

# Legal Innovation Day

Octubre de 2022



THOMSON REUTERS®





# ¡Bienvenidos!



**Ximena Zuluaga Gómez**

Partner. EY Law Colombia y México.  
Líder de Servicios Legales.



**Daniel S. Acevedo Sánchez**

Senior Manager. EY Law Latin America North.  
Líder de Consultoría para la Función Legal.  
*Legal Operations Services.*





Foto tomada por Daniel Acevedo. CLOC CGI 2022.

# ¿De qué vamos a hablar hoy?

- ¿Cuáles serán las prioridades de las empresas y los equipos legales en 2023?
- La tecnología como el gran apalancador de la innovación legal empresarial.
- Panel de conversación: ¿Cómo impulsar y liderar la transformación en equipos de abogados?
- **Aura Cifuentes Gallo:** Strategic Ecosystem Manager. Ágata Agencia Analítica.
- **Andrés Umaña Chaux:** Principal Corporate Attorney. Microsoft USA.
- **Jorge E. Galvis Tovar:** Vicepresidente Jurídico. BNP Paribas Cardiff Colombia.

**PRIMERO**

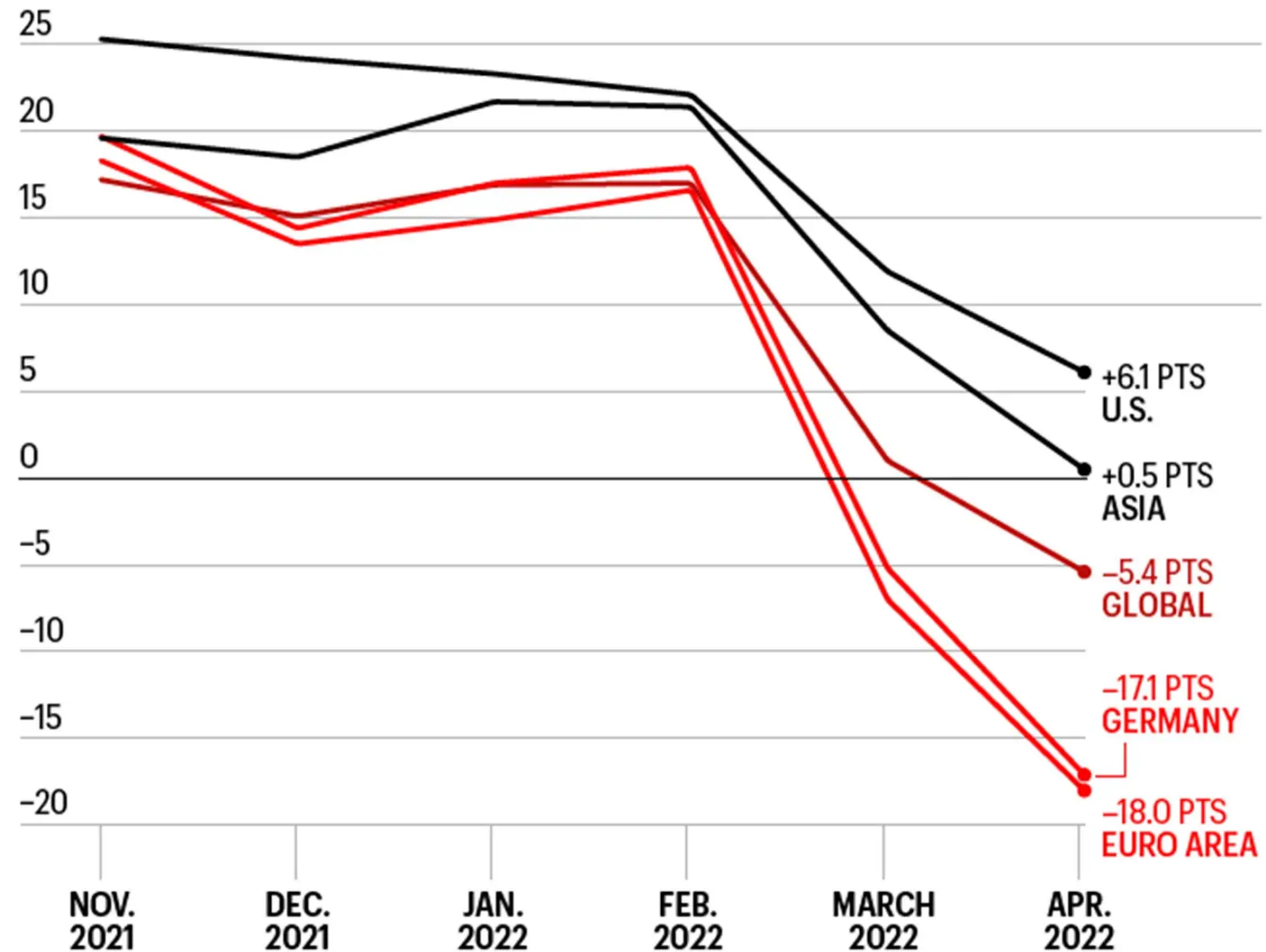
**¿Para dónde vamos  
los equipos legales  
en 2023?**



# Tenemos una alta probabilidad de recesión...

## SENTIX OVERALL ECONOMIC INDEX

EXPECTATIONS FOR FINANCIAL MARKETS AND UPCOMING ECONOMIC DEVELOPMENTS



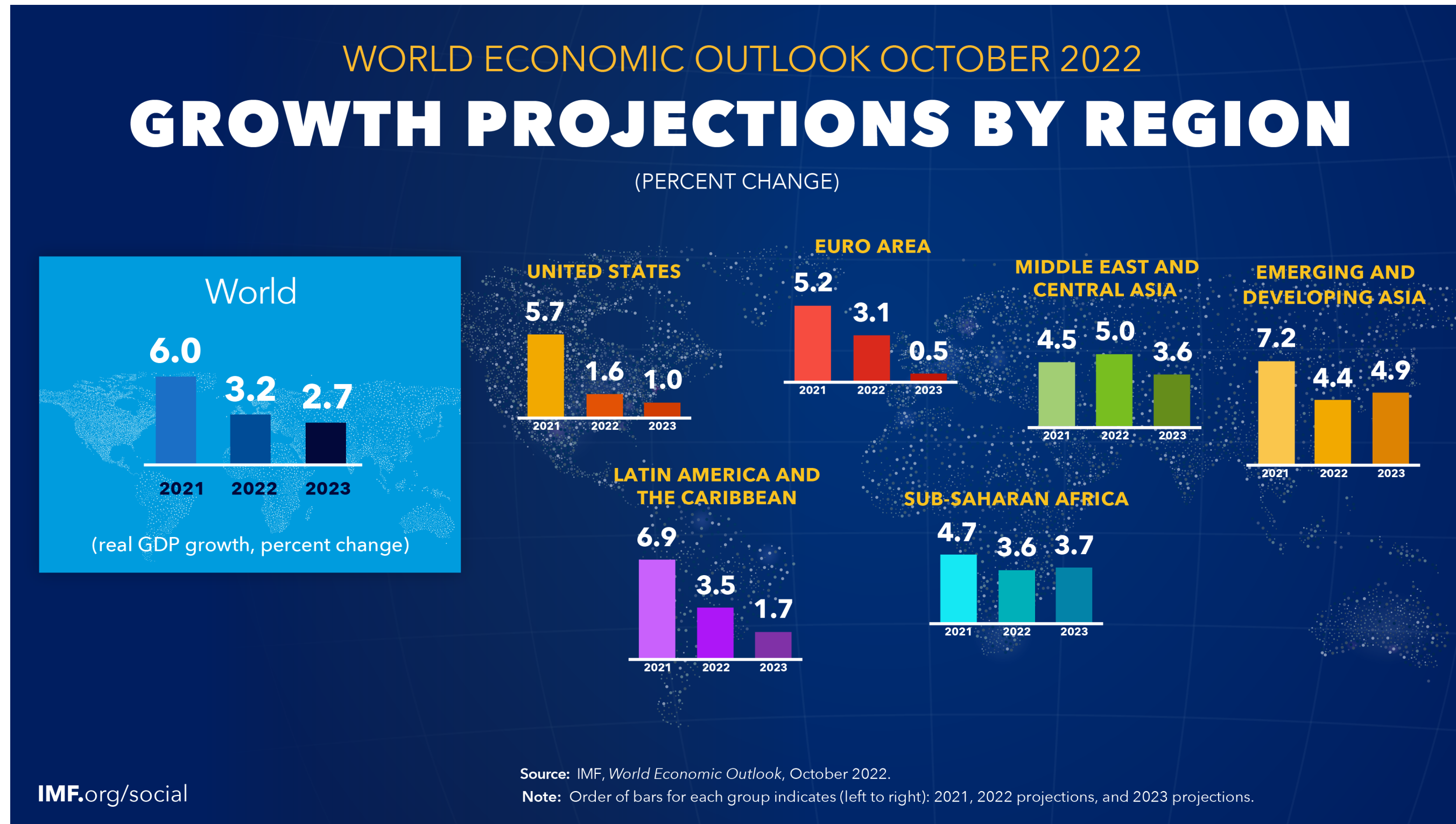
SOURCE: SENTIX

FORTUNE

Tomado de: Fortune. Over 1,000 major investors believe a worldwide recession is just around the corner, definitive survey says. [Click aquí para ir al enlace.](#)



