

**El efecto dominó
de las políticas DEI**

**Jones Day
cumple 25 años**

**Sagardoy: de la tradición
a la vanguardia del derecho laboral**

Pérez-Llorca: impulso y renovación

Con un incremento del 33% en 2024 y ventas quintuplicadas en la última década, el despacho apuesta por mercados clave y una nueva gobernanza para afrontar los desafíos del futuro legal

por Ilaria Jaquinta



¿Cambio de guardia?

Estamos en pleno relevo generacional. Según estimaciones de *Harvard Business Review*, para finales de 2025 los Millennials representarán cerca del 75% de la fuerza laboral global. Esta evolución demográfica está llevando a muchas organizaciones a repensar sus modelos de liderazgo, y el sector legal no escapa a esta tendencia.

Pero, ¿qué está cambiando realmente? Las diferencias generacionales siempre han existido dentro de la abogacía, pero nunca habían sido tan evidentes —ni tan determinantes— como lo son hoy. Las nuevas generaciones están cuestionando los esquemas tradicionales, impulsadas por la tecnología y una cultura global que pone en valor el liderazgo intelectual, la innovación, la inmediatez y, cada vez más, el bienestar personal. No solo tienen ideas distintas, también cuentan con una mayor capacidad de influencia

para provocar cambios reales dentro de un entorno históricamente rígido y jerárquico. Actualmente, conviven en los despachos cuatro generaciones —Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z—, pero las proporciones comienzan a modificarse. Se están empezando a redefinir los pilares que sostienen estas estructuras, tanto en la atención al cliente como, en ciertos casos, en los espacios donde se toman las decisiones clave. “Estamos viendo un traspaso de posiciones y facultades de toma de decisiones de mi generación a una generación más joven, que engloba a quienes tienen entre 45 y 50 años y que son personas muy importantes en la firma”, apunta Pedro Pérez Llorca en la entrevista que abre esta edición de *Iberian Lawyer*. Además, la Generación X comienza a ceder el testigo a los Millennials en la toma de decisiones. Un cambio que no entiende de fronteras. En estas páginas, Nicola Di Molfetta presenta el caso de Gianni & Origoni (GOP), uno de los despachos más relevantes de Italia, donde un dúo millennial ha asumido el liderazgo junto al socio fundador Francesco Gianni, integrándose en el comité de gestión y en el comité ejecutivo de la firma.

Los nuevos líderes, que ya se han consolidado como referentes para sus clientes, se preparan para liderar una reforma estructural y cultural dentro de los bufetes. El mercado de los servicios legales de negocio se vuelve cada vez más competitivo, presionado por la entrada de nuevos actores y la consolidación de grandes firmas que refuerzan el eje transatlántico Europa-Estados Unidos a través de fusiones estratégicas. La carrera por la innovación es otro de los grandes motores de cambio. La implementación de herramientas avanzadas de inteligencia artificial generativa se convierte en un aliado clave para responder a la creciente demanda de rapidez y flexibilidad por parte de los clientes. Y, como siempre, el talento es el recurso más valioso. Las nuevas generaciones no solo buscan desarrollo profesional, sino también propósito, transparencia, innovación y flexibilidad. Los despachos que sepan adaptarse a estas demandas serán los que logren atraer y retener a los mejores perfiles, promoviendo una cultura basada en la colaboración, el liderazgo transformador y el feedback constante. El equilibrio entre tradición y transformación será decisivo para el futuro del sector.

En esta edición de *Iberian Lawyer*, abordamos temas que reflejan estas transformaciones y que marcan la actualidad del mercado legal, entre ellos, el debate generado por las medidas de la administración Trump que han puesto en el punto de mira a la abogacía de élite en materia de diversidad. Examinamos el caso de Vicent, la inteligencia artificial desarrollada por vLex, y repasamos los hitos más relevantes en el 25º aniversario de la oficina de Jones Day en Madrid. Conversamos con el socio director de Sagardoy sobre los resultados y estrategias de la firma, y abordamos las implicaciones legales y económicas del cierre de centrales nucleares, clave en el equilibrio energético. En el ámbito in-house, los general counsel de Aena Internacional, CaixaBank y Transfesa comparten sus prioridades y desafíos actuales. En Portugal, entrevistamos a los socios directores de Uría Menéndez sobre el futuro del despacho y su estrategia en el país, y trazamos el perfil de Joana Pinto, quien ha pasado de un rol corporativo a convertirse en socia de Antas da Cunha Ecija. Por último examinamos las oportunidades y desafíos que plantea el crecimiento del sector legal en los mercados emergentes de los países de habla portuguesa. ■

EVENTS CALENDAR 2025

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 08/05/2025
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 15/05/2025
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 21/05/2025
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 29/05/2025
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 29/05/2025

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 09-13/06/2025
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 11/06/2025
- Rock the Law Milan, 12/06/2025
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 19/06/2025
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 19/06/2025

JULY

- Italian Awards Naples, 03/07/2025

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 11/09/2025
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 11/09/2025
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 18/09/2025
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 25/09/2025

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Milan, 1-3/10/2025
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 09/10/2025
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 16/10/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 20/10/2025
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 23/10/2025
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 28/10/2025

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 06/11/2025
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 06/11/2025
- FinancecommunityWEEK Milan, 10-13/11/2025
- Financecommunity Awards Milan, 13/11/2025
- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 20/11/2025

EVENTS CALENDAR 2026

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 22/01/2026

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Finance Talks and Drinks Madrid, 03/02/2026
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 12/02/2026
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 12/02/2026
- Iberian Lawyer Inspiraw Madrid, 26/02/2026

MARCH

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 05/03/2026
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 12/03/2026
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 19/03/2026
- LC Sustainability Summit Milan, 24/03/2026
- LC Sustainability Awards Milan, 24/03/2026
- LC Inspiraw Italia Milan, 31/03/2026

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Financecommunity
FinancecommunityES
FinancecommunityWEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

FINANCE		
Research Period from	01/12/23	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	30/11/24	
Deadline Submission	11/10/2024*	
Report Publication	Feb-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IPGTMT		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	08/11/2024*	
Report Publication	Apr-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 17 January 2025

TAX		
Research Period from	01/02/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	31/01/25	
Deadline Submission	06/12/2024*	
Report Publication	Apr-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

FORTY UNDER 40		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	28/02/2025	

CORPORATE		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	07/03/2025*	
Report Publication	Jul-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

LABOUR		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	18/04/2025	
Report Publication	Oct-25	

REAL ESTATE		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	16/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

INHOUSECOMMUNITY		
Research Period from	01/07/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	30/06/25	
Deadline Submission	23/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

LITIGATION		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	30/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

FINANCECOMMUNITY		
Research Period from	24/08/24	
Research Period to	31/08/25	
Deadline Submission	27/06/2025	
Report Publication	Dec-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 29 August 2025

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

LABOUR		
Research Period from	01/12/23	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	30/11/24	
Deadline Submission	20/09/2024*	
Report Publication	Apr-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 13 December 2024

IPGTMT		
Research Period from	01/03/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	28/02/25	
Deadline Submission	15/11/2024*	
Report Publication	Jun-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/04/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	31/03/25	
Deadline Submission	17/01/2025*	
Report Publication	Jul-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

SWITZERLAND

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	15/11/2024	
Report Publication	Jun-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 14 March 2025

MENA

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

MENA		
Research Period from	01/05/24	
Research Period to	30/04/24	
Deadline Submission	27/06/2025	
Report Publication	Jan-26	

LATAM

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/05/24	
Research Period to	30/04/25	
Deadline Submission	30/05/2025	
Report Publication	Jan-26	

Contenidos



25

Pérez-Llorca: impulso y renovación

Con un incremento del 33% en 2024 y ventas quintuplicadas en la última década, el despacho apuesta por mercados clave y una nueva gobernanza para afrontar los desafíos del futuro legal

9

EN MOVIMIENTO

NUEVOS SOCIOS DIRECTORES
Latham & Watkins: Ignacio Pallarés
nuevo socio director en Madrid

19

EN LA WEB

M&A en 2025: crece el valor de las operaciones,
pero éstas caen a mínimos históricos

