

Qué esperar de un retainer de asesoramiento regulatorio

Cómo está hecho este tipo de encargo, qué variables definen su alcance y dónde termina el perímetro del criterio profesional. Sirve para valorar cualquier propuesta de retainer, no solo esta.

4 páginas

6 minutos de lectura

bizando.com

01

Qué es un retainer de asesoramiento regulatorio, y cuándo no tiene sentido

Un retainer es un compromiso de disponibilidad continua a cambio de una cuota mensual. No se compra un número de horas ni una lista cerrada de documentos: se compra la presencia de un interlocutor que ya conoce el expediente cuando llega la decisión que hay que tomar. Esa es la diferencia que cuenta frente a un encargo por proyecto, y es también la razón por la que un retainer equivocado sale caro: si la necesidad no es recurrente, se paga una continuidad que no se usa.

Es la modalidad adecuada cuando las decisiones regulatorias son recurrentes, los expedientes evolucionan con el tiempo y el alineamiento hay que mantenerlo en lugar de alcanzarlo una vez: una fintech en fase inicial que construye su tesis regulatoria antes de una solicitud, un EMI o un PI que escala y descubre que la estructura construida para obtener la autorización no sostiene la fase siguiente, un CASP frente a los plazos de MiCA, una entidad de pago con exposición transfronteriza.

Una forma práctica de saber si la necesidad es recurrente

La pregunta útil no es *cuánto trabajo hay*, sino *cuántas veces volverá la misma pregunta*. El trabajo regulatorio se concentra en tres bloques que responden de manera distinta. La autorización inicial es un arco largo de iteraciones sobre un mismo cuerpo documental, donde cada respuesta a la autoridad hay que construirla sabiendo qué se ha escrito ya en otro sitio: ahí la continuidad sirve. El escalado — ampliación de alcance, pasaporte, productos regulados adicionales dentro de una autorización existente — genera decisiones próximas entre sí e interdependientes, y también compensa. El mantenimiento tiene otro perfil: políticas que actualizar, cumplimiento recurrente, respuestas a requerimientos de información. Si es el único bloque activo y el calendario es previsible, hace falta mucho menos.

La prueba: en los últimos seis meses, ¿cuántas veces hizo falta una decisión regulatoria que no podía esperar a la semana siguiente? Dos o tres veces, y un retainer está sobredimensionado. Cada dos semanas, no lo está.

Los tres casos en los que conviene otra cosa

La necesidad es puntual y tiene fecha. Un manual de prevención del blanqueo, un análisis de brechas EMI, un libro blanco MiCA son entregables acotados: alcance y precio definidos antes de empezar, una entrega. Aquí el modelo correcto es un pack de alcance fijo: pagar una cuota mensual por un trabajo que termina significa pagar disponibilidad después de haberla consumido.

Hace falta una firma, no un criterio. Si lo que falta es un dictamen jurídico formal o una representación, el asesoramiento operativo no lo sustituye: hace falta un abogado. Los dos papeles conviven bien, pero ninguno suple al otro.

La necesidad es de presencia a jornada completa. Si hace falta alguien todos los días sobre procesos ordinarios, la respuesta es contratar. Un responsable de cumplimiento junior interno cuesta entre 40.000 y 60.000 € brutos al año más cargas sociales y está a jornada completa; lo que no da es criterio sénior inmediato en las decisiones que pesan — interpretación normativa no estándar, posicionamiento ante la autoridad, decisiones de alcance con consecuencias a medio plazo. La frontera es la cantidad: por debajo de diez o doce horas al mes de necesidad sénior, contratar está sobredimensionado; por encima de la presencia diaria, el retainer se queda corto. En medio, los dos modelos conviven.

Las cuatro variables que definen un alcance

Dos retainers al mismo precio pueden valer cosas muy distintas. Casi toda la diferencia está en cuatro variables, y casi todas las discrepancias nacen de una de ellas que quedó implícita en el momento de firmar. Valen para cualquier proveedor, no solo para este.

Cadencia

Cada cuánto se habla, y si la reunión está fijada o hay que pedirla. Una llamada semanal recurrente y una *disponibilidad a demanda* son dos productos distintos que a menudo se venden con el mismo nombre. La cadencia fija obliga a llevar a la agenda también lo que no parece urgente, y ahí es donde suelen aflorar los problemas de alcance. Hay que definir además qué pasa con una sesión perdida: se recupera, decae o se acumula.