# Tenemos una alta probabilidad de recesión...



Tomado de: Fondo Monetario Internacional. World Economic Outlook – October 2022. [Click aquí para ir al enlace.](#)



**Sin embargo, las épocas de crisis  
siempre han sido grandes  
impulsoras de creatividad e  
innovación empresarial...**



**Y esto lo sabemos bien en la  
industria de servicios legales y el  
Derecho como profesión...  
... especialmente desde el 2008.**



# ¿Qué pasó en la industria de servicios legales en 2008?

≡

BUSINESS INSIDER

LAW & ORDER

## The Entire Legal Profession Is On The Verge Of Imploding

STEVEN HARPER, THE BELLY OF THE BEAST

Apr. 21, 2013, 11:00 AM 29,953 29

FACEBOOK

LINKEDIN


TWITTER

EMAIL

PRINT

When I applied to law school in 1975, the nation was recovering from a severe and prolonged recession. Even so, I always assumed that I'd be able to make a comfortable living with a legal degree, although I didn't think that practicing law would make me rich.

Three and a half years later, I became a new associate at one of the nation's largest law firms, Kirkland & Ellis. It had about 150

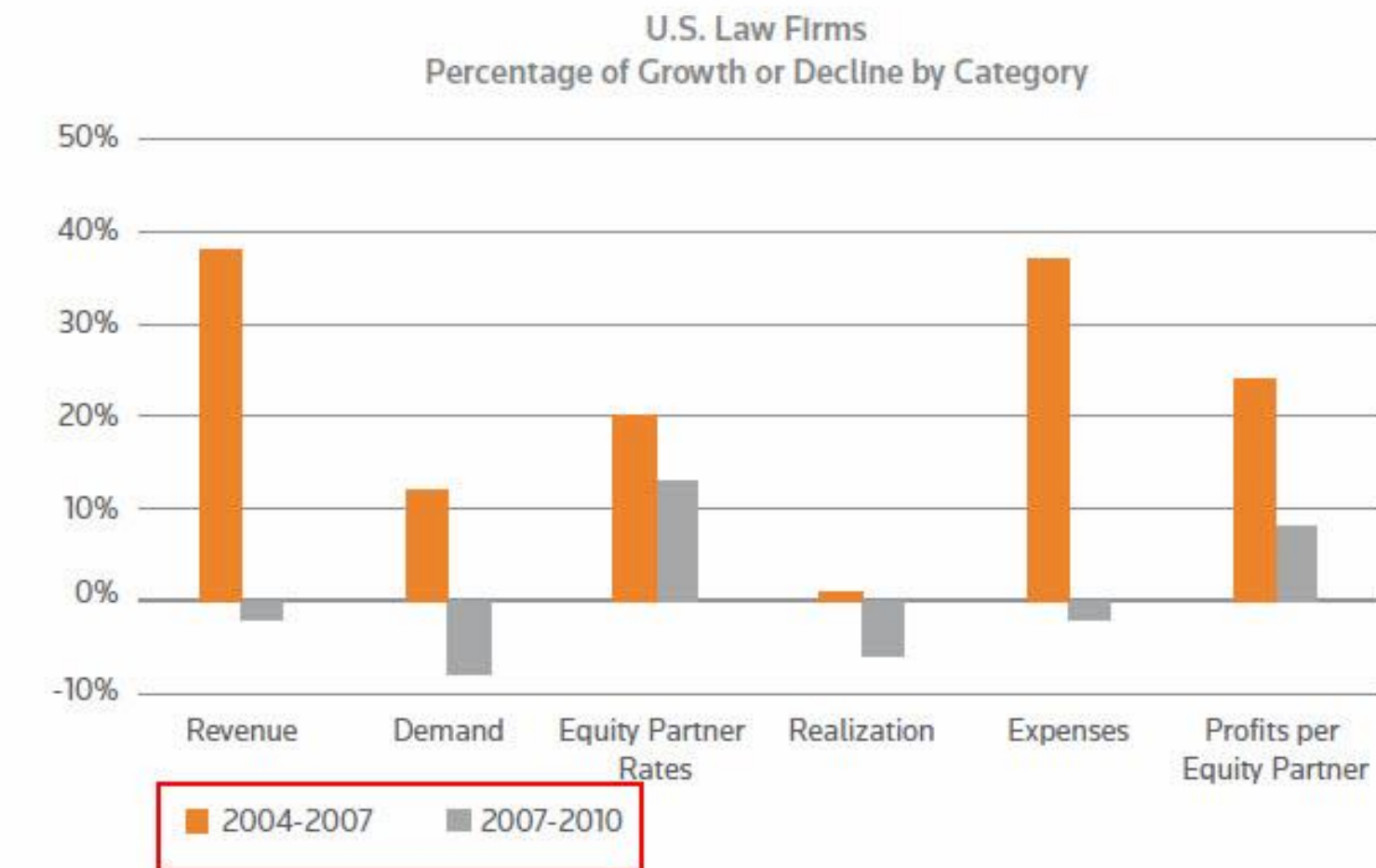


STEVEN J. HARPER

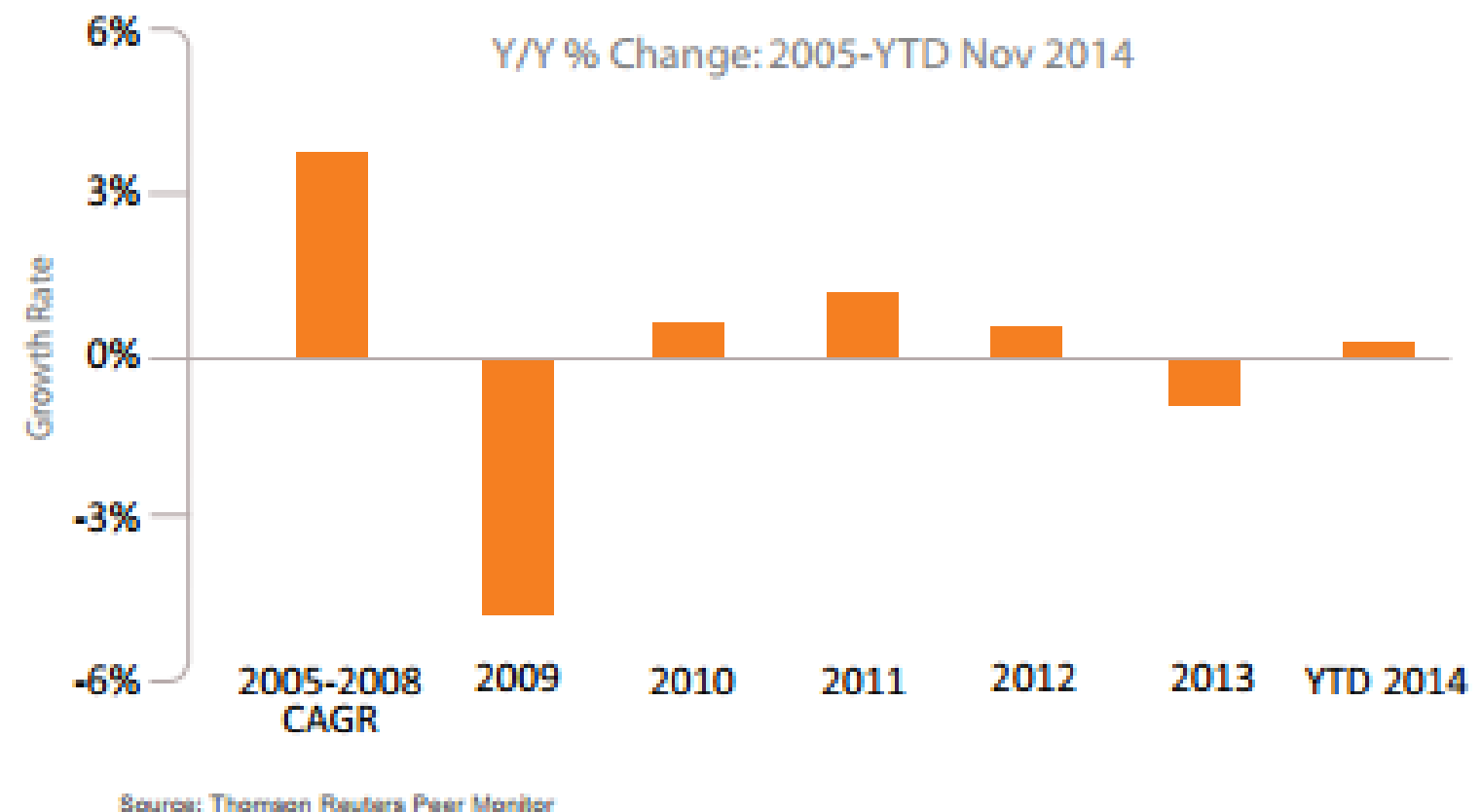
Tomado de: Business Insider. The Entire Legal Profession Is On The Verge Of Imploding. [Click aquí para ir al enlace.](#)