31

Un elefante en la habitación

35

El efecto dominó
de las políticas DEI

39

Jones Day cumple 25 años

43

El mercado de capacidad

47

Sagardoy: de la tradición a la vanguardia del derecho
laboral

51

El derecho frente a sus dilemas

55

Uría Menéndez: 24 años en Portugal

61

Joana Pinto: negociando el futuro

65

Conexiones legales lusófonas

71

Aterrizando en mercados internacionales

75

Laura de Rivera: "El abogado interno ha pasado
de ser asesor a actor estratégico"

79

Los peldaños hacia
un sueño cumplido

83

Identidad Gop

89

FINANZAS EN ACCION

SOCIO DIRECTOR
Javier Rodríguez-Heredia,
nuevo socio director de Azora

91

FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

Deloitte asesora en la adquisición de una participación
del 25% del capital del Grupo Pikolin

101

Tikehau Capital: transformando el sector agroalimentario

105

ESPECIAL

Inspirallaw Celebration Night 2025

119

WCA

La integridad como ventaja competitiva: más allá del
cumplimiento normativo

121

WLW

Colaboración para la era inteligente

123

SESIÓN DE COACHING

Estrategias para la retención
de abogados senior y junior

En movimiento

NUEVOS SOCIOS DIRECTORES



Latham & Watkins: Ignacio Pallarés nuevo socio director en Madrid

Latham & Watkins se prepara para una transición en el liderazgo de su oficina en Madrid, con **Ignacio Pallarés** como nuevo socio director.



Carlos Martos, nuevo socio director de Lener en Madrid

Lener ha reforzado su estrategia con la incorporación del abogado **Carlos Martos Merlos**, procedente de Toda & Nel-lo, como socio director de la oficina de Madrid. Martos se une al equipo de litigación y arbitraje, liderado por **Noa Rodríguez**, socia directora del área.

Miguel Lobón, nuevo socio director de Barcelona de Ceca Magán

Ceca Magán Abogados ha nombrado a **Miguel Lobón** como nuevo socio director de la oficina de Barcelona. Lobón toma el relevo de **Santiago Torent López de Lamadrid**, quien ha ocupado el cargo desde septiembre de 2022, con el objetivo de posicionar la firma en Barcelona y liderar un equipo de 32 profesionales, compuesto por 22 abogados y 6 socios.





Emily Monastiriotis: socia directora global de Simmons & Simmons

Simmons & Simmons ha nombrado a **Emily Monastiriotis** como su nueva socia directora global, con efecto a partir del 1 de mayo. Sucederá a **Jeremy Hoyland**, quien ha ocupado el cargo desde 2011. Actualmente, Monastiriotis es la directora internacional del área de litigios y miembro del comité ejecutivo internacional del bufete. A lo largo de su carrera en la firma británica, ha desempeñado varios roles de liderazgo



Igor Martín, nuevo co-socio director del área fiscal de RSM

RSM ha incorporado a Igor Martín, procedente de Martínez-Echevarría Abogados, como co-socio director de su área fiscal en Madrid.

NUEVOS SOCIOS EN FIRMAS ESPAÑOLAS

José Pedro Alberca, nuevo socio de derecho penal económico en Eversheds Sutherland

Eversheds Sutherland ha designado a **José Pedro Alberca** como nuevo socio del departamento de derecho penal económico en su oficina de España, donde previamente era counsel y jefe del departamento.



Fernando Martínez Comas se ha unido a KPMG Abogados

KPMG Abogados ha reforzado su equipo con la incorporación de **Fernando Martínez Comas** como nuevo socio responsable de la práctica legal de la firma en Baleares y jefe de turismo de KPMG España.



Tres nuevos socios para Martínez-Echevarría: José Méndez, Carlos Gutiérrez y Luis Mateos

Martínez-Echevarría ha anunciado la incorporación de **José Méndez** como socio en el área de Real Estate. Con más de 25 años de experiencia, ha trabajado en asesoramiento legal en desarrollo, construcción, inversión, urbanismo y patrimonio histórico. Además el despacho ha reforzado su práctica de litigios con la incorporación de **Carlos Gutiérrez** como socio. Gutiérrez, quien fue director de litigios corporativos en Siemens Gamesa Renewable Energy durante 12 años, se une a la oficina de Madrid. Por último ha anunciado incorporado a **Luis Mateos** como socio del departamento de derecho penal, quién cuenta con más de 30 años de experiencia.



Ejaso ha nombrado cuatro nuevos socios

Ejaso sigue expandiendo su equipo con la promoción de cuatro nuevos socios internos: **Daniela Leal** (Innovative Business & Venture Capital), **Alejandra Agustín** y **Roberto Corrochano** (Laboral) e **Ignacio Sandamil** (Litigios y Arbitraje). Además, ha lanzado una nueva unidad de negocio especializada en empresas familiares, liderada por **Sergio Parra**.



Andersen ha nombrado nuevos socios

Andersen ha promovido a ocho nuevos socios: tres como socios capitalistas (**Federico Belausteguigoitia**, **Pedro Rubio** y **Miguel Prado**) y cinco como socios profesionales (**Gonzalo Bonany**, **Silvia Vázquez**, **Miguel Ángel Sánchez-Arcilla**, **Begoña Power** y **Ricardo Pla**).



Ecija promueve a Guerrero y Torres como socios y contrata a Rafael Piqueras

Ecija ha fortalecido su departamento de derecho de la competencia con la incorporación de **Rafael Piqueras** como nuevo socio en la oficina de Madrid, proveniente de Deloitte Legal España. Además el despacho ha reforzado sus áreas de gobierno corporativo y tecnología, medios y telecomunicaciones (TMT) con la promoción de **Juan Carlos Guerrero** y **Marina Torres** como nuevos socios en Madrid.





LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

LC Publishing Group S.p.A. – is the leading publisher operating in Italy, Switzerland, Germany, Spain, Portugal and in the Latin America and M.E.N.A. regions, in the 100% digital information related to the legal (in-house and private practice), tax, financial and food sectors from a “business” point of view, i.e. with a focus on the main deals and protagonists.



LC Publishing Group S.p.A.
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59





Peace through law

WORLD LAW CONGRESS

Dominican **Republic** 2025

May 4, 5, 6 | **Santo Domingo**

THE WORLD'S MOST RELEVANT LEGAL SUMMIT

A unique opportunity to debate with Heads of State, magistrates, and jurists from all five continents on today's major challenges.

+35
panel
discussions

+400
prestigious
panelists

+70
guests
countries



Register now!
www.worldlawcongress.com



NOMBRAMIENTOS INTERNACIONALES



Pérez-Llorca incorpora a Juan José Soto Arias como socio en México

Pérez-Llorca continúa su apuesta por México con la incorporación de Juan José Soto Arias como socio en el área de Laboral y Empleo en la oficina de Ciudad de México.



Garrigues incorpora a Rodrigo Riquelme como socio en Chile

Garrigues ha sumado a Rodrigo Riquelme a su oficina de Santiago de Chile, donde asumirá la responsabilidad del área de construcción e infraestructura. Su nombramiento está sujeto a ratificación en la próxima Junta de Socios.



Ontier nombra a Fredy Martín Guerra socio de compliance en Perú

Ontier ha reforzado su equipo en Perú con la incorporación de Fredy Martín Guerra Rojas como nuevo socio en su práctica de cumplimiento normativo.

ASOCIACIONES

Pablo García Montañés, nuevo presidente de ASES España

La Asociación de secretarios generales y del consejo (ASES) ha nombrado a **Pablo García Montañés**, secretario general y del consejo de Grupo Andbank, como su nuevo presidente, en sustitución de **Eduardo Muela Rodríguez** (CBNK).



PORTUGAL

CMS Portugal nombra a tres nuevos socios

António Magalhães e Menezes (derecho público), **Henrique Peyssonneau Nunes** (derecho laboral y fondos de pensiones) y **José Manuel Silva Nunes** (derecho inmobiliario) han sido nombrados nuevos socios de CMS Portugal.



Caiado Guerreiro anuncia dos socios non equity

Caiado Guerreiro ha anunciado la promoción de **Stéfanie Luz** y **Duarte Moreno Murtinha** a socios non equity. Luz forma parte del departamento de derecho de familia y sucesiones, mientras que Murtinha es miembro del área de práctica fiscal.



Cláudia Leonardo se une a Melo Alves como socia

Cláudia Leonardo se ha incorporado a Melo Alves como socia y directora del área de litigios y arbitraje en el mercado portugués. Con 25 años de experiencia, proviene de Antas da Cunha Ecija, donde ocupaba el cargo de of counsel.



PRA nombra a Pedro Miguel Fernandes como nuevo COO

PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados ha anunciado el nombramiento de **Pedro Miguel Fernandes** como director de operaciones (COO).



Ana Rendeiro liderará el área de arbitraje de CS'Associados

Ana Sofia Rendeiro, asociada directora de CS'Associados, ha sido nombrada nueva responsable del área de arbitraje de la firma.



Joana Varela, nueva directora lega de Grupo Brisa

Joana Varela ha sido nombrada nueva directora legal de Grupo Brisa, empresa especializada en la gestión de infraestructuras viales y servicios de movilidad en Portugal.





LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MEnA
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



www.legalcommunitymena.com



M&A en 2025: crece el valor de las operaciones, pero éstas caen a mínimos históricos

El primer trimestre de 2025 se cerró con un panorama inesperado para el mercado mundial de fusiones y adquisiciones (M&A). Según el informe de *Mergermarket* "M&A Highlights 1Q25: Go, stop and go", el valor total de las operaciones creció un 15,5%, hasta 827.000 millones de dólares. Sin embargo, el número de operaciones se ha desplomado a su nivel más bajo en 20 años, con sólo 6.955 operaciones anunciadas.

Marzo fue un mes clave para el trimestre, gracias a cinco megaoperaciones valoradas en más de 10.000 millones de dólares. Entre ellas destaca la compra de Wiz por Alphabet por 32.000 millones de dólares, la mayor operación de 2025 hasta la fecha. También en marzo, OMV de Abu Dhabi y ADNOC fusionaron sus negocios de poliolefinas en una operación de 16.500 millones de dólares, seguida de la adquisición de Nova Chemicals por parte de Mubadala Investment por 13.400 millones de dólares. A pesar de la incertidumbre geopolítica, estas grandes transacciones han respondido a razones estratégicas claras. Un ejemplo es la creciente demanda de electricidad para la inteligencia artificial, que ha impulsado la compra de Calpine por parte de Constellation Energy por 29.400 millones de dólares, anunciada en enero. Sin embargo, el informe señala que la incertidumbre ha aumentado debido a las políticas proteccionistas del presidente Donald Trump. Inicialmente, tras su toma de posesión en enero, el mercado esperaba un entorno más favorable para las empresas, con menos regulación y menos impuestos. Sin embargo, su agresiva postura sobre los aranceles, Ucrania y Oriente Medio ha generado dudas entre los inversores, provocando retrasos en las operaciones y haciendo que las empresas reconsideren sus estrategias.

El mercado de fusiones y adquisiciones parece moverse entre el crecimiento del valor y el descenso de la actividad, en un entorno en el que la incertidumbre sigue marcando el ritmo de los negocios.

Sherpa Capital adquiere una participación mayoritaria en EQOf fluids: asesores



AGUSTÍ CERDÁ



IGNASI FONT



IGNACIO ESCRIVÁ DE ROMANÍ



LUIS GÓMEZ

Sherpa Capital ha adquirido una participación mayoritaria del 75% en EQOf fluids, empresa valenciana líder en el diseño y comercialización de sistemas modulares de tuberías de aluminio para aire comprimido y otros fluidos.

EQOf fluids, fundada en 2011 en Gandía (Valencia) se ha consolidado como un referente en el sector gracias a sus innovadoras soluciones para la distribución de aire comprimido y otros fluidos. La compañía cuenta con filiales en Francia, Italia, Reino Unido e India, y distribución en más de 60 países. Con más de 5.000 proyectos realizados en todo el mundo, EQOf fluids ha demostrado su capacidad para ofrecer soluciones eficientes y rentables.

KPMG Abogados ha asesorado a Sherpa Capital con un equipo formado por **Ignasi Font** (socio de M&A Tax), **Luis Gómez** (socio legal) e **Iñaki Olmos** (director del área Laboral).

Cuatrecasas también ha prestado asesoramiento jurídico a Sherpa, con abogados de los equipos corporativo y financiero. El equipo mercantil ha estado formado por **Ignacio Escrivá de Romaní** (socio), **Sora Park** (asociada senior), **Sofía Lluch** (asociada principal) e **Isabel María von Plettenberg** (asociada junior), mientras que el equipo financiero ha estado representado por **Agustí Cerdá** (socio) y **Álvaro Pérez-Iriondo** (asociado).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Sherpa Capital adquiere una participación mayoritaria en EQOf fluids: Asesores

FIRMAS

KPMG y Cuatrecasas

ASESORES

Ignasi Font, Luis Gómez, Ignacio Escrivá de Romaní y Agustí Cerdá

Ashurst asesora a Lighthouse Properties en la adquisición de 93 millones de euros



RICARDO GARCÍA-BORREGÓN TENREIRO



JOAQUÍN MACÍAS



IRIAN SALETA MARTÍNEZ

Lighthouse Properties ha adquirido con éxito el Centro Comercial Alcalá Magna, situado en Alcalá de Henares, Madrid, por 93 millones de euros. Esta adquisición refuerza la posición de la compañía en el sector inmobiliario comercial español, ampliando aún más su cartera en ubicaciones urbanas clave.

La operación ha sido asesorada por Ashurst Madrid, con un equipo multidisciplinar que incluye Inmobiliario con el socio **Joaquín Macías, Félix Tirado, María Antonia de Prada, Pedro Montero, María Conejero, Julia Lorenzo y Ana María Oprea**; Fiscal con el socio **Ricardo García-Borregón Tenreiro** (socio), **Enrique Muñoz y Emma Sevajol**; Bancario y Financiero con la socia **Irian Saleta Martínez, Manuela Sanz** (asociada senior) así como **Ignacio Piñeiro y Javier Altemir** y la asociada de Mercantil **Cristina López Canosa**.

Por parte de la parte vendedora, Garrigues ha prestado asesoramiento legal, mientras que Ramón y Cajal ha asesorado al banco financiador.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Ashurst asesora a Lighthouse Properties en la adquisición de 93 millones de euros

FIRMAS

Garrigues, Ashurst y Ramón y Cajal

ASESORES

Joaquín Macías, Ricardo García-Borregón Tenreiro e Irian Saleta Martínez

Pérez-Llorca y GA_P asesoran en la venta de Cortijo Cuevas a Bollo Natural Fruit



PABLO FERNÁNDEZ CORTIJO



PABLO GONZÁLEZ MOSQUEIRA

Bollo Natural Fruit, compañía agroalimentaria controlada por Fremman Capital, ha cerrado un acuerdo con Goros Investments para la adquisición de Cortijo Cuevas, operación con la que el grupo entra en la categoría de fruta cortada y envasada.

Cortijo Cuevas es una empresa con una sólida experiencia y trayectoria en el sector de la fruta fresca cortada y envasada (IV Gama), es decir, lista para consumir. Bollo Natural Fruit, empresa agroalimentaria controlada por Fremman Capital, es uno de los grupos hortofrutícolas más importantes de España.

Pérez-Llorca ha asesorado a Fremman Capital y al grupo Bollo Natural Fruit. El equipo de Corporate M&A ha asesorado con la participación del socio **Pablo González Mosqueira** y los abogados **Ignacio Salas** y **Javier Ihatsu**, mientras que el equipo de Regulatorio ha estado representado por la socia **Ana Cremades** y la abogada **María Sánchez**. En el área de Competencia, el socio **Jaime de Blas** ha liderado las labores de asesoramiento, y en la práctica Fiscal, el abogado **Sergi Aguilar** ha aportado su experiencia.

