PUBLICACIÓN: Forbes Extra
PAÍS: ESP
TIPO: Print
AVE: €36853.00
AUDIENCIA: 0
AUTOR: AGUSTIN BORN
PÁGINA: 20,21,22
SUPERFICIE: 269.00 %
> 1 de noviembre de 2026 a las 0:00



TODOS HABLAN DE LO MISMO

De cada 80 abogados consultados por Forbes España, 71 señalan la inteligencia artificial como el gran punto de inflexión de la abogacía de los negocios y con la pregunta abierta de quién la gobierna y quién responde por ella

POR
AGUSTÍN
BORN

Nunca había coincidido tanto el sector en un solo asunto, y esa coincidencia es, en sí misma, la noticia. Utilizar la IA ha dejado de ser una opción y las empresas "no sólo asumen su uso, sino que exigen que sus asesores legales lideren esta transición", como indica Pablo González Mosqueira, socio del despacho Freshfields.

La solvencia técnica ha separado durante décadas a los buenos abogados del resto. Ahora, los buenos abogados potencian lo que la máquina no puede asumir. Criterio jurídico y responsabilidad siguen siendo la garantía de que alguien responde frente a la IA. De ahí que el papel del abogado, como lo define Gonzalo Ardila, de Hogan Lovells, "pase de ejecutor a supervisor estratégico". La IA no reduce el valor del abogado, lo potencia si este sabe gobernarla correctamente. Nunca se podrá delegar una negociación, persuadir, sostener a un cliente en una crisis o decirle lo que no quiere oír.

Desde la empresa, el director jurídico lo vive con algo menos de entusiasmo y más exigencia. Adolfo Díaz-Ambrona, secretario general de Santander España, considera que la IA no puede abordarse solo por su carácter innovador, sino dentro de un modelo de control cla-

Onclusive Todos los derechos reservados https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/

PUBLICACIÓN: Forbes Extra
PAÍS: ESP
TIPO: Print
AVE: €36853.00
AUDIENCIA: 0
AUTOR: AGUSTIN BORN
PÁGINA: 20,21,22
SUPERFICIE: 269.00 %
> 1 de noviembre de 2026 a las 0:00

ro, trazable y con responsabilidades definidas. Recomienda en primer lugar seguir el *legal by design*, que la asesoría jurídica forme parte del diseño del caso de uso. Segundo, empezar por proyectos sencillos, acotados y medibles, en lugar de desplegar agentes para todo. Y por último, es importante tener reglas claras sobre qué información se usa, qué decide la máquina y quién valida el resultado. La confianza, subraya, se gana con pilotos, cifras y un retorno claro. La decisión final seguirá siendo humana.

Esa frontera de la responsabilidad es donde empieza la fricción. "La IA es una herramienta, la responsabilidad es del profesional que puede tomar decisiones mejor informadas con esta tecnología", indica por su parte José Ángel Sandín, CEO de Lefebvre, uno de los proveedores de IA especializada en el sector jurídico.

José Luis Barceló, director de la asesoría jurídica de ILUNION, va más lejos y abre la puerta del precio. Describe al despacho medio español como alejado de los ritmos y objetivos de la empresa, lamenta que las propuestas no detallen cuánto abaratará la IA el servicio y pide garantías éticas sobre su uso. Está convencido de que la IA debe reducir los honorarios.

•••

CONTROL DESPUÉS DE LA EUFORIA

La curva de expectativas de la consultora Gartner ayuda a leer el momento. Tras el pico de euforia por la IA generativa llega la fase incómoda, en la que lo que importa no es lo que la tecnología promete, sino lo que una organización es capaz de gobernar. Los retos tecnológicos apuntan a desplegar sistemas cada vez más autónomos antes de tener los controles para gestionarlos, un coste de cómputo que hay que prevenir y no sólo vigilar, la seguridad poscuántica, el traslado de cargas de trabajo a nubes soberanas para reducir el riesgo geopolítico.

Noemí Brito, socia del área Mercantil de KPMG y responsable de Propiedad Intelectual y Nuevas Tecnologías, describe el giro que traerá 2027. Será el paso "de la regulación digital a la gobernanza operativa". Un mismo sistema de IA puede activar a la vez el AI Act, protección de datos, propiedad intelectual, ciberseguridad, consumo o laboral, y las políticas aisladas dejan de bastar.

Recursos humanos

En el terreno laboral y de la gestión de las personas en las organizaciones, además de los campos tradicionales, hay posibilidades importantes de expansión en el marco de los derechos y políticas contra la discriminación, el acoso y la protección del informante, así como en relación con el impacto de la IA.

La lista de retos legales es larga, pero uno está por encima de todos: ¿quién responde cuando actúa un agente de IA? La tecnología pasa de producir contenido a ejecutar actos, y la tendencia es que la responsabilidad recaiga en quien está detrás. La nueva directiva de responsabilidad por productos defectuosos, que incluye el software, debe transponerse antes del 9 de diciembre de 2026, y el Digital Omnibus aplaza al 2 de diciembre de 2027 las obligaciones de los sistemas de alto riesgo del anexo III del AI Act (las del anexo I, a agosto de 2028).

