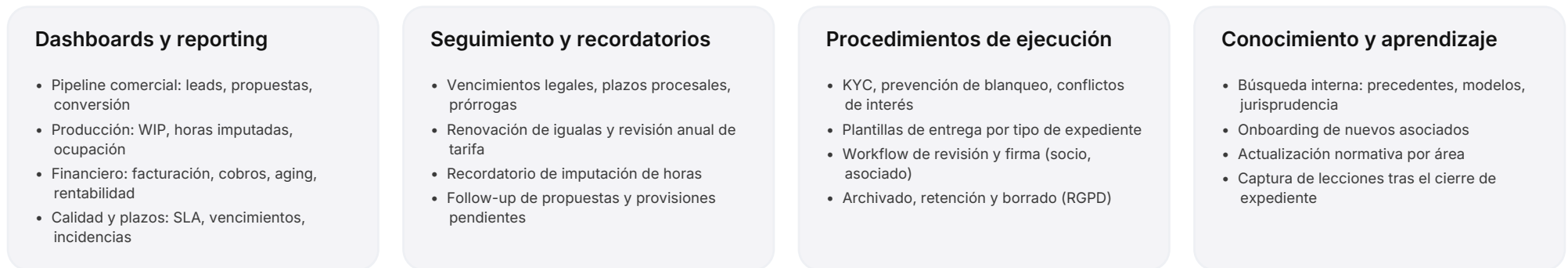
# El mapa operativo del *despacho*

Macro-flujo de lead a cobro, con los procesos de soporte que lo atraviesan en cada etapa.

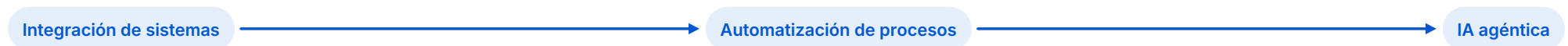


**FLUJO DEL VALOR** el dinero entra por el lead y sale como cobro

**Procesos de soporte** atraviesan todo el flujo, en cada etapa



## HABILITADORES



## Adopción declarada, competencia *real*

Los datos de intención son llamativos. Según el informe **Break the Limits 2025** de la Fundación Aranzadi LA LEY (más de 300 profesionales), el **48% de los despachos** tiene previsto invertir en IA generativa en los próximos dos o tres años —cifra que sube al 58% en las asesorías jurídicas de empresa—, y la IA generativa es ya la **primera tecnología** en intención de inversión del sector.<sup>12</sup> Pero la intención no es competencia: el **Libro Blanco sobre Inteligencia Artificial y Abogacía** del CGAE (enero de 2026, primer documento de este tipo en Europa) revela que, aunque el 60% ha usado aplicaciones de IA en alguna medida, **solo el 8% declara un conocimiento profundo** y el 65% reclama formación.<sup>3</sup> Conviene leer ese 60% con cautela: incluye desde la prueba puntual de un chatbot hasta el uso integrado, y la incorporación real a los procesos diarios sigue siendo minoritaria.

El primer índice neutral de adopción del sector, el **GLTHindex** del Global LegalTech Hub (268 entrevistas a 234 despachos y 34 departamentos in-house, presentado en marzo de 2026), confirma dónde está hoy la tecnología realmente extendida e identifica las barreras dominantes: **coste de adquisición (44%) y falta de tiempo y recursos (42%)**, seguidas por la **resistencia cultural al cambio y la integración con los sistemas heredados (33% cada una)**.<sup>4</sup> El sector no se frena por dudar de la utilidad jurídica de la IA, sino por el coste y por no tener tiempo —el mismo recurso que la capa operativa promete liberar—; los frenos humanos y técnicos, aunque secundarios, obligan a gestionar el cambio, no solo a comprar la herramienta.

FIGURA E · TECNOLOGÍA REALMENTE EXTENDIDA (GLTHINDEX)



## El riesgo llega al *estrado*

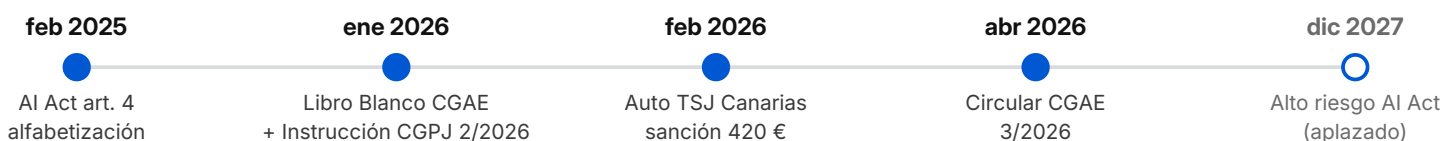
El uso descuidado de la IA ha dejado de ser una hipótesis. En el **Auto de 10 de febrero de 2026**, la **Sala de lo Penal del Tribunal Superior de Justicia de Canarias** se sancionó con 420 euros a un abogado que introdujo en un recurso de apelación **48 citas de sentencias del Tribunal Supremo y un informe del CGPJ que no existían**, generadas por una IA generalista no especializada.<sup>13</sup> El tribunal fijó la multa con criterio «ejemplarizante» y trasladó el caso al colegio de abogados.<sup>13</sup> No es un caso aislado: la base de datos del investigador Damien Charlotin (HEC París) documenta ya más de **1.500 incidentes** de este tipo en tribunales de todo el mundo.<sup>14</sup>