Gómez-Acebo & Pombo ha asesorado a Goros Investments con un equipo formado por **Pablo Fernández Cortijo**, **Diana Linage** y **Fernando Aldavero** del equipo de Mercantil, así como **Antonio Ramírez** del equipo de Banca y Finanzas.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Pérez-Llorca y GA_P asesoran en la venta de Cortijo Cuevas a Bollo Natural Fruit

FIRMAS

Pérez-Llorca y GA_P

ASESORES

Pablo González Mosqueira y Pablo Fernández Cortijo

GA_P asesora a IVC Evidencia en la adquisición de un hospital



Gómez-Acebo & Pombo en Portugal ha asesorado a IVC Evidencia, compañía global de atención veterinaria, en la adquisición de ANIMED - Hospital Veterinário de Gondomar, consolidando aún más su presencia en la región norte del país.

El grupo veterinario británico-sueco, presente en Portugal desde 2021, continúa su expansión por el país y cuenta ya con 30 centros veterinarios en Portugal continental y Madeira. El equipo de Gómez-Acebo & Pombo ha asesorado al grupo en este proyecto de expansión en Portugal. ANIMED es el segundo hospital veterinario adquirido por IVC Evidencia en Oporto, tras la compra del Hospital Veterinário da Póvoa, situado en Póvoa de Varzim, que se integró en el grupo en 2022.

El equipo que coordinó la operación estuvo formado por **Mafalda Barreto** (en la foto), socia directora de la oficina de Lisboa de Gómez-Acebo & Pombo y socia responsable del área de práctica societaria, mercantil y fusiones y adquisiciones, junto con los abogados **Leonor Rocha** y **João Bento Cardoso**.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

GA_P asesora a IVC Evidencia en la adquisición de un hospital

FIRMAS

Gómez-Acebo & Pombo

SOCIOS ASESORES

Mafalda Barreto



LEGALCOMMUNITYCH

The first digital information tool dedicated to the legal market in Switzerland

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch



Pérez-Llorca: impulso y renovación

Con un incremento del 33% en 2024 y ventas quintuplicadas en la última década, el despacho apuesta por mercados clave y una nueva gobernanza para afrontar los desafíos del futuro legal

por Ilaria Iaquinta

Examinarse constantemente, a pesar de los buenos números, para crecer aún más y de mejor manera: ese parece ser el camino trazado por Pérez-Llorca. A pesar de haber ampliado cinco veces sus ventas en la última década, de una trayectoria de crecimiento continuo en los últimos cinco años y de un incremento del 33% de la facturación global en 2024 superando los 165 millones de euros (133,6 millones, +8% en España), el despacho no ha optado por descansar. De hecho, ha apostado fuerte por la expansión internacional, invirtiendo especialmente en mercados clave como Portugal —con la apertura de su oficina en Lisboa a finales de 2023, donde ya trabajan cerca de 45 profesionales— y México, mediante la integración de la firma González Calvillo, completada en julio del año pasado, sin olvidar el refuerzo estratégico de su sede de Nueva York, que ahora abarca no solo el derecho español, sino también el portugués y el mexicano.

Pero no se trata solo de expansión geográfica. También se han tomado decisiones trascendentales en el ámbito interno para prepararse para el futuro. La adopción de una nueva gobernanza a principios del año pasado marca el inicio de una sucesión gradual tras décadas de liderazgo unipersonal de **Pedro Pérez-Llorca**, quien ha sido el socio director del despacho desde 1997. Este cambio se materializa en la promoción de figuras clave como **Julio Lujambio**, nombrado socio ejecutivo, **Iván Delgado**, socio ejecutivo internacional, y **Constanza Vergara**, socia y coo del despacho, además en la creación de un partnership board internacional de 30

miembros que garantiza representación de España, Portugal y México. Y, para completar este ambicioso proyecto, Pérez-Llorca ha apostado decididamente por la innovación y la digitalización. La integración de Legora, una herramienta de inteligencia artificial generativa de segunda generación, evidencia el compromiso de la firma por modernizar sus procesos y responder a la creciente demanda de eficiencia y agilidad en la prestación de servicios legales.

A continuación, en una charla franca y reveladora con Pedro Pérez-Llorca, se desglosan los factores que han impulsado este éxito y se vislumbran las perspectivas de futuro de uno de los despachos más dinámicos del panorama legal.

Se ha cerrado un año muy positivo para el despacho. A pesar de las incertidumbres geopolíticas y la inflación...

Estamos muy contentos con el año 2024 y satisfechos por el crecimiento de los últimos diez años. El resultado de 2024 tiene dos motores. Por una parte, nuestra actividad en el mercado español y en el mercado portugués ha crecido en prácticamente todas las prácticas, tanto transaccionales como no transaccionales. Además, hay algo extraordinario: la entrada en el mercado

«España podría ser nuestro primer mercado, pero me gustaría tener una práctica de negocio más equilibrada»



mexicano mediante una integración. Ambos factores juntos explican la cifra del 33%.

El despacho acelerado su expansión internacional. ¿Podemos decir que la ambición actual de Pérez-Llorca se centra primordialmente en el exterior?

No solo. Lo más llamativo y visible es que en un año pasamos de operar en un único mercado, España, a operar en tres, con Portugal y México. Por tanto, es normal que llame la atención ese cambio y la internacionalización, pero seguimos teniendo mucha ambición de crecimiento en España: trabajamos cada vez con más clientes, participamos en las operaciones más importantes del país y seguimos creciendo, tanto a través de promociones internas a socios como de contrataciones externas. Tenemos ambición internacional, pero seguimos con un proyecto importante de crecimiento en España.

¿Cómo están avanzando en Portugal y México? ¿Se están cumpliendo los objetivos planteados?

Tanto en Portugal como en México, proyectos clave de 2024, hemos cumplido los objetivos y estamos muy contentos. En Portugal comenzamos formando el equipo contratando a abogados que ya conocíamos, miembro a miembro. En México llevamos a cabo una fusión, una integración de una firma completa. Son proyectos muy distintos, pero hemos conseguido los objetivos en ambos mercados.

¿Están explorando la entrada en algún otro mercado? ¿Cuál sería el próximo paso que deberíamos esperar?

Deberías esperar un desarrollo importante en Portugal y México y un crecimiento de nuestras oficinas internacionales (Nueva York, Londres, Bruselas y Singapur). Hasta ahora, desde esas oficinas solo se ofrecían servicios en derecho español, pero ahora se ofrece capacidad en España,

EL DESPACHO EN CIFRAS

468

Abogados en el mundo

92

Socios en el mundo

64

Socios en España

350

Abogados en España

10 oficinas

Barcelona, Bruselas, Lisboa, Londres, Madrid, Ciudad de México, Monterrey, Nueva York, Singapur

Portugal y México. Por lo tanto, tiene sentido que esas oficinas incrementen su tamaño. El ejemplo más claro es Nueva York, donde muy pronto vamos a contar con José Ignacio Rivero, que es un gran socio de M&A mexicano. Con esto, vamos a convertirnos en la primera firma mexicana ejerciendo derecho mexicano desde Nueva York.

El negocio internacional aporta el 20% de la facturación total. ¿Qué objetivos numéricos se han marcado para este segmento y qué estrategias se están implementando para incrementarlo?