# ¿Qué pasó en la industria de servicios legales en 2008?

## Impact of the Market Downturn



## Chart 1 - Growth in Demand for Law Firm Services

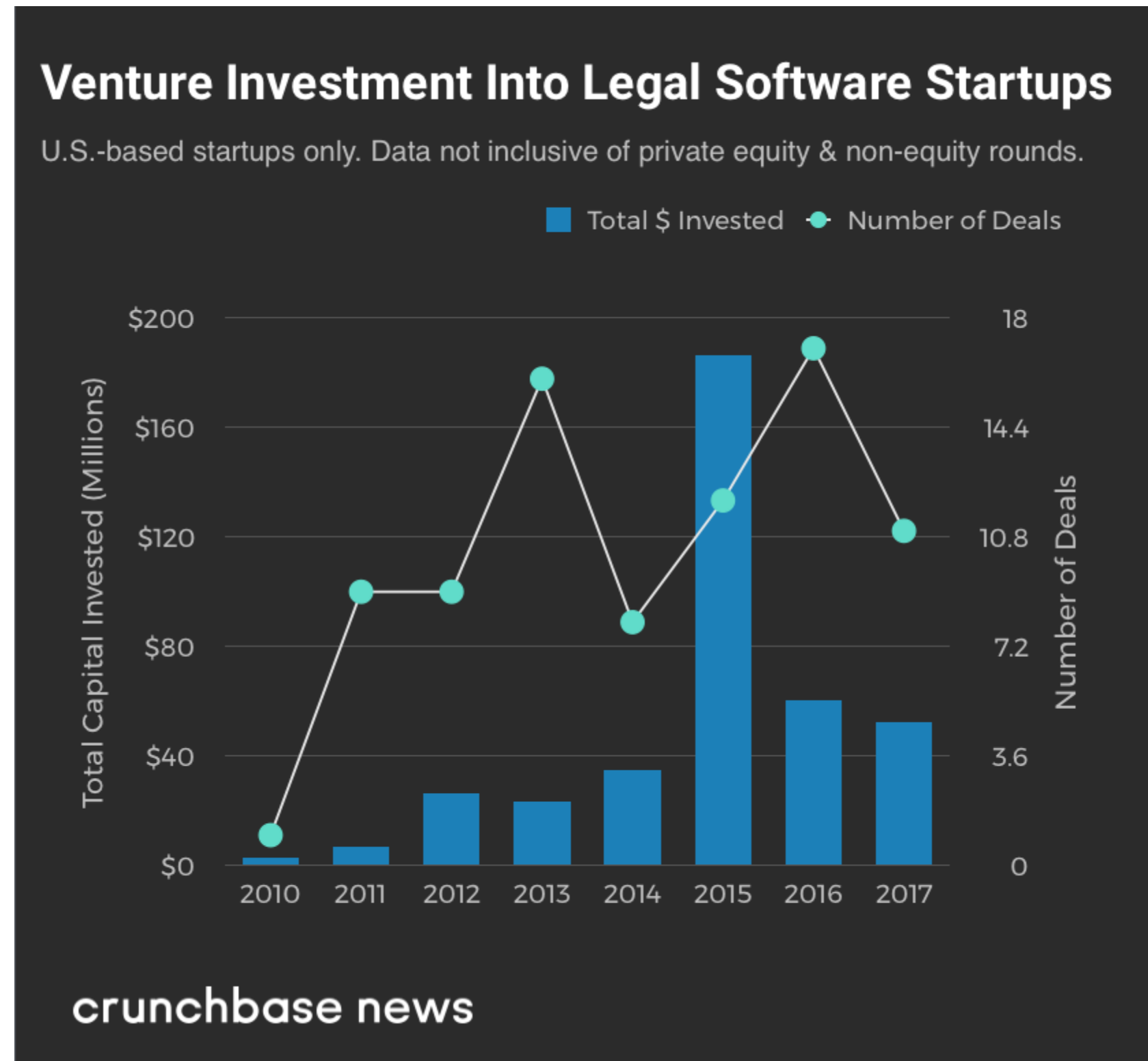


Tomado de: Thomson Reuters. 2014 Report on the State of the Legal Market Issued by Georgetown Law and Peer Monitor Says Law Firms May Be Facing Disruptive Change .

[Click aquí para ir al enlace.](#)

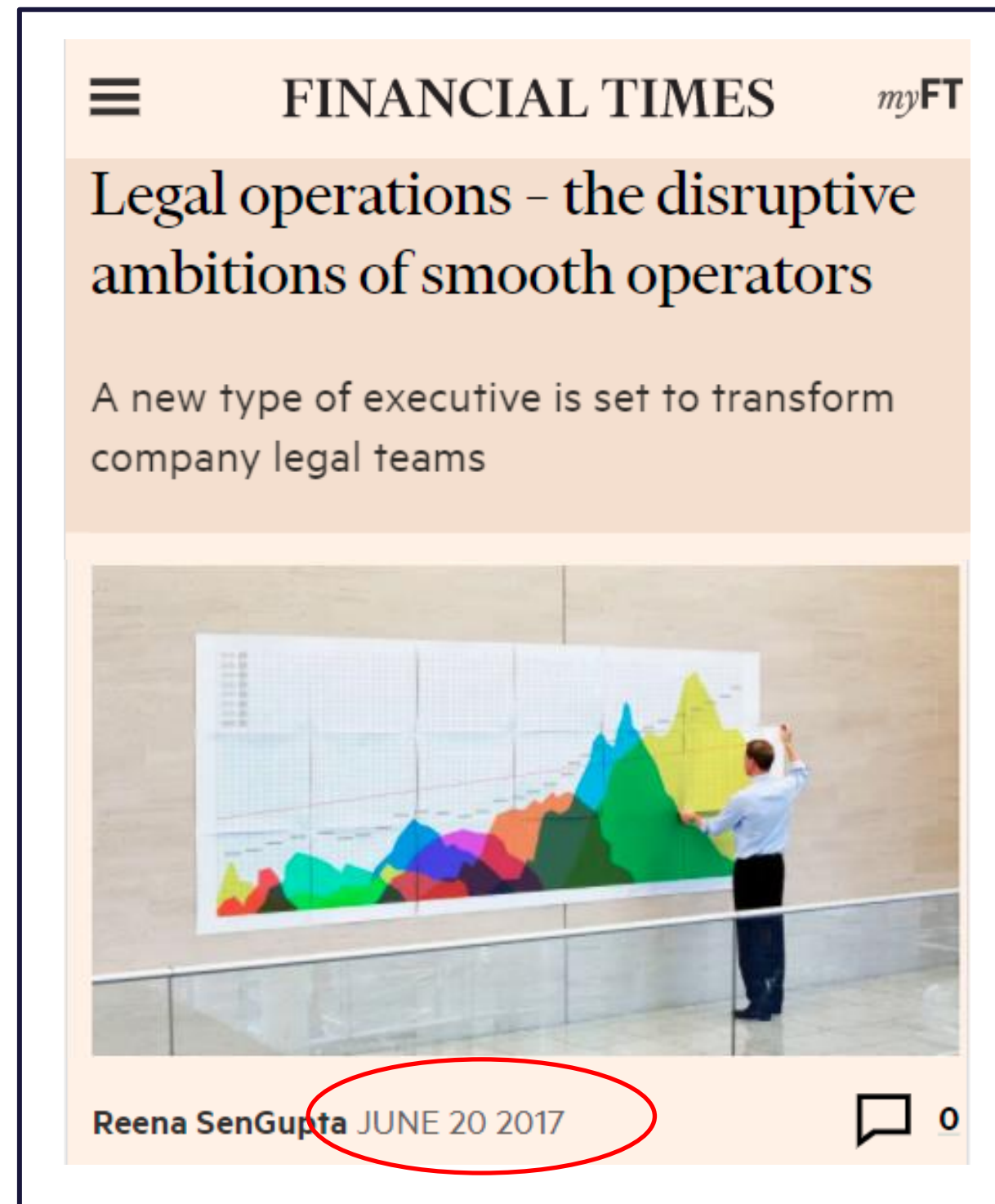


# ¿Qué pasó en la industria de servicios legales en 2008?



Tomado de: Crunchbase. Lawyer Culture: The Boundary To VC Funding For Legal Startups?. 2017. [Click aquí para acceder al enlace.](#)


# ¿Qué pasó en la industria de servicios legales en 2008?



Tomado de: Financial Times. Legal operations – the disruptive ambitions of smooth operators. 2017.

