

La inteligencia artificial en Arriaga Asociados: ¿Una paralegal o socia del despacho?

Javier Zamora
Josep Valor
Eduard Calvo
Isaac Sastre Boquet

Introducción

Jesús María Ruiz de Arriaga, fundador y CEO de Arriaga Asociados, meditaba en su despacho antes de verse con Alejandro López Berraquero, director general, y con Pedro López, director de Transformación. En la agenda del día estaba debatir el proceso de transformación digital en el que estaba inmerso este despacho de abogados español. Arriaga acababa de probar con éxito un modelo de inteligencia artificial (IA) que podía leer el texto de los miles de notificaciones judiciales que llegaban cada semana al despacho y había llegado el momento de decidir si se apostaba por esa tecnología.

Jesús había creado Arriaga Asociados a principios de la década de 2010, tras pleitear con éxito contra Martinsa-Fadesa, una inmobiliaria que había quebrado dejando un reguero de proyectos inmobiliarios fallidos y a centenares de ciudadanos perjudicados. Fue entonces cuando Jesús concibió una nueva manera de prestar servicios legales, una forma que facilitase el acceso a la justicia a segmentos de la población que, en circunstancias habituales, no considerarían factible pleitear contra grandes empresas.

El modelo del despacho había sido comparado con una “factoría legal”; la especialización y estandarización de procesos permitía a Arriaga manejar grandes volúmenes de pleitos de forma eficiente, con altos estándares de calidad y costes bajos. Con un 99,5% de pleitos ganados en primera o segunda instancia, en apenas 10 años de vida se había convertido en uno de los despachos españoles con mayor facturación, con oficinas en todo el territorio nacional.

Caso preparado por los profesores Javier Zamora, Josep Valor, Eduard Calvo, e Isaac Sastre Boquet, *case writer*. Octubre del 2023. Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por los autores, salvo que se indique lo contrario. Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 11/3/24



Jesús veía en las tecnologías digitales una oportunidad de mejora de la eficiencia del despacho, algo especialmente importante dado que el éxito disruptivo de Arriaga estaba generando un gran crecimiento en competidores con modelos de negocio análogos. Dentro del marco de esa transformación, Arriaga había estado considerando el uso de herramientas basadas en IA. Uno de los primeros ensayos había sido un modelo de lectura automática de documentos, que había conseguido un 99% de aciertos leyendo notificaciones judiciales. Este modelo, desarrollado por un proveedor externo, utilizaba una tecnología novedosa de IA cognitiva, muy diferente de la empleada por la mayoría de los proveedores de IA. ¿Era prudente comprometerse con una tecnología no estándar? De hacerlo, ¿cómo podía implementarse ese modelo para mejorar las operaciones? Jesús también había estado atento a la reciente irrupción de modelos grandes de lenguaje (LLM [*large language model*]) como GPT4 –utilizado en el popular *chatbot* ChatGPT– y se preguntaba si podían tener uso dentro de Arriaga.

En definitiva, Jesús y Alejandro tenían que decidir si aprobaban la siguiente fase del despliegue del lector automático de documentos, lo que implicaría realizar un piloto que lo integrase en las operaciones del despacho. La IA era una oportunidad, pero también podía ser una amenaza. Arriaga había construido su modelo de negocio gracias a la industrialización de las operaciones, pero herramientas de IA generativa como ChatGPT podían hacer que despachos más pequeños pudiesen gestionar de forma igualmente eficiente grandes volúmenes de expedientes sin necesidad de alcanzar una escala comparable a la de Arriaga.

¿Cuál, pues, tenía que ser la visión de la IA en Arriaga? ¿Bastaba con verla solo como una herramienta para ganar eficiencia, como otros procesos de automatización que estaba llevando a cabo el despacho? ¿O podía usarse para ganar nuevas ventajas competitivas, transformando el modelo de negocio más allá de sus operaciones? Al fin y al cabo, Arriaga contaba con un gran activo –los datos resultantes de los más de 300.000 pleitos que había presentado desde su fundación– que, hasta el momento, no se había podido explotar en profundidad.

Sea cual fuese la respuesta, Jesús era consciente de que la propia naturaleza de la empresa, que ya había transformado completamente lo que habían sido las operaciones tradicionales de un despacho de abogados, podía cambiar una vez más.