En este momento, el objetivo es que aumente y que llegue a ser más equilibrado. España podría

FACTURACIÓN 2024

165+ millones de euros (+33%)

133,6+ millones de euros (+8%, en España)

«Estamos llevando a cabo un cambio generacional que va más allá de mí, más allá de personas individuales»

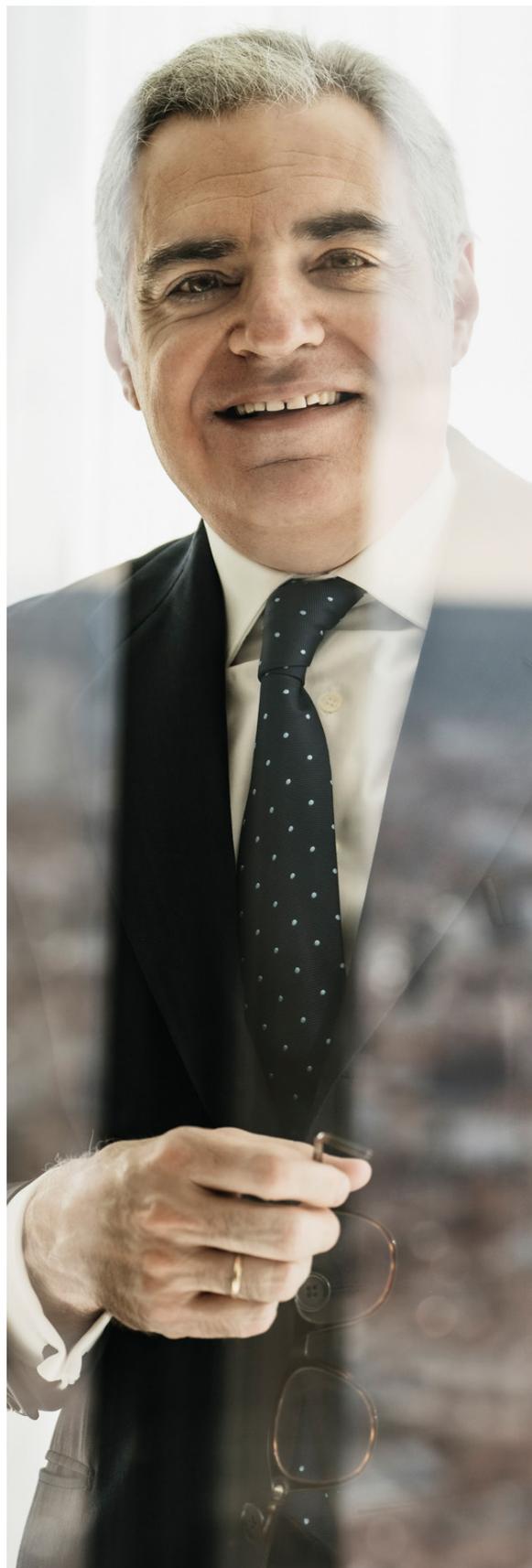
ser nuestro primer mercado, pero me gustaría tener una práctica de negocio más equilibrada. Queremos incrementar ese 20%. Para ello ya estamos llevando a cabo incorporaciones en Portugal, Ciudad de México, Monterrey, y refuerzos de nuestras oficinas internacionales, como el ejemplo que antes comentaba de Nueva York.

Todos los grandes despachos españoles parecen enfocarse en la expansión internacional. ¿En qué cree que Pérez Llorca se diferencia de sus competidores en esta estrategia?

Una diferenciación importante es nuestra aproximación al mercado mexicano y latinoamericano. Hemos querido empezar por el mercado más importante y, quizás, también el más difícil: México. Sin comentar cómo actúan nuestros competidores, en nuestro caso, creo que es un factor diferencial haber entrado en México y con una apuesta muy importante. Otra diferencia clave es la modalidad de entrada: hemos integrado una de las firmas más importantes del país. Creo que estas dos notas son las que distinguen nuestro proyecto.

Respecto al nuevo gobierno corporativo, ¿cuáles fueron las motivaciones para implementarlo?

Las motivaciones fueron dos. Primero, organizar mi sucesión. He sido socio director único durante décadas y, en el año 2023, cumplí 55 años. Nos pareció a todos que era un buen momento para empezar a realizar una sucesión gradual. Esa fue una de las razones principales. El segundo motivo fue reforzar nuestras estructuras de gobierno para poder hacer más cosas y, en particular, afrontar la internacionalización.



¿Qué cambios se están observando en la toma de decisiones y en la cultura del despacho?

Los cambios son bastante visibles. Ahora contamos con un equipo de gestión mucho más reforzado y potente, lo que nos permite abordar más proyectos. Además, estamos llevando a cabo un cambio generacional que va más allá de mí, más allá de personas individuales. Estamos viendo un traspaso de posiciones y facultades de toma de decisiones de mi generación a una generación más joven, que engloba a quienes tienen entre 45 y 50 años y que son personas muy importantes en la firma.

¿Cree que es necesario transitar de estructuras unipersonales a equipos con mayor diversidad de liderazgo para aportar proyectos ambiciosos en un mercado legal en evolución?

Creo que cada firma tiene que encontrar su camino. No me atrevería a decir que una fórmula es buena para todos. En nuestro caso, había muchos motivos para colegiar más la toma de decisiones. Uno es que yo he sido socio director único durante mucho tiempo. Otro es que queríamos favorecer una sucesión generacional. Y la tercera razón es que estamos pasando de ser una firma que operaba solo en España a una firma que opera en más mercados. Pensamos que, para ello, hace falta un equipo de management un poco más amplio.

En los últimos años, han apostado fuertemente por la digitalización e han introducido sistemas de inteligencia artificial. ¿Qué resultados concretos están obteniendo y cómo perciben la respuesta de los clientes? ¿Es una demanda que ellos mismos manifiestan?

Los clientes esperan que seamos más rápidos, eficientes y seguros, sin indicar cómo hacerlo. Nosotros estamos explorando continuamente las formas de lograrlo. En nuestra opinión, herramientas tecnológicas como Legora ayudan en estos tres aspectos y, hasta ahora, este proyecto ha dado resultados muy positivos. Actualmente, medimos dos cosas: su utilización (bajo o alto uso) y su impacto en la eficiencia de nuestro trabajo. Los indicadores son buenos en ambos aspectos: muchos abogados acceden continuamente a Legora integrándola en su trabajo, y el resultado macro en eficiencia y desempeño es positivo. Por lo tanto, continuaremos con esta apuesta tecnológica.

«Veo un mercado muy competitivo, con firmas jurídicas españolas sólidas y robustas»

Observamos grandes fusiones en el ámbito internacional, como las de A&O y Shearman & Sterling, HSF y Kramer Levin. ¿Cuál es su valoración sobre el impacto de estas fusiones en el mercado global?

Estas fusiones son un fenómeno particular. No estamos viviendo una oleada de fusiones en el mercado legal a nivel mundial, sino más bien algunas fusiones estratégicas que facilitan el acceso de las firmas británicas al mercado estadounidense, impulsadas por esa necesidad. En Europa continental no se observa una corriente similar. Tampoco en Latinoamérica, con la excepción de nuestra integración de González Calvillo, así como de otras operaciones similares llevadas a cabo por algunos de nuestros competidores. En definitiva, las integraciones entre firmas británicas y americanas son muy visibles, pero representan un fenómeno bastante limitado y centrado en el acceso a Estados Unidos.

Finalmente, ¿cómo ve el mercado de servicios legales español a la luz de sus comparativas con otros mercados extranjeros? ¿Qué oportunidades y carencias identifica en el panorama nacional?

Veo un mercado muy competitivo, con firmas jurídicas españolas sólidas y robustas. Hay cinco grandes despachos españoles que tienen una cuota muy potente en el mercado legal en el trabajo transaccional y regulatorio. Creo que esa es su característica fundamental. Es un mercado abierto, en el que también hay algunos jugadores, fundamentalmente británicos, y en el que las ramas legales de las Big Four también tienen su espacio. Hemos creado firmas sofisticadas, institucionalizadas, bien estructuradas y con cierto grado de internacionalización, lo que nos permite ofrecer un servicio de calidad. En general, estoy satisfecho con el trabajo que hemos hecho entre todos. ■



LEGALCOMMUNITYGERMANY

The first 100% digital portal in English addressed to the German legal market.
It focuses on both lawfirms and inhouse legal departments

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunitygermany.com

v|le



FERRAN SALA

Un elefante en la habitación

Ferran Sala, director general de vLex Europa, analiza el impacto de la inteligencia artificial en el sector jurídico

por julia gil

La expresión “hay un elefante en la habitación” se ha utilizado para describir realidades evidentes pero incómodas de afrontar. Desde la crisis climática hasta la digitalización y la automatización, muchos sectores han debido adaptarse a transformaciones inevitables. Hoy, ese elefante tiene nombre propio: inteligencia artificial. Todos hablan de ella, pero su implementación real en el ámbito jurídico aún enfrenta retos y resistencias.

