



Los clientes corporativos ponen deberes a los despachos: conocer el negocio, anticipar riesgos y evitar sorpresas

En el Legal Management Forum 2026, celebrado en el Auditorio de Mutua Madrileña

Los despachos de abogados pueden tener una gran marca, acumular reconocimientos internacionales y reunir equipos técnicamente impecables.

Pero si no conocen el negocio de su cliente, llegan tarde a sus necesidades o no saben explicar los riesgos con claridad, todo lo anterior puede resultar insuficiente.

Ese fue uno de los mensajes más claros que dejaron José Luis Barceló, director de la Asesoría Jurídica de [ILUNION](#), y Rocío Chacón responsable jurídica de Cox Energy, durante la mesa redonda titulada «Querido despacho. Los directores legales dicen lo que sus despachos no siempre oyen»

Fue moderada por Lidia Zommer, directora de Mirada 360, en el marco del Legal Management Forum 2026, que organiza anualmente Inkietos, el cual tuvo lugar ayer en el Auditorio de Mutua Madrileña.

Una conversación planteada desde la perspectiva de quien contrata, paga y evalúa los servicios jurídicos externos.

Y con una conclusión de partida nada cómoda para algunas firmas.

A juicio de Barceló, el despacho medio en España está, «en cierto modo, desconectado de la realidad de las empresas», porque no siempre conoce sus ritmos, sus objetivos ni «el vértigo de los negocios».

Saber Derecho ya no es suficiente

La calidad jurídica se da por supuesta en determinados segmentos del mercado.

Por eso, para una gran asesoría jurídica, la diferencia empieza en otro sitio: en la capacidad del abogado externo para comprender el negocio, traducir los problemas jurídicos en riesgos empresariales y ofrecer información útil para adoptar decisiones.

Chacón explicó que lo que una compañía necesita no es simplemente una respuesta jurídica correcta, sino un análisis pormenorizado de riesgos que permita valorar qué escenarios son asumibles y cuáles pueden comprometer una inversión.

Ese criterio es especialmente relevante en operaciones complejas o internacionales.

Cuando Cox selecciona asesores externos, no busca solo prestigio. Necesita comprobar que el despacho tiene experiencia real en esa geografía, esa tecnología o ese tipo de proyecto.



En otras palabras, que los abogados puedan demostrar que «ya han estado allí donde nosotros queremos llegar».

El error de hablar demasiado de uno mismo

La primera reunión con un potencial cliente puede decidir mucho más de lo que algunos despachos creen.

Y uno de los principales errores consiste en convertirla en una presentación corporativa.

Barceló explicó que un equipo puede perder rápidamente la atención del cliente cuando llega a una reunión y dedica el tiempo a hablar de su trayectoria, servicios, clientes y credenciales sin haber hecho previamente el esfuerzo de conocer a la empresa.

Para IL UNION, el despacho debe llegar informado, escuchar y ser capaz de identificar cuál es la necesidad concreta que tiene delante.

Chacón fue en la misma dirección.

En los procesos de selección, su compañía aporta información detallada sobre los proyectos. Lo que espera a cambio no es una enumeración de premios, sino ejemplos reales de operaciones similares y una explicación de cómo resolvieron los problemas que surgieron.

En definitiva, menos currículum y más experiencia aplicada.

Inteligencia artificial: transparencia y responsabilidad

La inteligencia artificial apareció inevitablemente en la conversación.

Los clientes corporativos saben que los despachos la utilizan y no rechazan necesariamente ese uso. Lo que reclaman es transparencia.

Quieren saber para qué se emplea, en qué parte del trabajo interviene y, sobre todo, quién asume la responsabilidad del resultado.

Chacón puso un ejemplo significativo.

En un proceso de contratación en el que las propuestas presentadas por varias firmas superaban conjuntamente los dos millones de dólares, detectaron en las condiciones una referencia a la utilización de inteligencia artificial acompañada de una exención de responsabilidad.

Para la compañía, aquello era una línea roja.

La IA puede ser una herramienta del despacho, pero no una vía para descargar sobre el cliente el riesgo derivado de su utilización.

Barceló añadió otro elemento al debate: tampoco es habitual que las firmas expliquen qué impacto económico tendrá la inteligencia artificial sobre el servicio contratado.



Y ahí aparece una pregunta incómoda para el modelo tradicional de negocio jurídico: si determinadas tareas pueden ejecutarse ahora con mayor rapidez, ¿cómo se trasladará esa eficiencia al precio?