Canal

Por dónde pasa el trabajo entre una llamada y otra. Un canal asíncrono propio — una sala compartida, un buzón común — no es lo mismo que localizar a alguien en su móvil. El canal determina también si la conversación queda registrada: en materia regulatoria, poder reconstruir meses después por qué una decisión se tomó de cierta manera vale tanto como la decisión misma.

Entregables

Qué queda por escrito cada mes, y quién decide qué se produce. Un documento operativo — un memorando, una nota, un análisis de brechas puntual — no es lo mismo que un entregable documental sustancial como una política interna o un expediente de ampliación de alcance. Hay tres puntos que aclarar: cuántos al mes, de qué tipo, y qué pasa en un mes en el que no hace falta nada.

Tiempo de respuesta

En cuánto se obtiene una respuesta, por qué canal y en qué horario. Un compromiso serio se expresa en horas laborables, no en adjetivos: *rápido* no es un nivel de servicio. Hay que definir también el reverso, es decir, qué queda explícitamente fuera: urgencias fuera de horario, fines de semana, periodos de cierre.

Ninguna de estas cuatro variables es el precio, y es deliberado. El precio es lo único que dos propuestas siempre tienen en común y lo único que por sí solo no dice casi nada: una cuota más baja con cadencia a demanda, canal sin trazabilidad y ningún entregable garantizado puede salir más cara, a igualdad de resultado, que una cuota más alta con las cuatro cosas por escrito. El precio se vuelve comparable solo después de fijar las cuatro variables — antes es un número sin unidad de medida.

Cinco preguntas para hacer a quien proponga un retainer

- ¿La cadencia es fija o a petición, y quién convoca las reuniones?
- ¿El apoyo entre una llamada y otra pasa por un canal con trazabilidad o por mensajes personales?
- ¿Cuántos entregables escritos se incluyen cada mes, y quién decide cuáles?
- ¿El tiempo de respuesta está expresado en horas laborables, y qué queda fuera?
- ¿Qué pasa en un mes en que la necesidad es casi nula: se pierde, se acumula, se suspende?

Una propuesta que responde por escrito a estas cinco preguntas es comparable con otra. Una que no lo hace no es necesariamente peor, pero todavía no es valorable: pedir las respuestas antes de firmar cuesta diez minutos y vale lo que el resto del contrato.

Dónde termina el perímetro del criterio profesional

La parte de un retainer que se aclara más tarde, y que debería leerse primero, es la que describe lo que el proveedor no hace. No es una nota defensiva: es lo que permite entender qué otras figuras harán falta y cuánto costarán. Un perímetro declarado con nitidez es un indicador de calidad de la propuesta, no un límite de quien la escribe.

Lo que sigue es mi perímetro. La forma en que está escrito — qué queda fuera, y por qué — es la que merece la pena exigir a cualquiera.

PERÍMETRO DECLARADO

Dictamen jurídico formal y representación en juicio.

El criterio profesional de un abogado colegiado es cosa distinta del asesoramiento operativo: donde hace falta, derivo a despachos con los que colaboro habitualmente.

Interlocución directa con la autoridad en nombre del cliente.

Preparo la documentación y construyo el planteamiento estratégico de las respuestas, pero la firma y la interlocución formal siguen siendo del cliente o de su representante legal.

Desarrollo de software e implantación técnica.

El asesoramiento regulatorio define el *qué* y el *porqué*; la implantación informática — sistemas de prevención del blanqueo, motores de SCA, integraciones con esquemas de pago — sigue siendo del equipo técnico del cliente o de proveedores especializados.

Formación extensa del equipo del cliente.

Las sesiones operativas breves forman parte del retainer; los programas de formación estructurados requieren un SoW propio.

Desplazamientos y reuniones presenciales.

Las llamadas forman parte del retainer; los desplazamientos se reembolsan aparte y se acuerdan caso por caso.