La respuesta institucional ha sido rápida y triangulada. El CGAE aprobó la **Circular Interpretativa 3/2026** (10 de abril de 2026), que convierte la falta de verificación en un deber central y la encuadra como **infracción grave** del art. 125.u) del Estatuto General de la Abogacía.<sup>15</sup> El CGPJ aprobó la **Instrucción 2/2026** (BOE de 30 de enero de 2026), que restringe el uso de IA por jueces a sistemas oficiales y veta sustituir la decisión judicial.<sup>16</sup> En el plano europeo, el **AI Act** obliga desde el 2 de febrero de 2025 a garantizar alfabetización en IA (art. 4);<sup>17</sup> las obligaciones de alto riesgo se aplazan a **diciembre de 2027**.<sup>18</sup> Y la **Ley Orgánica 5/2024 del Derecho de Defensa** reforzó el secreto profesional, lo que hace inviables las arquitecturas que sacan los datos del cliente fuera del perímetro del despacho.<sup>19</sup>

«420 euros, la mitad del coste de una suscripción anual a una herramienta de IA jurídica que probablemente hubiera evitado el resultado»

Auto del TSJ de Canarias, 10 de febrero de 2026

FIGURA F · EL MARCO SE ENDURECE



## La oportunidad en la capa *olvidada*

La evidencia dibuja un cuadro coherente: un sector próspero pero fragmentado, con una adopción declarada muy por delante de la competencia real, frenado por coste y tiempo antes que por dudas jurídicas, y bajo un marco de cumplimiento cada vez más exigente. De ahí se deriva una conclusión **accionable y secuenciada**, no una transformación total.

- **Primero, antes que IA: higiene digital.** Ordenar e integrar los sistemas de información y cerrar los procesos hoy manuales —CRM y catálogo de servicios, flujo de facturación y cobro, y una puerta de KYC que no permita activar un cliente sin documentación—. Es lo más barato, lo de retorno más rápido y, además, **reduce riesgo regulatorio**.
- **Segundo, IA donde el volumen lo justifique:** análisis de procedimientos documentalmente intensivos, donde el ahorro de horas es grande y medible.
- **Tercero, la capa agéntica como remate**, una vez ordenada la base; nunca como sustituto de ella.

Esta secuencia se ejecuta por **pilotos acotados**, midiendo el tiempo recuperado y su **reconversión en capacidad** antes de escalar. El rediseño operativo no sustituye a otras palancas del socio —tarifa, captación, especialización—: compite con ellas por presupuesto y gana por ser agnóstico a la jurisdicción y atacar el recurso más escaso. Es, declaradamente, la lectura de Palatino, y se ofrece como **hipótesis priorizable, no como verdad cerrada**.

### Riesgos y condiciones de éxito

**Implantación:** coste y plazos reales; empezar por un proceso acotado con métrica previa.

**Cambio organizativo:** la causa habitual de fracaso de estas transformaciones; exige propiedad interna y formación —recuérdese la brecha entre el 60% que usa IA y el 8% que la conoce a fondo—.

**Proveedor y datos:** evitar la dependencia; exigir portabilidad, infraestructura en la UE y propiedad del dato.

**Sobre-expectativa:** no todo es IA; buena parte del retorno procede de la integración y la automatización convencionales.

## Fuentes y cifras clave

1. Confilegal / El Economista / Noticias Jurídicas, «El sector legal supera el 1% del PIB con más de 14.000 millones» (mar 2025) — datos INE, CNAE 69.10.
2. INE, Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios. Año 2024 (publicada 31-mar-2026).
3. CGAE, Libro Blanco sobre Inteligencia Artificial y Abogacía (30-ene-2026); cobertura LegalToday / Noticias Jurídicas.
4. Global LegalTech Hub, GLTHindex (marzo 2026, n=268); cobertura Noticias Jurídicas / Diario Jurídico.
5. Expansión Jurídico, ranking Top 100 despachos (abril 2025).
6. CGAE / Fundación Aranzadi LA LEY, Observatorio de la Justicia Gratuita, XIX Informe (2024).
7. ICAM-Fundación Cortina, I Estudio sobre Salud Mental de la Abogacía Madrileña (julio 2024, n=1.088).
8. Lefebvre-ISMA, I Estudio sobre la Salud y el Bienestar de la Abogacía Española (2019, n=672).
9. Aranzadi LA LEY / LegalToday, lanzamiento de K+ (11-feb-2025).
10. Clio / vLex / LawSites / ABA Journal, adquisición de vLex por Clio por 1.000 M\$ (jun-nov 2025).
11. Confilegal / Derecho Práctico, lanzamiento de Prudencia.ai (feb-2026).
12. Fundación Aranzadi LA LEY, Break the Limits 2025 (>300 profesionales).
13. CGPJ / Poder Judicial y El Español / LawAndTrends, Auto del TSJ de Canarias de 10-feb-2026.
14. Damien Charlotin (HEC París), AI Hallucination Cases Database (damiencharlotin.com).
15. CGAE, Circular Interpretativa 3/2026 (10-abr-2026).
16. CGPJ, Instrucción 2/2026 (BOE-A-2026-2205, 30-ene-2026).
17. Reglamento (UE) 2024/1689 (AI Act), art. 4 (aplicable desde 2-feb-2025); EUR-Lex.
18. Consejo de la UE / Comisión Europea, acuerdo provisional sobre el «Digital Omnibus on AI» (7-may-2026).
19. Ley Orgánica 5/2024, de 11 de noviembre, del Derecho de Defensa (BOE-A-2024-23630).
20. Clio, Legal Trends Report 2025 (tasa de utilización media del 38% en EE. UU.) — dato internacional de referencia, no español.