La facturación por horas pierde atractivo

En este punto, las posiciones de ambos directores jurídicos fueron bastante claras.

Las empresas prefieren conocer de antemano cuánto van a pagar.

Por eso ganan terreno los presupuestos cerrados, los precios por fases o los modelos vinculados a hitos frente a la facturación estrictamente horaria.

La explicación no es únicamente económica.

Una asesoría jurídica forma parte de una organización y debe justificar sus decisiones ante direcciones financieras, comités y distintos órganos internos.

Las compañías aceptan que surjan trabajos adicionales si cambia el alcance del proyecto. Lo que resulta difícil de aceptar es descubrir el sobrecoste cuando ya se ha producido.

Chacón explicó que en proyectos internacionales de infraestructuras energéticas se trabaja habitualmente con alcances previamente definidos y presupuestos estructurados por fases.

Barceló fue todavía más explícito al señalar que una propuesta basada simplemente en un número de horas tiene muchas dificultades para superar determinados filtros internos.

El problema se agrava cuando el presupuesto se desvía.

Las compañías aceptan que surjan trabajos adicionales si cambia el alcance del proyecto. Lo que resulta difícil de aceptar es descubrir el sobrecoste cuando ya se ha producido.

El cliente quiere saber que existe un problema antes de recibir la factura.

La marca importa, pero no garantiza el asunto

Las grandes firmas siguen teniendo ventaja.

La marca ofrece seguridad, trayectoria, estándares y reconocimiento interno dentro de las propias compañías.

Barceló reconoció que ese respaldo facilita determinados procesos de selección y homologación.

Pero el tamaño no lo decide todo.

Las boutiques y despachos pequeños también encuentran espacio cuando aportan especialización, conocimiento local o una experiencia muy concreta que la operación necesita.

La marca abre puertas.



La capacidad para resolver el problema es lo que permite quedarse.

El socio que consigue el cliente no puede desaparecer

Otro de los reproches habituales volvió a aparecer: el socio participa en la presentación, transmite confianza y consigue el asunto, pero después deja de estar presente.

Chacón explicó que, especialmente en materias críticas o resolución de disputas, la compañía espera continuidad.

El socio no tiene que ejecutar personalmente cada tarea, pero sí mantener la supervisión, la relación y el liderazgo del trabajo.

Tampoco ayuda la rotación constante dentro del equipo.

Cuando los abogados cambian continuamente, el cliente percibe falta de continuidad y puede terminar teniendo la sensación de que nadie controla realmente el asunto.

Mucho ranking y poca pregunta al cliente

Quizá una de las críticas más interesantes de la mesa tuvo que ver con algo aparentemente sencillo: preguntar al cliente qué piensa del servicio recibido.

Los despachos invierten tiempo y recursos en rankings y directorios internacionales, pero no siempre realizan entrevistas o encuestas de satisfacción una vez terminado un asunto.

Chacón reconoció que esos directorios son útiles, sobre todo cuando una compañía busca abogados en una jurisdicción nueva.

Pero hizo una precisión importante: «Lo que realmente mejora el servicio es hablar con tu cliente»

Barceló conoce bien esa experiencia.

Su propia asesoría jurídica se somete a evaluaciones internas y recordó que los primeros resultados fueron incómodos. La percepción que tenían los abogados sobre sí mismos no coincidía exactamente con la de sus clientes internos.

Pero aquella incomodidad terminó convirtiéndose en una herramienta de transformación.

Conocer al cliente, la primera regla

Al final, la conversación regresó a una idea mucho menos sofisticada que la inteligencia artificial, los rankings o los modelos de facturación.

Conocer al cliente.

Entender cómo funciona su empresa, cómo toma decisiones, cuáles son sus objetivos, qué riesgos está dispuesta a asumir y qué información necesita el director jurídico para defender después una decisión ante el negocio.

PUBLICACIÓN: confilegal.com

PAÍS: ESP

TIPO: Web

AVE: €5076.54

AUDIENCIA: 453122

AMD: 18802.00

TMU: 0.05 min

AUTOR: Carlos Berbell

URL: confilegal.com



[> Versión en línea](#)

> 30 de septiembre de 2026 a las 5:45

El despacho que consiga hacerlo tendrá buena parte del camino recorrido.

Porque el asesor externo que reclaman hoy las empresas no es únicamente el que conoce mejor la ley.

Es el que entiende qué problema tiene el cliente, anticipa sus consecuencias y permanece a su lado hasta resolverlo

Noticias relacionadas: