



Bufetes en la búsqueda de la reinención



El mapa geopolítico y el atajo de la IA hace tambalear la relación con los clientes. Lo que eran cantos de sirena se ha vuelto realidad. La inteligencia artificial amenaza al corazón del negocio de los bufetes, es decir, su relación con los clientes.

En concreto, la relación con las grandes empresas, sus principales nichos de facturación. Las asesorías jurídicas internas aglutinan cada vez más poder dentro de los consejos de dirección de las compañías y están invirtiendo en cascada en herramientas legaltech, con presupuestos récord en innovación legal. El objetivo es claro: internalizar tareas legales. Trabajos que, hasta el momento, eran derivados a las firmas de abogados.

La tendencia amenaza con cristalizar en una reducción de la factura de servicios jurídicos. La abogacía está inquieta. Se perfila un relato de dos caras: los clientes exigen rebajas, más rapidez y transparencia, porque la IA abarata los costes y quieren participar de estos beneficios; los bufetes, en cambio, defienden que, lejos de abaratar, es hora de subir las tarifas, pues el servicio es mejor y más especializado, y la inflación lo exige.

, el evento de la Fundación Aranzadi La Ley e Inkietos que, año tras año, toma el pulso a las preocupaciones del sector legal. La cita reunió a más de 1.000 participantes del sector durante tres días de actos, teniendo lugar su sesión plenaria ayer martes. No todo pinta negro para las firmas. Bajo un prisma de análisis positivo, soplan algunos vientos de cola.

La inestabilidad geopolítica alimenta la incertidumbre y, en consecuencia, la demanda de abogados. En tiempos de inestabilidad las empresas exigen certidumbres legales. Hay bufetes que se están poniendo las pilas y buscan fórmulas para revalorizar sus servicios. ¿Es tiempo de bajar tarifas?

Al contrario, los analistas creen que los bufetes que jueguen bien sus cartas tienen motivos para subirlas. La inteligencia artificial puede jugar a su favor, no en contra. La irrupción de la inteligencia artificial está desplazando el foco del sector legal desde la adopción de la tecnología hacia la forma de organizar y explotar el conocimiento. Para Adolfo Díaz-Ambrona, del consejo de Santander España, el reto pasa por encontrar fórmulas para aplicar estas herramientas con garantías.



Ana Bengoechea, de Uría Menéndez, defendió que la clave reside en convertir el conocimiento individual y diverso en conocimiento compartido y organizado. Por su parte, Clara Ruipérez, del grupo Telefónica, subrayó que el valor está en las personas y, por tanto, el humanismo debe ser el epicentro en el uso de la IA.

Esa reflexión conectó con la ponencia de Paul Handal, de Deloitte Legal Function Transformation, quien advirtió de que la IA generativa ha desmontado algunas de las premisas que guiaban la transformación digital. A su juicio, los despachos deben dejar de pensar que la tecnología tiene que adaptarse a los procesos y asumir lo contrario. La conclusión compartida por los ponentes fue clara: el valor diferencial estará en el conocimiento propio y en la capacidad de adaptar los procesos para aprovecharlo.

Mesa Más allá del prompt: cuando el activo clave ya no es solo la IA en el Legal Management Forum 2026 La tranquilidad se ha acabado. La batalla por el talento aprieta, la geopolítica se cuele en los asuntos de los clientes y las empresas empiezan a cuestionar hasta cómo pagan a sus abogados. El furor de las compañías por fichar a los mejores abogados es un buen termómetro.

Las búsquedas de perfiles in house han pasado de representar “alrededor del 15% a situarse entre el 30% y el 40%, alcanzando incluso crecimientos del 60%”, subrayó Javier Moreno, socio fundador de IurisTalent. En clave internacional el mundo no da tregua. La geopolítica se ha convertido en un asunto prioritario en las mesas de negociación de los bufetes. Los clientes así lo exigen: ya no basta con medir el riesgo jurídico.

Ahora preguntan qué ocurrirá con una inversión si estalla un conflicto entre países. A ello se suma una regulación europea que, advierten, impide que exista una verdadera escalabilidad de la economía entre España, Italia, Francia y Alemania. Y queda otra batalla: la factura. Las empresas empiezan a replantearse cómo pagan por los servicios legales.

José Luis Barceló, director de asesoría jurídica en [Ilunion](#), dejó clara su posición: los bufetes tienen que abaratar sus tarifas. Soraya Sáenz de Santamaría, consejera externa Cuatrecasas: “La geopolítica de la energía es la que más importa” El mundo vive en vilo por la tensión entre los “petro-Estados” y los “electro-Estados”, dijo Soraya Sáenz de Santamaría. La exvicepresidenta defendió el marco jurídico europeo como garantía de estabilidad frente a la incertidumbre estadounidense.

Advirtió sobre el avance de los “neoimperialismos” y reclamó una Unión Europea capaz de defender sus intereses.

“Somos el primer mercado mundial”, reivindicó. También abogó por superar la autocrítica y tomar conciencia de su relevancia como actor.