El sector legal, históricamente conservador en sus métodos y herramientas, está comenzando a experimentar los efectos de la transformación tecnológica. Uno de los ejemplos más visibles de este cambio es la incorporación de sistemas basados en inteligencia artificial generativa, como el que ha desarrollado la vLex, una plataforma global de inteligencia legal que proporciona a los profesionales jurídicos acceso a información legal y regulatoria, Vicent AI. Desde su lanzamiento ha evolucionado hace cinco años hasta convertirse, en 2023, en un motor de búsqueda jurídica basado en inteligencia artificial generativa capaz de analizar documentos jurídicos completos, respetando los marcos legales nacionales a través de un trabajo coordinado entre ingenieros y juristas especializados que aplique correctamente las normas en España, Estados Unidos, Reino Unido y otros países.

VICENT AI

Despachos que lo utilizan: Sagardoy, Cremades, Pérez-Llorca, Cuatrecasas, entre otros.

Empresas: Compañías del IBEX 35

Instituciones académicas: ESADE

Colegios de abogados: Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona y Madrid

«Muchas firmas ya utilizan alguna herramienta de IA, pero la cuestión es cómo la usan»

Pero no se trata solo de mejorar el acceso a la información. La herramienta ha incorporado nuevas capacidades ([link a la noticia](#)), como la transcripción y análisis de contenido audiovisual, lo que permite a los despachos procesar vistas judiciales grabadas o declaraciones en vídeo con la misma agilidad con la que analizan textos. En este contexto, firmas como Sagardoy, Pérez-Llorca o Cuatrecasas ya han integrado esta tecnología en su operativa diaria, no solo para agilizar procesos, sino también para redefinir la forma en la que prestan sus servicios. “Muchas firmas ya utilizan alguna herramienta de IA, pero la cuestión es cómo la usan”, advierte **Ferran Sala**, director general de vLex Europa. La clave no está en la mera adopción, sino en la integración estratégica.

UN SECTOR EN TRANSFORMACIÓN

El reto no es menor. La implementación de la inteligencia artificial en los despachos de abogados en España enfrenta desafíos significativos, no solo en términos de adopción tecnológica, sino también en la reconfiguración de los procesos de trabajo. Aunque muchas firmas ya han incorporado herramientas de IA en su operativa diaria, el verdadero reto radica en cómo se utilizan y hasta qué punto pueden transformar la práctica legal. La velocidad con la que evoluciona esta tecnología es otro factor determinante, obligando a las firmas a estar en constante actualización para no quedar rezagadas. Como señala Ferran Sala, “todo lo que está alrededor de la inteligencia artificial tiene una obsolescencia rapidísima”, lo que implica que las soluciones que hoy resultan innovadoras pueden volverse insuficientes en cuestión de meses.



Otro de los aspectos más relevantes es el impacto de la IA en la formación y el desarrollo de la carrera de los abogados junior. "Antes, aprender significaba leer, resumir y redactar. Ahora, la IA lo hace mejor y más rápido, pero sin el proceso de aprendizaje que forja el oficio", explica Sala. Los abogados más jóvenes pueden acceder a información compleja con la misma rapidez que un socio experimentado, pero sin haber recorrido el camino tradicional de aprendizaje. La nueva generación de juristas accede a respuestas precisas en segundos, sin haber pasado por el ejercicio manual que tradicionalmente estructuraba su formación. Esto abre una cuestión clave: ¿cómo garantizar que los abogados desarrollen criterio propio en un entorno donde la tecnología facilita las respuestas sin exigir el mismo esfuerzo de aprendizaje? "Los abogados jóvenes tienen que pensar en sí mismos más como consultores estratégicos que como juristas tradicionales.

VLEX EN CIFRAS

2000

Año de fundación

2,8m

Usuarios registrados

+100

Jurisdicciones disponibles

+1.000m

Documentos legales

+2.500

Fuentes de datos legales

Incorporar la innovación al despacho debe ser tan esencial como hablar inglés o francés”, añade.

ESPAÑA Y LA IA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

En términos de adopción de tecnología, España se encuentra en una posición destacada dentro de Europa. “El mercado español está más avanzado en adopción de tecnología que otros países europeos como Italia, Francia o Alemania”, apunta Sala. Sin embargo, en comparación con Reino Unido y Estados Unidos, todavía existe una mentalidad más conservadora, donde muchos despachos esperan ver casos de éxito antes de dar el salto.

No solo los despachos están en esta carrera de transformación. Las asesorías jurídicas de grandes empresas también están explorando cómo la inteligencia artificial puede redefinir su papel. “La IA permite agilizar la revisión documental, optimizar la gestión de contratos y reducir el coste de horas externas a despachos. No se trata solo de reducir costes, sino de hacer que cada hora de asesoramiento realmente aporte valor”, explica Sala. Con este cambio de paradigma, los departamentos legales pueden dejar de ser vistos como unidades que ralentizan procesos para convertirse en actores estratégicos en la toma de decisiones.

LA REVOLUCIÓN

El desarrollo de agentes de IA capaces de ejecutar tareas complejas de manera autónoma es una de las tendencias más esperadas en los próximos años. “No estamos hablando de cinco o diez años; la revolución está ocurriendo ahora”, subraya

«El mercado español está más avanzado en adopción de tecnología que otros países europeos»

Sala. En poco tiempo, la IA no solo responderá preguntas, sino que realizará procesos completos, desde la redacción de documentos hasta la gestión de casos.

Pero si algo está claro es que la tecnología, por avanzada que sea, no sustituirá el papel humano en la toma de decisiones clave. “La tecnología puede darte las guías jurídicas, pero la parte humana la tienes que hacer tú”, explica Sala. En litigios complejos, negociaciones estratégicas o conflictos con alta carga emocional, el criterio y la experiencia siguen siendo irremplazables. El sector legal se enfrenta a un dilema ineludible: adaptarse a la inteligencia artificial o quedarse atrás en un mercado en transformación. Aunque la adopción de IA plantea desafíos, su implementación estratégica puede ser una ventaja competitiva determinante. “La inteligencia artificial es el elefante en la habitación, y los abogados no pueden ignorarlo”, concluye Ferran Sala. 

«Todo lo que está alrededor de la inteligencia artificial tiene una obsolescencia rapidísima»





El efecto dominó de las políticas DEI

Del ataque a los bufetes a la incertidumbre en Europa: cómo las políticas de diversidad se han convertido en un campo de batalla legal y político

por julia gil

La abogacía española observa con inquietud las recientes medidas adoptadas por la administración de **Donald Trump** contra varios despachos de abogados en Estados Unidos. Con la excusa de reforzar la meritocracia y reducir la discriminación, la administración ha puesto en el punto de mira a firmas que han trabajado para la administración Biden o el partido demócrata. Sin embargo, los despachos más atacados han sido aquellos cuyos abogados participaron en casos contra Trump, colaboraron con Hillary Clinton o en las investigaciones relacionadas con el asalto al Capitolio. Entre ellos destacan Jenner & Block, Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP (Paul, Weiss), Perkins Coie, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom y WilmerHale.

Ante esta situación, Perkins Coie, fue la primera en demandar al gobierno de EE. UU., sosteniendo que la orden ejecutiva presentada constituía un abuso de poder con el objetivo de castigar al despacho por representar a clientes vinculados al partido demócrata. Posteriormente, WilmerHale y Jenner & Block se sumaron a la acción legal, denunciando medidas similares en su contra. Por otro lado, otras firmas, han llegado a acuerdos con la Casa Blanca. Paul, Weiss ha recibido duras críticas por desechar sus políticas internas de diversidad y donar 40 millones de dólares en concepto de trabajo legal gratuito para apoyar las causas de la administración ([link a la noticia](#)).