El sector legal en España

Según estimaciones del Colegio de la Abogacía de Madrid, la facturación del sector legal en el 2020 osciló entre 12.000 y 18.000 millones de euros, lo cual suponía un fuerte crecimiento del sector, que, en el 2012, se había estimado en 9.000 millones. En total, en el 2021 había registrados en España unos 250.000 abogados, de los cuales 150.000 eran ejercientes.¹

El sector legal estaba muy atomizado, lo que se debía, en parte, a la gran diversidad de perfiles de cliente (tanto individuales como organizaciones) y de áreas de práctica jurídica, así como la fuerte implantación de despachos de alcance local o regional. Así, según el *ranking* elaborado por el periódico *Expansión*, en el 2021 los 60 mayores bufetes de abogados españoles facturaron cerca de 1.750 millones de euros. Los dos mayores –Garrigues y Cuatrecasas– facturaron 414 y 350 millones, respectivamente, aunque solo 8 despachos facturaron más de 50 millones.²

¹ “El sector legal, un importante motor económico”, *Economist & Jurist*, 14 de junio del 2022, <https://www.economistjurist.es/noticias-juridicas/el-sector-legal-un-importante-motor-economico/>

² Por decisión propia, Arriaga no participaba en la elaboración de este *ranking*.



Arriaga se había especializado en el campo del derecho del consumidor. En este ámbito, la legislación española estaba sujeta al derecho de la Unión Europea (UE), así como a su interpretación por parte del Tribunal de Justicia de la UE (TJUE). Las sentencias del TJUE o del propio Tribunal Supremo (TS) de España podían generar un gran número de reclamaciones –como había sido el caso de la sentencia del TJUE que anulaba la limitación temporal en la reclamación de las cláusulas suelo hipotecarias en el 2013³ o la del TS, en el 2021, que sancionaba a varios fabricantes de coches por prácticas anticompetitivas y manipulación de precios–.⁴

En líneas generales, se consideraba que los niveles de digitalización y automatización del sector de la abogacía eran todavía relativamente bajos. Según una encuesta del Consejo General de la Abogacía Española realizada a finales del 2020, un 75% de los encuestados manifestaba no disponer de herramientas digitales avanzadas (por ejemplo, *big data*, análisis predictivo, IA) para realizar su actividad, o desconocía su existencia. Asimismo, el 56% de los encuestados declaraba dedicar más de un 20% de su tiempo a realizar tareas de seguimiento de procesos, y el 76% utilizaba principalmente Word y el correo electrónico como herramientas para generar y compartir documentos internamente.⁵

Arriaga Asociados

La historia de Arriaga Asociados arrancó con la crisis que sufrió España a finales de la década de los 2000, coincidiendo con el estallido de la burbuja inmobiliaria en Europa y Estados Unidos. En el 2008, la inmobiliaria Martinsa-Fadesa presentaba la mayor suspensión de pagos de la historia en nuestro país, con un pasivo de 5.200 millones de euros (6.700 millones en euros del 2023).⁶ Uno de los afectados era Jesús María Ruiz de Arriaga, que vio cómo se evaporaban sus inversiones inmobiliarias, dejando una deuda abultada. Jesús explicaba las dificultades que tenía al afrontar la situación: “Quise recuperar dinero de viviendas de Martinsa-Fadesa, y ningún abogado me respondió al problema; entonces lo tuve que hacer yo, ser mi propio abogado”.

Jesús se había licenciado en Derecho en el año 2009, pero jamás llegó a pensar que ejercería como abogado. Poseedor de una gran curiosidad intelectual, la de Derecho era su cuarta licenciatura, tras haber completado Administración y Dirección de Empresas, Ciencias del Trabajo y Marketing. Cuando arrancó la crisis, llevaba casi 20 años implicado en la gestión de ONG, primero en Atades y después en Atades Huesca, ambas organizaciones dedicadas a la asistencia y tutela de personas con discapacidad intelectual y a la prestación de apoyo a sus familias.

³ “El TJUE ha dictado sentencia sobre las cláusulas suelo: pierde la banca”, *Noticias Jurídicas*, 21 de diciembre del 2016, <https://noticias.juridicas.com/actualidad/noticias/11520-el-tjue-ha-dictado-sentencia-sobre-las-clausulas-suelo:-pierde-la-banca/>

⁴ María de la Paz Gragera Rojas, “¿Ha comprado un coche entre el 2006 y el 2013? Le interesa conocer esta nueva sentencia contra el cártel de los coches: el golpe definitivo”, LEX Consultores Jurídicos-Financieros (sitio web), actualizado el 26 de noviembre del 2021, <https://lexconsultores.es/le-interesa-conocer-esta-nueva-sentencia-contra-el-cartel-de-los-coches/>

⁵ “El cambio cultural, clave para la digitalización del sector legal. Abogacía y Women in a Legal World presentan el informe ‘El sector legal cree en la tecnología’”, *Eventos Jurídicos* (blog), 24 de marzo del 2021, <https://blog.eventosjuridicos.es/2021/03/24/el-cambio-cultural-clave-para-la-digitalizacion-del-sector-legal-abogacia-y-women-in-a-legal-world-presentan-el-informe-el-sector-legal-cree-en-la-tecnologia/>

⁶ “Martinsa-Fadesa anuncia la mayor suspensión de pagos de la historia en España”, *El País*, 14 de julio del 2008, https://elpais.com/economia/2008/07/14/actualidad/1216020776_850215.html