[Click aquí para acceder al enlace.](#)





**¡El mejor momento para  
impulsar la innovación y  
las iniciativas de mejora  
en las áreas legales  
empresariales es ahora!**

# ¿Cuáles ERAN las prioridades al inicio de año?



- ▶ Iniciativas de digitalización documental y construcción de repositorios cloud para los nuevos documentos digitales.
- ▶ Implementación de firma electrónica.
- ▶ Flujos de trabajo organizados y automatizados para la canalización de ciertas consultas.
- ▶ Identificar y aprovechar oportunidades de mejora en la eficiencia de la gestión contractual.
- ▶ Chatbot para la solución automatizada de algunos tipos de consultas repetitivas y de baja complejidad.

Tomado de: EY Law LegalOps. Retos y tendencias para la función legal en América Latina. Enero 2022.



# ¿Dónde concentrar los esfuerzos de innovación en 2023?



**Eficiencia del gasto  
operacional en lo legal**



**Gestión ágil del ciclo de  
vida de los contratos**



**Analítica de datos para la  
prevención del riesgo legal**

Tomado de: Thomson Reuters Institute. 2022 State of Corporate Law Departments. Benchmark, Optimize, and Innovate: Law department performance in a post-pandemic world.

# Eficiencia del gasto operacional en lo legal



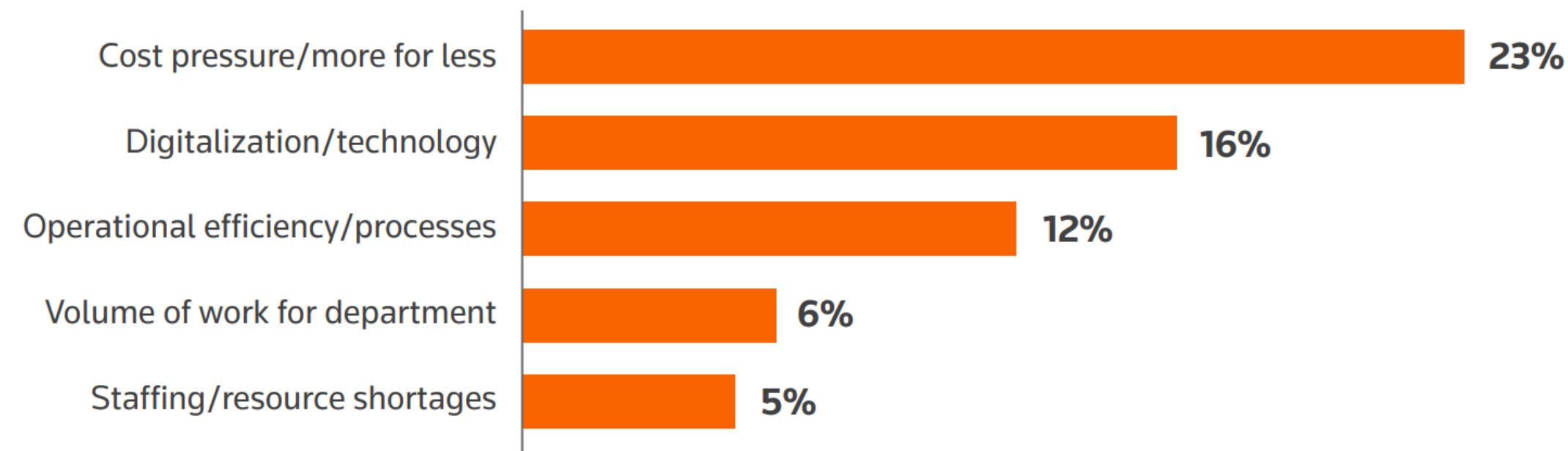
Los equipos jurídicos están volviendo a enfrentar la presión de hacer más con cada vez menos equipo... pero eso no significa menos recursos.



# Eficiencia del gasto operacional en lo legal

Figure 15: **Efficiency**

**Priorities and challenges for coming 12 months**

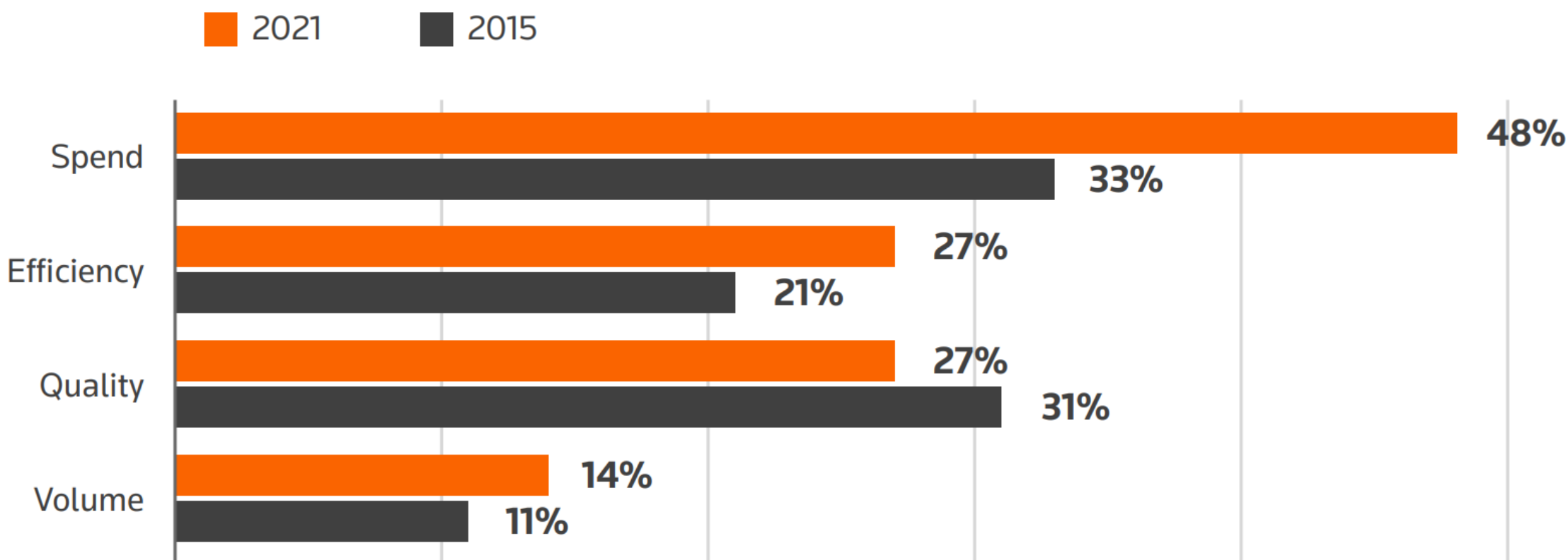


Source: Thomson Reuters 2022

Tomado de: Thomson Reuters Institute. 2022 State of Corporate Law Departments. Benchmark, Optimize, and Innovate: Law department performance in a post-pandemic world.