FIN DEL PERÍMETRO

Cómo se lee una lista de exclusiones

Una lista útil tiene tres propiedades. Es **específica**: nombra actividades reconocibles, no categorías genéricas como *actividades no previstas en el presente acuerdo*. Dice **a dónde va la pelota**: para cada exclusión indica si la cosa se tarifa aparte, se deriva a un tercero o sencillamente no se hace. Y está **a la vista**: si las exclusiones aparecen solo en el último artículo del contrato y nunca en la conversación comercial, el proveedor está apostando a que nadie las lea antes de firmar.

Tres cosas que no garantizo, y que nadie debería garantizar

- **La concesión de la autorización.** La valoración de idoneidad corresponde a la autoridad competente. Un asesor puede hacer que un expediente sea defendible y esté bien construido; no puede decidir en lugar de quien lo valora.
- **La sustitución de un dictamen jurídico firmado.** Donde hace falta la firma de un profesional colegiado, hace falta ese profesional.
- **Hablar con la autoridad en lugar del cliente.** Se prepara el planteamiento y se construye la redacción, pero la firma sigue siendo de quien es titular de la relación.

Si una propuesta de retainer promete uno de estos tres resultados, el problema no es el precio.

Cómo se estructura Bizando sobre estas variables

Para completar el cuadro, y porque las variables de la página 2 sirven de poco sin un ejemplo cumplimentado: aquí abajo están los tres niveles de Bizando leídos a través de esas mismas cuatro entradas.

NIVEL	CADENCIA Y CANAL	ENTREGABLES Y RESPUESTA
2.500 € / mes · Light	Una llamada semanal sobre decisiones regulatorias y hoja de ruta. Apoyo asíncrono en un canal propio.	Un documento operativo al mes: memorando, nota, brecha puntual. Respuesta asíncrona en 48 horas laborables.
3.500 € / mes · Standard	Llamada semanal estructurada. Apoyo asíncrono ampliado en el mismo canal.	Un entregable documental sustancial al mes: política interna, análisis de brechas ampliado, memorando para el consejo, expediente de ampliación de alcance.
desde 5.000 € / mes · Pro, según alcance	Cadencia intensa de llamadas, presencia en los momentos críticos y en la preparación de las interacciones con la autoridad.	Varios entregables documentales en paralelo. Precio fijado tras la discovery call en función del alcance efectivo y de la cadencia requerida.

Condiciones comunes

Duración mínima de tres meses, después renovación mensual con treinta días de preaviso. Facturación a principio de mes, pago en los siete días siguientes a la fecha de factura; el primer mes se paga por adelantado como condición de activación. La subida de nivel es inmediata, la bajada desde el mes siguiente. Es posible una pausa de un mes al año: el mes suspendido no se factura y no computa a efectos de la duración mínima.

Desde la propuesta firmada hasta el primer trabajo entregado pasan normalmente de siete a diez días laborables, con una llamada de arranque de noventa minutos en medio. El acuerdo de confidencialidad recíproco se firma por defecto, y antes de la discovery call si ya hay material sensible que compartir.

Sobre el método

En Bizando aplico una metodología interna de Collective Artificial Intelligence: mi criterio sénior sobre la estrategia, la interpretación normativa y la redacción dirigida a la autoridad se amplifica con sistemas de IA especializados en investigación normativa, primeros borradores y comparación entre versiones. Cada entregable pasa por una doble pasada de revisión mía, cada afirmación normativa está anclada a una fuente primaria identificable, y la responsabilidad profesional del documento es mía. La ventaja no es escribir más deprisa: es que en el mismo intervalo caben más iteraciones y que la coherencia entre documentos se convierte en un control sistemático.

Si hace falta hablarlo

Veinte minutos de discovery, sin compromiso, para entender cuál de los modelos tiene sentido — o si no lo tiene ninguno. Si no es el caso, se lo digo en la llamada.

info@bizando.com

bizando.com

Bizando S.r.l. — Domicilio social: Via Tirso 90, 00198 Roma (RM) — Registro de Empresas de Roma, código fiscal y VAT IT10804161007 — REA RM-1256450 — Capital social 10.000,00 €, íntegramente desembolsado · Documento informativo: los importes no incluyen IVA y no constituyen oferta al público en el sentido del art. 1336 del Código Civil italiano. Las condiciones económicas y el alcance de cada encargo se definen en la propuesta escrita aceptada por el cliente.

Versión 1.0 — julio de 2026. La versión vigente está siempre en bizando.com.