IMPACTO EN ESPAÑA Y EUROPA

El 17 de marzo, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos (EEOC) envió cartas a 20 despachos de abogados solicitando información sobre sus prácticas de empleo relacionadas con la diversidad, la equidad y la inclusión ([link a las cartas oficiales](#)). Entre las firmas afectadas están A&O Shearman, Debevoise & Plimpton, Cooley, Freshfields Bruckhaus Deringer, Goodwin Procter, Hogan Lovells, Kirkland & Ellis, Latham & Watkins, McDermott Will & Emery, Milbank, Morgan, Lewis & Bockius, Morrison & Foerster, Perkins Coie, Reed Smith, Ropes & Gray, Sidley Austin, Simpson Thacher & Bartlett, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom, White & Case y WilmerHale. Todas ellas deben responder antes del 15 de abril con la información y documentación sobre sus políticas de diversidad.

El objetivo de esta investigación parece ser verificar que la aplicación de estas prácticas no genere discriminación inversa, un argumento recurrente en la administración Trump. Para ello, se han puesto bajo la lupa diferentes aspectos, como los programas de verano para estudiantes de derecho, las decisiones sobre afiliación, las retribuciones y las estrategias de contratación.

De los despachos investigados, cinco tienen presencia en España: Hogan Lovells, Latham & Watkins, A&O Shearman, White & Case y Freshfields. Aunque la acción se origine en Estados Unidos, sus efectos podrían sentirse en Europa y, particularmente, en España, donde la regulación sobre diversidad es estricta y obligatoria para empresas y despachos de abogados.

En la abogacía española, el debate en torno a estas políticas ha sido especialmente intenso. Algunos despachos estadounidenses con presencia en el país, con los que ha contactado Iberian Lawyer, han preferido no hacer declaraciones mientras analizan internamente su postura. Del mismo modo, varias firmas británicas con sede en España han optado por no posicionarse públicamente por el momento. No obstante, cabe destacar que estas firmas han sido históricamente muy activas y transparentes en la promoción de políticas DEI, mostrando siempre un fuerte compromiso con su mantenimiento y desarrollo.

EFEECTO DOMINÓ

Las acciones de la administración Trump contra los grandes despachos de abogados en Estados Unidos han generado un efecto dominó que podría llegar hasta España. La presión sobre las políticas DEI en los bufetes es una clara declaración de intenciones y deja en evidencia la influencia que cada decisión en Washington puede tener en la comunidad legal global.

El sector en España observa con cautela y se prepara para posibles cambios, pero la postura de muchos bufetes es clara: la inclusión y la diversidad no son solo un requisito normativo, sino una necesidad estratégica para el futuro del derecho. 



FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es



MARTA DELGADO ECHEVARRÍA

Jones Day cumple 25 años

La socia directora Marta Delgado repasa la evolución del despacho, las claves de su liderazgo y los desafíos de futuro

por Iliaria Iaquinta

El año 2025 representa un hito significativo para Jones Day en España, al cumplirse 25 años desde la inauguración de su oficina madrileña. Fue exactamente en el año 2000 cuando la firma internacional comenzó sus operaciones en la capital española. Desde entonces, según recuerda **Marta Delgado Echevarría**, socia directora desde enero de 2023, en conversación con *Iberian Lawyer*, “el despacho ha ido evolucionando al compás del mundo empresarial y también al compás de la evolución de la propia firma. Somos una firma integrada dentro de una firma global y trabajamos bajo el principio de *one firm worldwide*, algo muy implantado en nuestra cultura y que ha crecido mucho en los últimos 10 o 15 años”.

LOS HITOS

En este cuarto de siglo, el despacho ha experimentado un crecimiento, tanto en número de abogados como en la diversidad de sus áreas de práctica. “Como firma americana damos mucha importancia a las prácticas de litigios y de *corporate transactions*, pero también tenemos otras prácticas con una evolución buenísima, especialmente *financial markets*, *global disputes* y *real estate*”, explica Delgado. Actualmente, el área con más abogados son *real estate* y *financial markets* (con 7 abogados cada una, *ndr*), seguidas de *corporate* y *global disputes* (6, *ndr*). Sin embargo, esta distribución ya ha empezado cambiar con la reciente incorporación de **José Luis Pita** y **Borja Carpintero** como socio y of counsel, respectivamente, al equipo de financiero liderado actualmente por **Javier López Antón** e **Iván Martín-Barbón**, noticia anunciada oficialmente por el despacho y adelantada en exclusiva por *Iberian Lawyer* (aquí la noticia). *Global disputes* destaca especialmente por contar con abogados que están “entre los más activos en el desarrollo legislativo de las class actions en España, una cuestión particularmente relevante para nosotros como despacho norteamericano, ya que aproximadamente la mitad de nuestra facturación global procede precisamente del área de *global disputes*”.

Una de las áreas que recientemente ha ganado protagonismo ha sido *real estate*, considerada una de las grandes especialidades del despacho.

«Nuestro desafío es integrar la tecnología sin perder el enfoque humanista que nos diferencia»



JONES DAY ESPAÑA EN CIFRAS

2000

Año de fundación en España

41

Abogados

13

Socios

«Cuando eres una asociada muy joven, a tu alrededor hay sobre todo mujeres. Sin embargo, a medida que vas adquiriendo más responsabilidad el número de mujeres va bajando»

“Actualmente somos siete abogados y seguimos creciendo. Estamos involucrados en los mandatos más sofisticados del mercado. Ofrecemos asesoramiento desde el lado transaccional, con Javier Muñoz como socio, y desde el lado urbanístico y derecho inmobiliario, con Luis Jiménez-Díaz, lo que permite una visión completa que pocos despachos pueden ofrecer”, añade Delgado.

A diferencia de otras firmas con estructuras más jerarquizadas, Jones Day apuesta por la

participación activa y directa de sus socios y abogados sénior en cada asunto, según destaca la socia directora. “Damos mucho valor al asesoramiento de alta calidad y al valor añadido. En los litigios y operaciones complejas que gestionamos, es raro que un asunto lo lidere únicamente un asociado; normalmente el socio o los socios involucrados están muy presentes”, explica. Este modelo operativo ha impulsado un crecimiento sostenido del despacho, no solo en ingresos, sino también en la expansión estratégica de sus prácticas. “Nuestro crecimiento en ingresos está vinculado precisamente al modelo de negocio, donde los socios o abogados más sénior participan directamente en las operaciones. Esto nos permite alcanzar altos niveles de rentabilidad sin necesidad de aumentar exponencialmente nuestra plantilla”, señala Delgado. El asesoramiento de Jones Day se caracteriza también por su enfoque integral: “Nos enfocamos en derecho sofisticado y de alto valor añadido, donde la aportación del socio es clave para el éxito”, concluye Delgado.

LIDERAZGO

Desde 2023, Marta Delgado lidera la oficina madrileña de Jones Day, firma en la que ha desarrollado toda su trayectoria profesional. “Pasé muchísimos años aprendiendo como asociada,



«España es claramente un país clave para proyectos empresariales en energías renovables e infraestructuras»

dedicándome a trabajar mucho y aprender mucho, no solamente sobre derecho, sino también sobre cómo funciona la relación con los clientes, cómo funciona una firma, cuáles son los objetivos de la firma, y también sobre liderazgo personal”, señala Delgado. Fue nombrada socia en 2017, tras una larga etapa como asociada y posteriormente of counsel. Uno de los mayores desafíos ha sido el cambio de perspectiva al asumir el liderazgo. “La verdadera diferencia fue pasar a tener una perspectiva más global, velando por los intereses de la totalidad de la oficina. Es decir, no solo por los socios y los counsel, sino por todo el staff, los asociados, la carrera de los asociados y todas las prácticas por igual. Lo que se busca es un éxito conjunto basado en la colaboración”, puntualiza.

El liderazgo femenino en un sector donde los altos cargos siguen estando mayoritariamente ocupados por hombres ha sido un factor relevante en la trayectoria profesional de Delgado. “Cuando eres una asociada muy joven, a tu alrededor hay sobre todo mujeres. A día de hoy, en nuestro despacho hay una clara mayoría de asociadas sobre asociados. Sin embargo, a medida que vas adquiriendo más responsabilidad y tienes un compromiso absoluto con la firma, el número de mujeres va bajando”, explica. Y agrega: “Para mí ha sido clave la confianza que la firma deposita en ti, pero también la que tú depositas en ti misma”. Delgado destaca además su experiencia personal en iniciativas relacionadas con la diversidad: “Aquí se me ha apoyado mucho. Fue muy satisfactorio liderar la iniciativa de diversidad en la oficina de Madrid. Me permitió tener conversaciones muy

interesantes con abogadas y abogados, aprender y entender otros puntos de vista. Entender otras perspectivas es la clave del crecimiento personal, profesional, pero también empresarial”. Y concluye: “Como mujer, aquí nunca se me ha frenado. Creo firmemente que vivimos en un mundo en el que esto no solo es posible, sino que ya ocurre”.