# Eficiencia del gasto operacional en lo legal

Figure 12: **Most important metrics cited by corporate law departments**



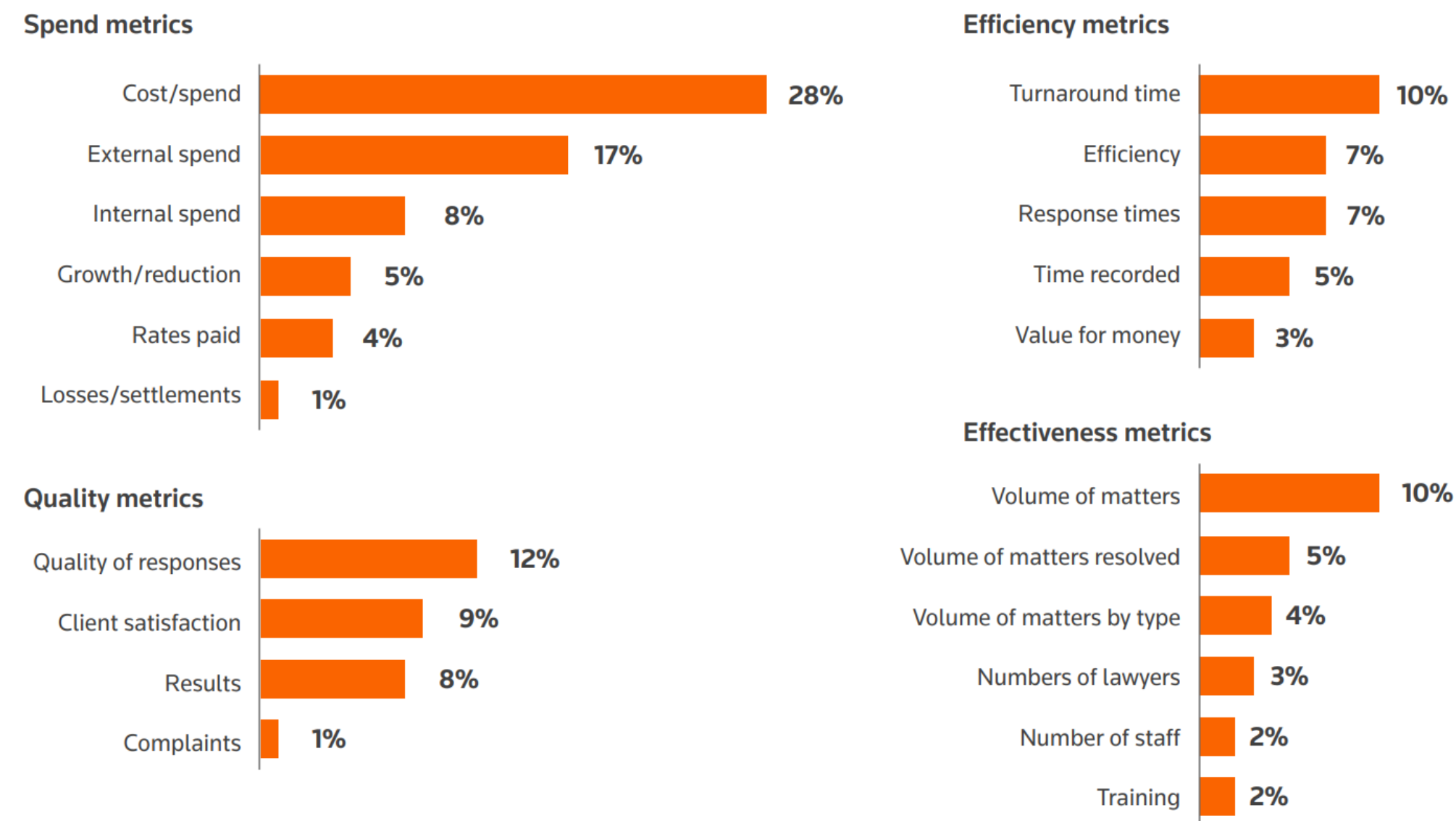
Source: Thomson Reuters 2022

Tomado de: Thomson Reuters Institute. 2022 State of Corporate Law Departments. Benchmark, Optimize, and Innovate: Law department performance in a post-pandemic world.



# Eficiencia del gasto operacional en lo legal

Figure 13: **Most important metrics cited – expanded detail**



Source: Thomson Reuters 2022

Tomado de: Thomson Reuters Institute. 2022 State of Corporate Law Departments. Benchmark, Optimize, and Innovate: Law department performance in a post-pandemic world.

# ¿Cómo disminuir el gasto asociado a lo legal?

1

Identificar todos los componentes del gasto legal de la empresa (proveedores de servicios legales, pagos por controversias, pagos por incumplimiento de contratos, etc.) y ordenar por nivel de impacto.

2

Optimizar los procesos existentes para la disminución del gastos en las categorías identificadas anteriormente (ej: Proyecto para la creación de un modelo unificado de gestión de proveedores de servicios legales).

3

Migrar operaciones internas que se adelantan dentro de la empresa hacia Centros de Excelente (CoE) con capacidad de ejecutar mayor volumen de trabajo a un menor costo operacional.

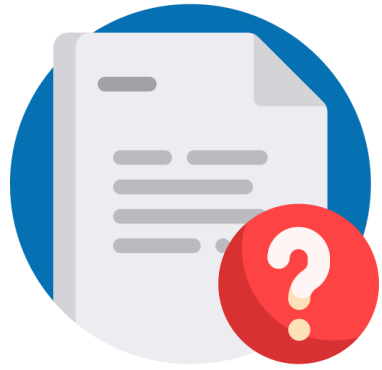


# Gestión ágil del ciclo de vida de los contratos



Usualmente el equipo jurídico es visto como el encargado de **solamente** estructurar los contratos de la empresa.

# Gestión ágil del ciclo de vida de los contratos



1. Gestión de la solicitud.



2. Estructuración y negociación.



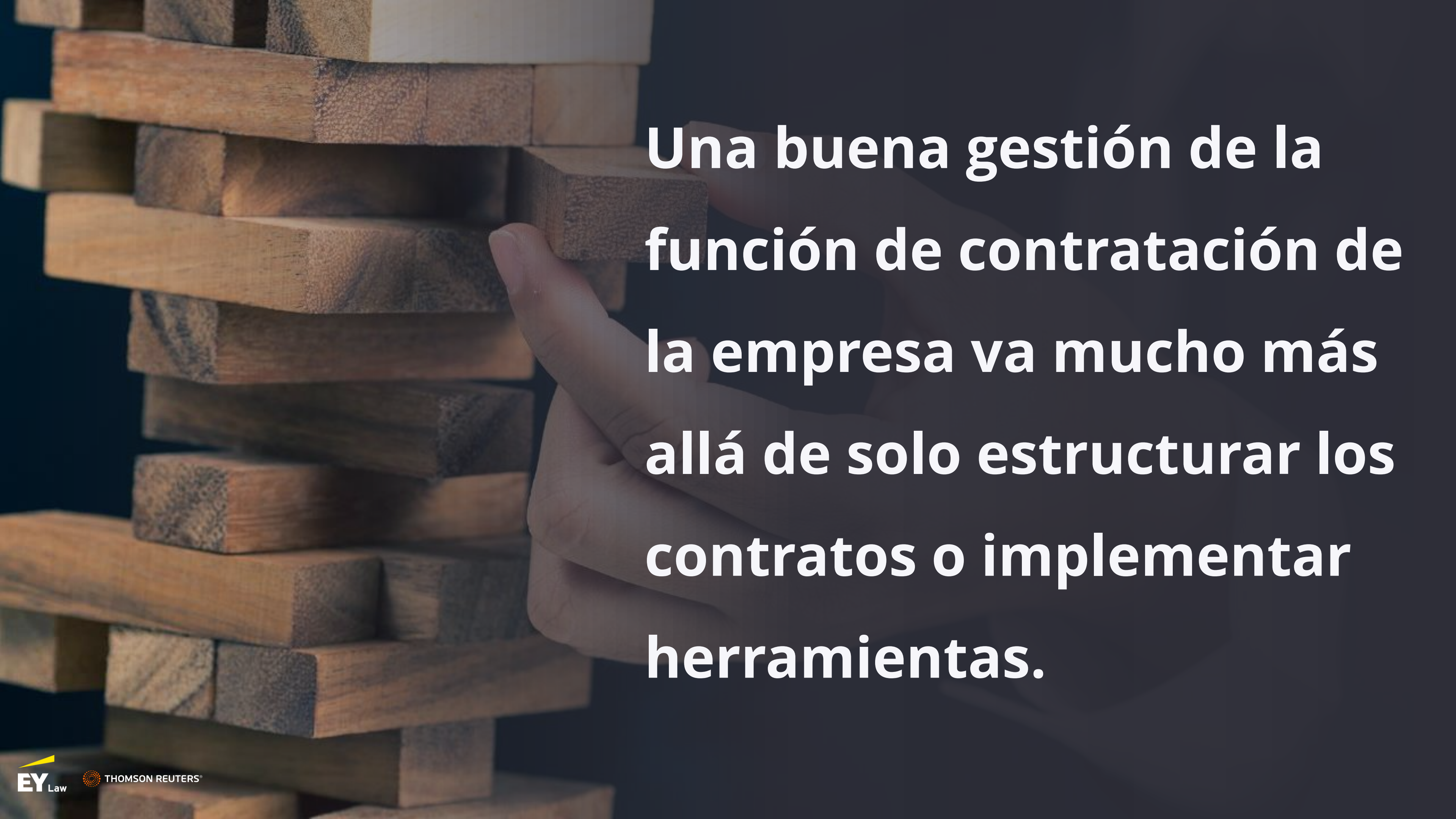
3. Monitoreo de obligaciones.



4. Gestión del cierre.



5. Gestión de la información.

A hand is shown balancing a Jenga tower made of wooden blocks. The tower is composed of several layers of rectangular wooden blocks, some of which are slightly offset. The hand is positioned on the right side, with fingers extended to support the tower. The background is a dark, solid color.