“La geopolítica de la energía es el elemento más importante”, remarcó. Adolfo Díaz-Ambrona, secretario general y del Consejo Santander España: “La clave es sustituir el ‘no se puede’ por un ‘sí se puede’” Adolfo Díaz-Ambrona, secretario general y del Consejo Santander España, en el Legal Management Forum En un sector tan regulado como el financiero, la inteligencia artificial exige prudencia, pero no puede convertirse en un freno a la innovación.

Así lo defendió Adolfo Díaz-Ambrona, secretario general y del consejo de Santander España, quien abogó por que las asesorías jurídicas se involucren desde el inicio en los proyectos tecnológicos.



“La clave es sustituir el ‘no se puede’ por un ‘sí se puede, pero con condiciones”, afirmó. Apostó por reglas claras de gobernanza. Pese al avance de la tecnología, hay una frontera que permanece intacta: “La responsabilidad seguirá siendo humana”, dijo. Deborah Nas, experta en IA, tecnología e innovación: “La computadora cuántica podrá descifrar nuestra comunicación” La revolución tecnológica ya está en marcha y puede transformar el equilibrio geopolítico y económico mundial.

Deborah Nas, experta en tecnología e innovación, advirtió de que la computación y los sensores cuánticos tendrán un impacto mayor que la IA. Su capacidad para romper sistemas de cifrado amenaza la seguridad digital y financiera.

“Las futuras computadoras cuánticas podrán descifrar nuestra comunicación”, alertó Nas, señalando el peligro inminente de “cosechar ahora, descifrar después”, que permite almacenar datos confidenciales para revelarlos en el futuro. Paul Handal, socio de Deloitte Legal Function Transformation, en el Legal Management Forum 2026 Paul Handal, partner de Deloitte Legal Function Transformation, defendió que el reto para el sector jurídico ya no consiste únicamente en incorporar nuevas herramientas, sino en replantear procesos y modelos de servicio.

El experto advirtió de que la IA ha demostrado capacidad para realizar tareas creativas y complejas que antes se consideraban exclusivamente humanas. En consecuencia, las organizaciones deben adaptar su forma de trabajar para aprovechar todo su potencial. El futuro, afirmó, pasa por rediseñar el trabajo jurídico y no solo por automatizarlo.

Ainhoa Madrazo, general counsel de Isdin: “El abogado ‘in house’ se convierte en un líder de negocio” El abogado in house ha dejado de ser un rol poco atractivo y ha ganado peso dentro de las compañías. Muchos jóvenes lo contemplan incluso como su primera alternativa profesional. Hoy participa en las decisiones del negocio y su opinión tiene cada vez más relevancia.

Así lo expresó en su intervención Ainhoa Madrazo, general counsel de Isdin: “El abogado in house se convierte en un líder de negocio”, dijo. Esa proximidad a la cúpula de decisiones y la capacidad de asumir un papel de liderazgo, destacó, resultan especialmente atractivas para las nuevas generaciones. La inestabilidad internacional y los conflictos como los de Ucrania u Ormuz han aterrizado en las mesas de negociación de grandes compañías, incluso en aquellas alejadas de la conflictividad.

Los clientes preguntan más a sus abogados por la seguridad de sus inversiones en regiones hasta ahora pacíficas. ¿Subir o no las tarifas? Fue el gran tira y afloja. Los representantes de los departamentos legales de las compañías defendieron a capa y espada la tesis de que es hora de bajar los precios; los bufetes, en cambio, defienden que es el momento de subirlos por la inflación y el aumento del coste de la inversión en tecnología.

Los analistas corroboran que la facturación por horas está herida de muerte; sin embargo se resiste a morir. Los departamentos legales de las compañías, hasta ahora una pata poco influyente en las empresas, ganan poder. Los jóvenes abogados valoran cada vez más trabajar en asesorías jurídicas internas por su papel estratégico en el negocio y por unas condiciones más atractivas, aunque se derriba el mito de que este trabajo es menos exigente que el de los bufetes.

Algunos abogados in house se mostraron sorprendidos por el escaso nivel de revisión de los documentos que encargan a los bufetes. Detectan trazas de inteligencia artificial con facilidad. Y

PUBLICACIÓN: es.headtopics.com

PAÍS: ESP

TIPO: Web

AVE: €54.00

AUDIENCIA:

AUTOR:

URL: es.headtopics.com



> 30 de septiembre de 2026 a las 8:49

> [Versión en línea](#)

lanzaron una advertencia: eso es una línea roja para no contratar de nuevo, avisaron.

Organizado por la Fundación Aranzadi La Ley y el think thank Inkietos, el evento contó nuevamente con la presidencia de honor del rey Felipe VI y con el respaldo de Banco Santander España, patrocinador principal del encuentro desde su primera edición en 2014, y Mutua Madrileña. En el evento han participado empresas y bufetes de renombre, entre los que se encuentran Mutualidad, Selier Abogados, Velorum, Adarve Abogados, Ataliter, Auren, Carbonia Investments, CCS Abogados, Cuatrecasas, Deloitte Legal, Ecija, Eversheds Sutherland, Gómez-Acebo & Pombo, Herbert Smith Freehills Kramer, Indra, IurisTalent, KPMG, Pérez-Llorca, PPO Indacochea, RSM, Squire Patton Boggs y Uría Menéndez.