Esta nueva situación cambia las reglas del compliance porque ya no basta con tener políticas: hay que demostrar que funcionan. Es el "pasar del papel a la prueba", como lo define Juan Palomino, socio de Pérez-Llorca. Hechos que pueden pasar de ser considerados incidentes a acciones de responsabilidad contra el administrador. Es tal el cambio que las aseguradoras de responsabilidad profesional ya revisan cómo cubrir los errores cometidos con ella.

•••

GEOPOLÍTICA: EL RETO QUE NO ERA JURÍDICO

Si algo ha tensionado los negocios internacionales y, por lo tanto, a los asesores de las empresas, ha sido la creciente complejidad regulatoria en un contexto de incertidumbre geopolítica. Las sanciones, las restricciones comerciales, la volatilidad de precios y los cambios regulatorios están incrementando los riesgos asociados a contratos de larga duración, cadenas de suministro, inversiones y operaciones corporativas. Como señala Juan Barona, socio de Derecho Financiero de Linklaters, →

La lista de retos legales es larga, pero hay uno concreto que se presenta por encima de todos: ¿quién responde cuando actúa un agente de IA?

Onclusive Todos los derechos reservados https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/

PUBLICACIÓN: Forbes Extra
PAÍS: ESP
TIPO: Print
AVE: €36853.00
AUDIENCIA: 0
AUTOR: AGUSTIN BORN
PÁGINA: 20,21,22
SUPERFICIE: 269.00 %
> 1 de noviembre de 2026 a las 0:00

"más que adaptarse a una única novedad normativa, el desafío ha sido anticipar el impacto de todos estos cambios en las operaciones, los contratos y la gestión del riesgo".

La situación ha impactado a nivel global y en España en las operaciones de fusión y adquisición de empresas. El M&A, que actúa como un termómetro de la economía, se contrajo un 17% en nuestro país en 2026, según TTR Data.

El efecto no ha sido de parálisis, sino de selección. Hubo menos operaciones, más voluminosas y complejas, y casi siempre bilaterales desde el inicio. Eneko Belausteguigoitia, socio de KPMG Abogados, introduce un matiz importante: "quizá se esté sobrevalorando la geopolítica como explicación". En muchas operaciones, el obstáculo real fue el más prosaico, la distancia entre lo que pide el vendedor y lo que paga el comprador. Los inversores, dice, empiezan a asumir "la incertidumbre como la nueva certidumbre". Y prevé para 2027 una aceleración en digitalización, IA, biotecnología, defensa e infraestructuras, con compradores más selectivos y exigentes con la generación de caja.

La defensa, apunta Pérez-Llorca, ha pasado en poco tiempo de generar reservas reputacionales a ser prioridad estratégica en Europa. El control de inversiones extranjeras ya no es un trámite final sino algo que se estructura desde el inicio y la financiación se volvió más compleja, con refinanciaciones y extensiones de plazo.

¿Cómo se presenta el panorama en España de cara a 2027? Para Garrigues, el sector con mayor proyección es el de las infraestructuras digitales, con inversiones potenciales de billones de dólares a nivel global. "España está atrayendo a los mayores actores globales por su posición geográfica y su capacidad de generación renovable", indican desde la firma.

•••

QUÉ MÁS VIENE EN 2027

En un 2027 que estará marcado por el resultado de las elecciones generales del 29-N, veremos consolidarse una tendencia que ya se percibe en muchas organizaciones, una función de compliance cada vez más vinculada a la gobernanza y a la toma de decisiones en lugar de al control. Durante años, buena parte de los esfuerzos se han vertido en diseñar estructuras, políticas y procedimientos. El foco se va desplazando hacia una cuestión diferente, "cómo contribuyen esos elementos a generar confianza, anticipar riesgos y mejorar la calidad de las decisiones de las organizaciones", indica Alain Casanovas, socio de KPMG Abogados.

Otros focos de IA

La tecnología basada en IA también atraerá inversiones en salud, educación y fintech. En el turismo y la hostelería, donde España sigue siendo el destino más competitivo del mundo, los inversores se posicionan en activos con exposición directa a esta ventaja estructural.

Un entorno más complejo regulatoria y tecnológicamente hablando que también marca la evolución del control tributario. La Administración cuenta ya con más de 20 programas basados en IA para analizar información y detectar riesgos fiscales. Estas herramientas, combinadas con el intercambio internacional de información, permiten a la Agencia Tributaria orientar mejor las comprobaciones y profundizar en el análisis de las operaciones. Desde Act Legal explican que la "coherencia internacional será tan importante como el cumplimiento local". En este escenario, el asesoramiento fiscal evolucionará hacia la anticipación y la propia tecnología permitirá también a las empresas detectar y corregir inconsistencias con mayor agilidad.

La Administración y la Agencia Tributaria cuentan ya con más de 20 programas basados en IA para analizar información y detectar riesgos fiscales

El 2027 debería confirmar el auge del arbitraje, tanto doméstico como internacional. Esta tendencia no responde a una moda pasajera, sino a una necesidad estructural, como apunta Cristina Camarero, socia directora de Ontier. "El sistema judicial español requiere una reforma profunda y, junto a ella, inversiones significativas para recuperar el papel central que debería desempeñar en el desarrollo económico e institucional del país". El arbitraje internacional, por ejemplo, se está consolidando como el foro natural para conflictos con componentes transfronterizos, gracias a la neutralidad, especialización y flexibilidad que ofrece frente a jurisdicciones sobrecargadas.

Onclusive Todos los derechos reservados https://onclusive.com/en-gb/talk-to-us/