**Una buena gestión de la  
función de contratación de  
la empresa va mucho más  
allá de solo estructurar los  
contratos o implementar  
herramientas.**



# ¿Qué tan avanzada es tu gestión de los contratos?

Nivel de madurez					
	Básico	En desarrollo	Maduro	Avanzado	Líder de clase mundial
 Políticas de contratación	Las decisiones de contratación se toman 100% en las áreas funcionales y el equipo jurídico solo estructura el documento.	Existe una coordinación entre las áreas funcionales y el equipo legal para la estructuración de contratos.	Existen reglas de contratación claras y que son aplicables en la toda la organización sin la intervención del equipo jurídico.	Se crean centros de excelencia para la gestión unificada de la contratación de la organización.	Los centros de excelencia para la contratación son elementos indispensables en la gestión de la contratación.
 Procesos y estructura	No hay claridad sobre roles y responsabilidades en la gestión de la contratación y los procesos rara vez son medidos en su efectividad	Existen procesos a nivel empresarial, pero son aplicados rara vez.	Los procesos de gestión de contratos están bien documentados y se cumplen sin necesidad de supervisión.	Existen procesos estandarizados de aprobación y funcionan de forma automatizada para algunos tipos de operaciones.	Se cuentan con documentos estandarizados y automatizados que respetan las reglas de aprobación definidas por la empresa.
 Datos e información	No se genera ningún tipo de reporte del proceso de contratación.	El rendimiento del proceso de contratación se mide de forma esporádica, pero no se toman decisiones con los datos.	Se establecen KPIs básicos que permiten la toma de decisiones en la gestión de la contratación.	Se comienza con la medición de KPIs para la gestión del riesgo y el impacto financiero de la contratación en el negocio.	Todos los KPIs se miden de forma automática en tiempo real y se generan alertas tempranas para la gestión del riesgo legal.
 Tecnología para lo legal	Los contratos se gestionan en físico y no existe un único punto de almacenamiento centralizado.	Se comienza con la digitlización de la información, pero aún no existen repositorios centralizados.	Se estructuran repositorios centralizados y digitalizados, pero no se gestiona el monitoreo del cumplimiento de obligaciones.	Se comienza con el monitoreo básico de las obligaciones de vencimiento y se generan alertas proactivas para la gestión del cierre de los contratos.	El sistema de gestión de contratos está integrado con el ERP y permite el monitoreo automatizado del cumplimiento de obligaciones.

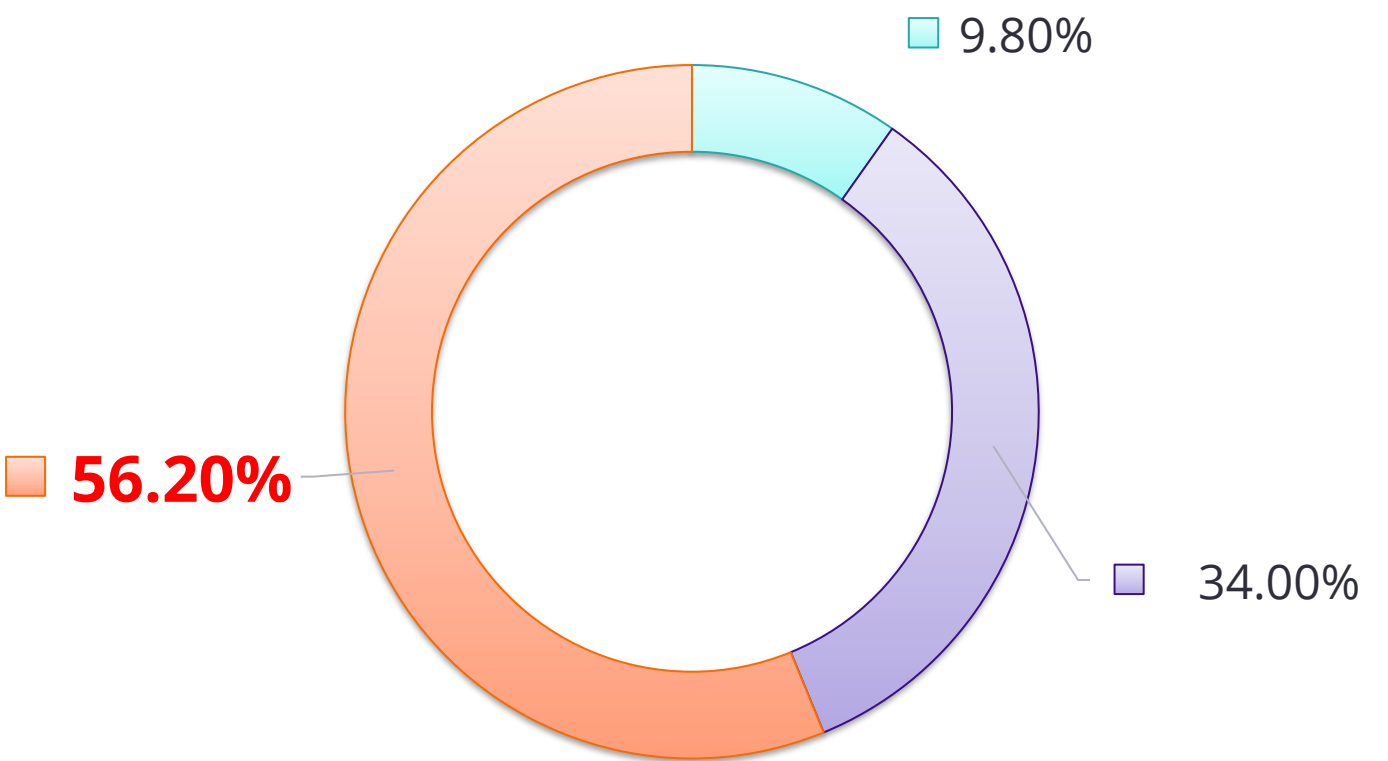
# Analítica de datos para la prevención del riesgo legal



¿Cómo prevenir el riesgo y la pérdida de recursos por la materialización de contingencias si no estamos al tanto del día a día de la operación?

# Analítica de datos para la prevención del riesgo legal

¿Qué tan desarrollada se encuentra la función de cumplimiento dentro de la empresa?



- Tenemos una matriz de cumplimiento regulatorio y hacemos monitoreo constante del cumplimiento de la operación
- Hay una matriz parcial de cumplimiento regulatorio, pero no se hace un monitoreo al cumplimiento.
- No contamos con procesos asociados al cumplimiento regulatorio

Solo **1 de cada 10** equipos entrevistados (n>300) cuenta con procesos maduros de identificación de impactos regulatorios y monitoreo del cumplimiento de obligaciones de ley.

Tomado de: EY Law LegalOps. Retos y tendencias para la función legal en América Latina. Enero 2022.



# ¿Cómo prevenir la materialización del riesgo legal?

1



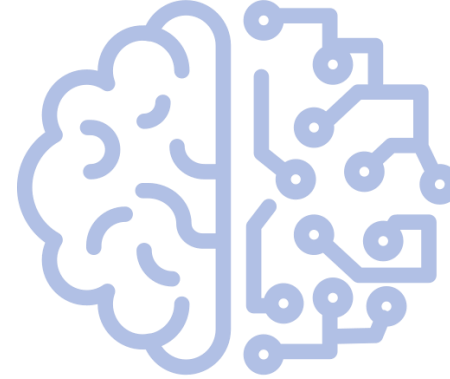
Alineación de todas las áreas de negocio sobre la cultura del cumplimiento

2



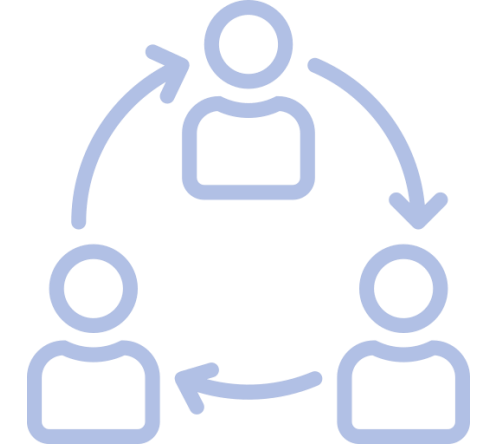
Entendimiento profundo del modelo operacional y de negocio

3



Identificación del marco regulatorio aplicable a las operaciones

4



Definición y puesta en marcha de la estrategia para el cumplimiento

# ¿Cómo prevenir la materialización del riesgo legal?



## Alineación de todas las áreas de negocio sobre la cultura del cumplimiento

- Identificar casos de éxito (o fracaso) en el cumplimiento de ley y que tengan impacto sobre la industria o la empresa.
- Sensibilizar a la organización sobre la importancia de la cultura de cumplimiento.
- Diseñar y lanzar programas de formación para el cumplimiento de ley en las organizaciones.

# ¿Cómo prevenir la materialización del riesgo legal?

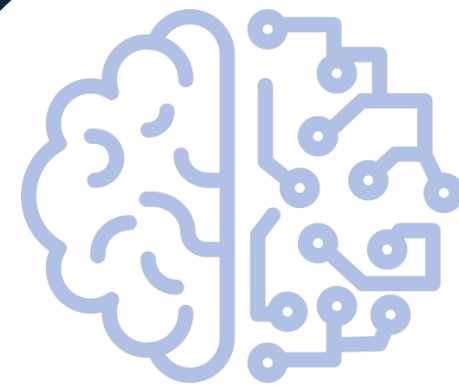


## Entendimiento profundo del modelo operacional y de negocio

- Identificar nuestros portafolios de servicios principales y complementarios.
- Levantar todo el mapa de procesos y subprocesos misionales, estratégicos y de apoyo a la operación de negocio.
- Definir roles y responsabilidades del cumplimiento de los procesos de negocio.



# ¿Cómo prevenir la materialización del riesgo legal?

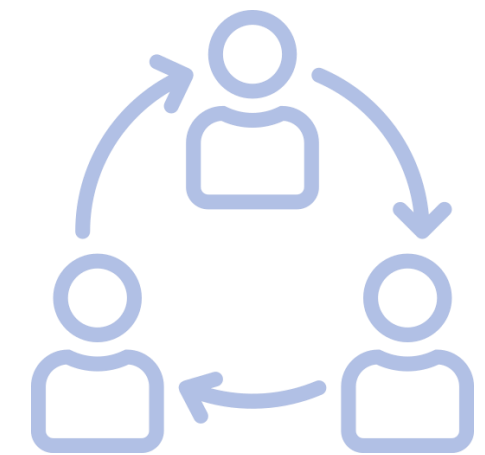


## Identificación del marco regulatorio aplicable a las operaciones

- Contrastar las operaciones contra la legislación aplicable y vigente.
- Realizar un análisis inicial del nivel de cumplimiento de los procesos de negocio e identificar el mapa de brechas.
- Estructurar planes de acción para la priorización y el cierre de brechas.

# ¿Cómo prevenir la materialización del riesgo legal?

## Definición y puesta en marcha de la estrategia para el cumplimiento



- Definir metas y objetivos claros de cumplimiento de obligaciones críticas y no críticas y crear los indicadores de medición.
- Implementar herramientas que permitan la gestión proactiva del cumplimiento empresarial y la medición automatizada de los indicadores definidos.

# Automatización de la función legal empresarial

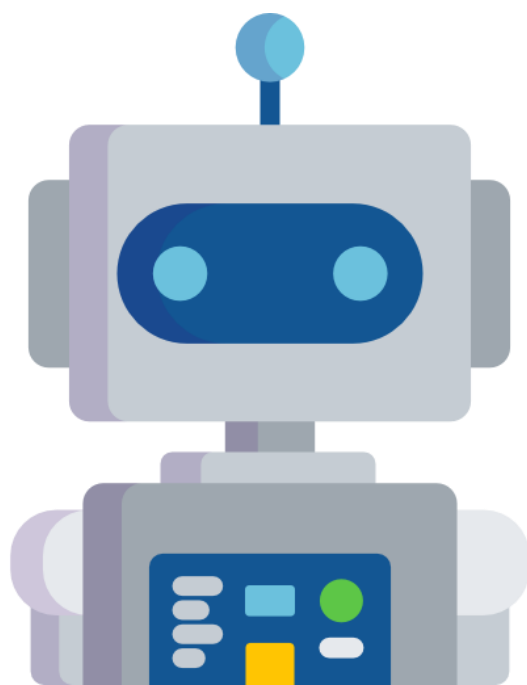
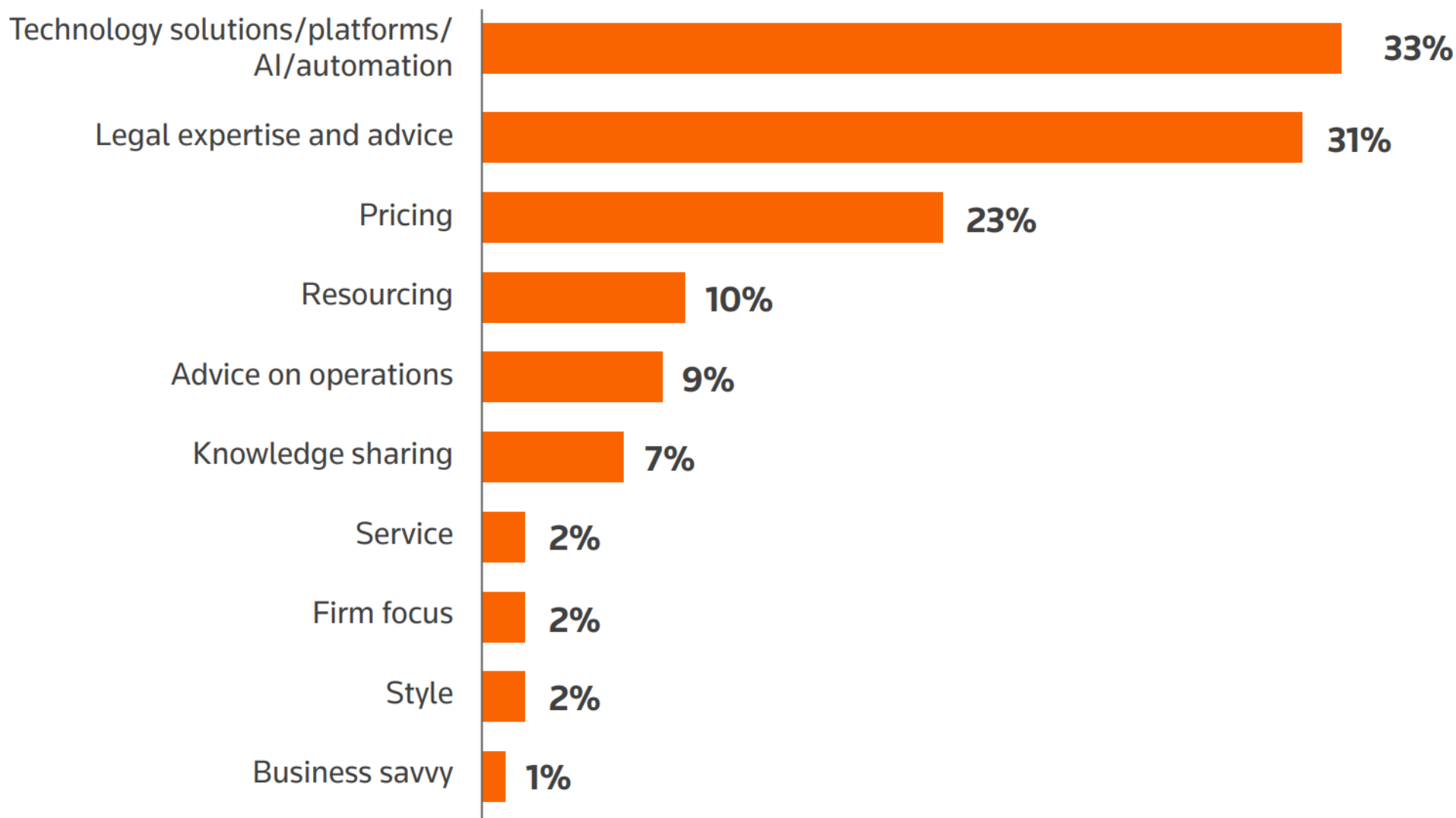


Figure 14: **Innovative solution that helped with challenges or objectives**

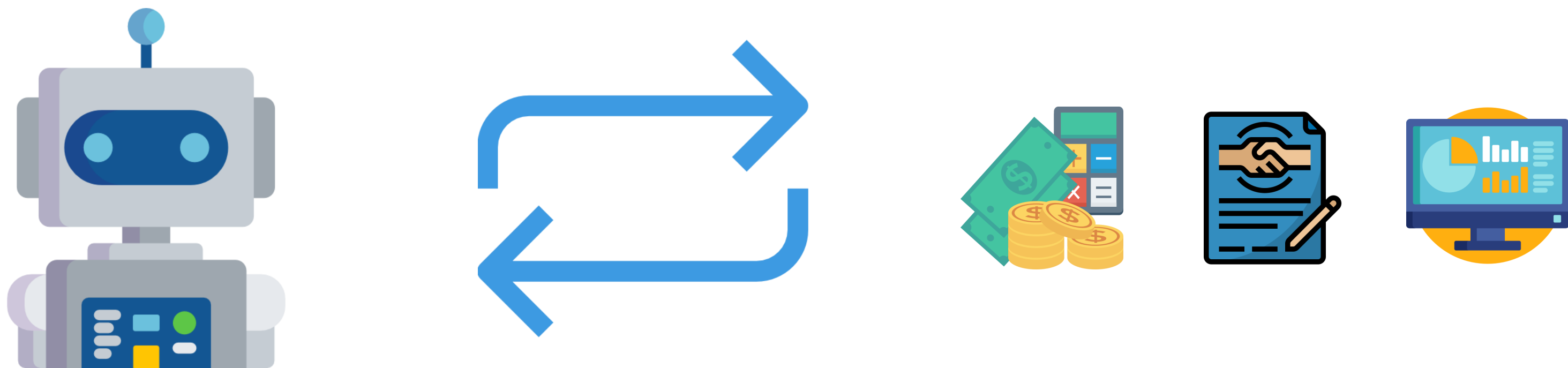


Source: Thomson Reuters 2022

Tomado de: Thomson Reuters Institute. 2022 State of Corporate Law Departments. Benchmark, Optimize, and Innovate: Law department performance in a post-pandemic world.



# Automatización de la función legal empresarial



Más allá de las herramientas y las tendencias...

¿Por qué impulsar la  
**innovación legal?**

# ¿Cuál es el beneficio de la innovación legal?



Tomado de: CIO. 70% of legal departments don't invest in digital transformation: Report. Septiembre. 2022.



# ¿Cuál es el beneficio de la innovación legal?



Tomado de: Financial Times. Special Report North America Innovative Lawyers. Diciembre. 2021.



# ¿Cuál es el beneficio de la innovación legal?

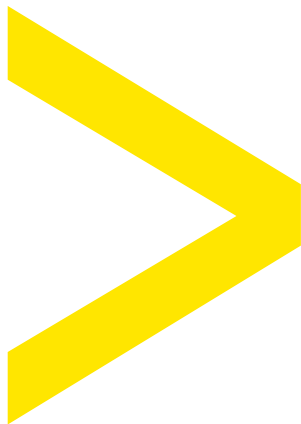
Legal services + Add to myFT

## In-house legal teams develop new attitude to risk

Urgency on issues such as vaccine development and climate change has brought permanent change. Plus: FT most innovative in-house legal teams



© Efi Chalikopoulou



## Most innovative in-house legal teams: North America 2021

### WINNER: Pfizer\*

- Anheuser-Busch InBev
- Accenture
- Amazon
- Entergy
- Flex
- IMF
- Liberty Mutual
- Uber
- UPS

\*Winner of the FT Innovative Lawyers award for 'Most innovative in-house legal team in North America'; other organisations are listed alphabetically

Tomado de: Financial Times. Special Report North America Innovative Lawyers. Diciembre. 2021.

# ¿Cuál es el beneficio de la innovación legal?

## Strategic and risk advice

### **WINNER: Pfizer**

In the push to bring its Covid-19 vaccine to market quickly, Doug Lankler, general counsel at the US pharmaceuticals company, stripped away multiple layers of approval. This gave contracting lawyers autonomy to make decisions faster in negotiations, speeding up every stage of the process to manufacture and deliver vaccines. The company is looking to replicate the approach for other products it develops. During the vaccine development and rollout, the legal team also provided live updates to regulators to make the process of gaining approvals faster.

Tomado de: Financial Times. Special Report North America Innovative Lawyers. Diciembre. 2021.

# ¿Cuál es el beneficio de la innovación legal?

## Operational management

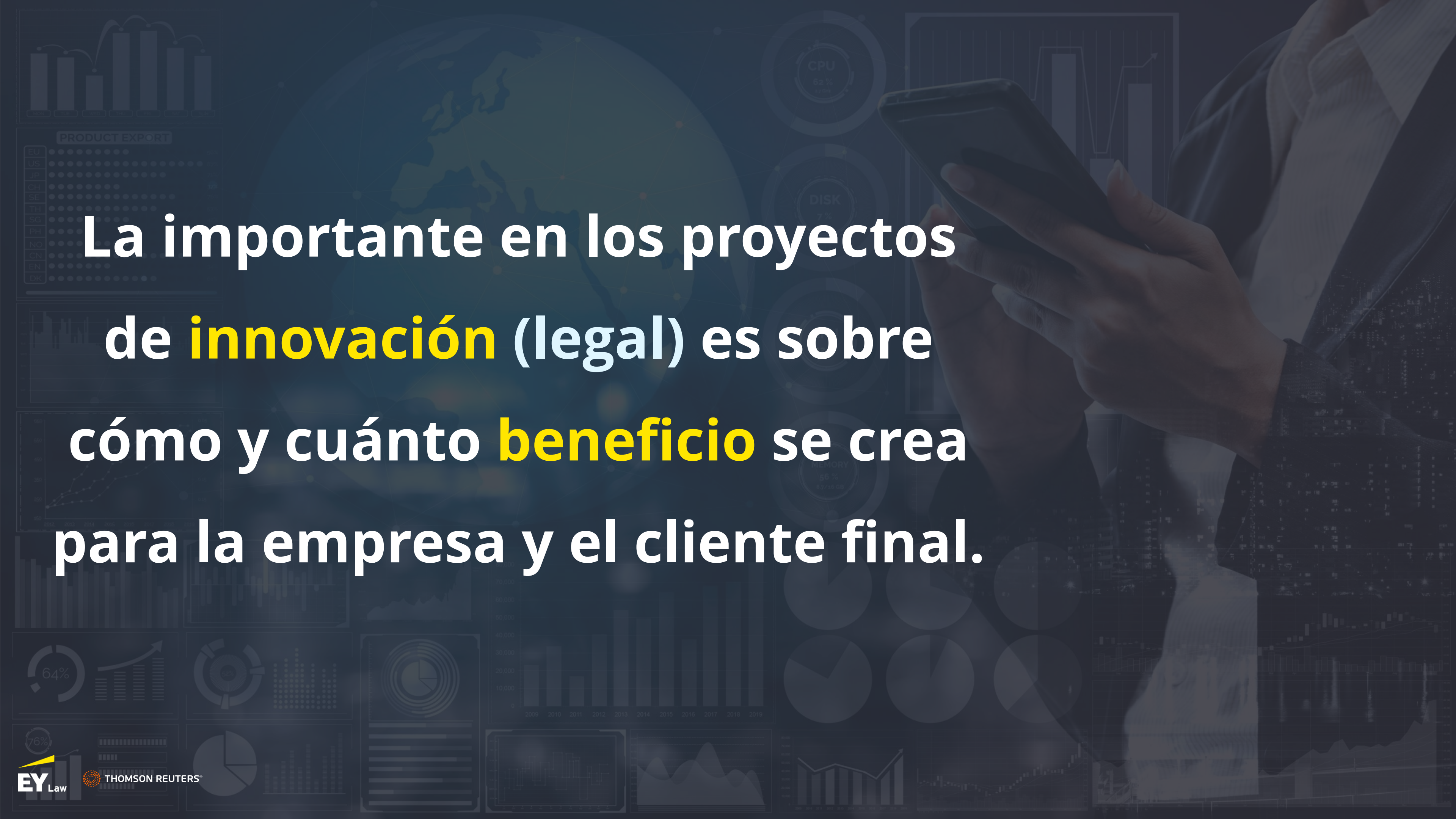
### **WINNER: Liberty Mutual**

The legal team of the insurance company handles around 600,000 legal bills a year and receives around 20,000 emails about bills every month. So, in 2020, the lawyers created a platform to manage billing queries. Using artificial intelligence, the website is able to answer 30 per cent of questions without human input and to flag problems, such as unexpectedly high fees.

The team also has a partnership with the Massachusetts Institute of Technology on a programme involving AI to assess whether insurance claims are covered by a policy. This speeds up assessment and improves accuracy.

Tomado de: Financial Times. Special Report North America Innovative Lawyers. Diciembre. 2021.





La importante en los proyectos  
de **innovación** (legal) es sobre  
cómo y cuánto **beneficio** se crea  
para la empresa y el cliente final.



# SEGUNDO

## Tecnología como apalancado de la innovación legal



Foto tomada por Daniel Acevedo, CLOC CGI 2022.



**TERCERO**

**¿Cómo impulsar y liderar  
la transformación en  
equipos de abogados?**



**Aura**

Ágata Agencia Analítica



**Andrés**

Microsoft USA



**Jorge**

BNP Paribas Cardiff



**Daniel**

EY Legal Operations Services



[daniel.acevedo.sanchez@co.ey.com](mailto:daniel.acevedo.sanchez@co.ey.com)

**Nicolls**

EY Legal Operations Services



[nicolls.feghali@co.ey.com](mailto:nicolls.feghali@co.ey.com)



EY | Auditoría | Impuestos | Transacciones | Consultoría

## Acerca de EY

EY es líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Las ideas y servicios de calidad que proveemos nos ayudan a construir credibilidad y confianza en los mercados de capitales y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplirle con lo que prometemos a todas las partes interesadas. Haciendo esto jugamos un papel crítico en la construcción de un mejor entorno para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

EY se refiere a las firmas miembro de la organización global Ernst & Young Global Limited, cada Firma miembro es una entidad legal distinta. Ernst & Young Global Limited, una compañía de responsabilidad limitada en Inglaterra, no provee servicios a clientes.

© 2022 EYGM Limited.

Todos los derechos reservados.



EY Colombia



EY



@EYColombia



[ey.com/es\\_co](https://ey.com/es_co)