OBJETIVOS

En los últimos años, explica Delgado, “hemos experimentado probablemente un crecimiento entre un 10% y un 15% en número de abogados respecto a etapas anteriores. Sin embargo, el crecimiento en ingresos ha sido muy superior, porque nuestra estrategia no busca solo aumentar el número de abogados, sino mantener un alto revenue por abogado”.

De cara al futuro próximo, Delgado adelanta que habrá novedades importantes: “Pronto anunciaremos otras incorporaciones interesantes en otras áreas estratégicas en las que pensamos crecer, pero aún es pronto para revelarlo”. Una prioridad estratégica global del despacho es la transición energética e infraestructura. “España es claramente un país clave para proyectos empresariales en energías renovables e infraestructuras. Desde Madrid estamos plenamente comprometidos en acompañar a nuestros clientes en estos procesos”, afirma. La innovación tecnológica también se encuentra entre los temas prioritarios para el despacho, especialmente la inteligencia artificial. “Estamos dedicando muchos recursos a probar las últimas novedades en inteligencia artificial generativa. Sabemos que nada podrá reemplazar al abogado en sus juicios legales, pero estamos comprometidos con integrar estas herramientas para mejorar nuestros procesos”, explica Delgado. Asimismo, la socia directora subraya el posicionamiento tecnológico del despacho: “Desde nuestro despacho asesoramos a algunas de las principales empresas desarrolladoras de inteligencia artificial del mundo. Estamos completamente informados sobre los desarrollos más recientes”. Finalmente, concluye enfatizando que “el valor humano seguirá siendo esencial. Nuestro desafío es integrar la tecnología sin perder el enfoque humanista que nos diferencia.”



El mercado de capacidad

¿Una oportunidad real para el almacenamiento energético en España?

por mercedes galán

España avanza en su transición energética, pero la intermitencia de las renovables plantea un reto: garantizar el suministro eléctrico. Para afrontarlo, el gobierno ha retomado el mercado de capacidad, un mecanismo para incentivar la potencia firme. Tras un intento fallido en 2021, en diciembre de 2024 presentó una nueva propuesta, clave ante el cierre progresivo de nucleares y el riesgo de mayor dependencia energética. Uno de los sectores que podría beneficiarse de este mercado es el del almacenamiento energético, que se presenta como una posible solución para compensar la variabilidad de las renovables. Pero ¿es realmente una oportunidad?

EL PAPEL DEL ALMACENAMIENTO ENERGÉTICO

El mercado de capacidad busca incentivar tecnologías que aporten firmeza al sistema eléctrico, y el almacenamiento energético encaja perfectamente en ese perfil. Las baterías, el bombeo hidráulico y otras tecnologías podrían participar en las subastas para garantizar disponibilidad de energía en momentos críticos. Como apunta **María Pilar García Guijarro**, socia directora de la oficina de Madrid de WFW y Head de energía en Europa y América, "el sector lleva tiempo reclamando la aprobación del mercado de capacidad y la celebración de la primera subasta porque se espera que tenga un impacto muy positivo." A la espera de conocer los detalles de la primera subasta, se confía en que impulse la financiación y las transacciones en el almacenamiento energético en España, nos explica.

Desde el sector legal y financiero, ya se plantean dudas sobre la viabilidad del sistema. Según **Antonio Morales**, socio en Baker McKenzie y Head del departamento de Derecho Público, Infraestructuras y Energía de la firma, "resulta positivo desarrollar un mecanismo de este tipo que sea capaz de incentivar el uso de tecnologías que aportan firmeza y flexibilidad al sistema eléctrico. Estos mecanismos son fundamentales para estimular inversiones en capacidad de generación y garantizar la seguridad del suministro eléctrico, evitando así el cierre anticipado de infraestructuras esenciales para el



MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO

sistema". Sin embargo, Morales también señala que este mercado de capacidad supondrá un coste adicional para el sistema eléctrico, que será financiado por los comercializadores de energía mediante precios unitarios actualizados periódicamente por orden ministerial. "Desarrollar un mecanismo de capacidad que permita garantizar un suministro eléctrico seguro resulta imprescindible para poder afrontar los retos de la actual transición energética", añade.

Respecto a su implementación, **Gonzalo Olivera**, socio y Head de Energía de Addleshaw Goddard, señala que los principales riesgos asociados son, "la posible insuficiencia de los períodos de prestación del servicio, lo que podría dificultar la rentabilidad de las inversiones realizadas por los promotores". Y, en segundo lugar, "la falta de concreción de ciertos parámetros clave para cada convocatoria de subasta que genera incertidumbre sobre el impacto real del mecanismo, sus condiciones y su atractivo para el desarrollo de nuevas inversiones en el sector", nos explica.



ANTONIO MORALES

DESAFÍOS REGULATORIOS Y RETOS

El despliegue de energías renovables requiere mecanismos que garanticen la estabilidad del sistema y el mercado de capacidad podría proporcionarla. Como apunta Olivera, "para atraer más inversión, sería fundamental lograr una mayor compatibilidad entre la retribución obtenida en las subastas de capacidad y otros mecanismos retributivos existentes. En el caso del almacenamiento energético, esto permitiría mejorar la viabilidad económica de los proyectos, haciendo que la inversión en este sector sea más atractiva y sostenible a largo plazo."

Según Morales, "el mercado de capacidad, al mantener un equilibrio entre oferta y demanda, contribuye a garantizar la seguridad del suministro eléctrico y a incorporar nuevas tecnologías de almacenamiento". Además, la experiencia internacional muestra que, en países como Reino Unido o Bélgica, mecanismos similares han impulsado el crecimiento del almacenamiento energético y la firma de contratos más duraderos. Por ello, concluye: "sí considero que el mercado de capacidad pueda mejorar el estado de almacenamiento energético actual en España".

Olivera destaca que la seguridad jurídica es clave para atraer inversión en almacenamiento

energético, pero la falta de estabilidad regulatoria ha sido un obstáculo. "Es crucial que la legislación sea razonable, previsible y se adapte rápidamente a las necesidades del sector." Subraya además la importancia de una implementación eficiente y la participación de todos los actores para mejorar la tramitación de proyectos y garantizar su efectividad.

Respecto a si la dependencia de importaciones de energía podría hacernos vulnerables a factores geopolíticos, García Guijarro señala que "la volatilidad de los precios en el mercado eléctrico español está estrechamente relacionada con su carácter marginalista y el sistema de fijación de precios", lo que expone al país a factores externos como conflictos internacionales o interrupciones en el suministro. Destaca que, aunque el crecimiento de las renovables reducirá esta dependencia, su intermitencia requiere medidas como el almacenamiento energético y coincidiendo con el resto, un marco regulatorio estable para garantizar la autonomía y estabilidad del sistema.

EL CONTEXTO DEL CIERRE NUCLEAR

El cierre de las centrales nucleares supone un reto para la estabilidad del sistema eléctrico, ya que han sido una fuente de generación firme. García Guijarro señala que "las nucleares representaron alrededor del 20% de la producción eléctrica en 2024", por lo que su cierre progresivo entre 2027 y 2035 debe compensarse con más generación renovable y almacenamiento. Destaca que agilizar la tramitación de proyectos será clave para garantizar la estabilidad del sistema y compensar la intermitencia de las renovables. Como apunta Morales, la energía nuclear, al no emitir gases de efecto invernadero y proporcionar un suministro constante, es una alternativa clave para cubrir la intermitencia de las renovables y reducir la vulnerabilidad ante crisis energéticas globales. "Cerrar las centrales nucleares es un error; extender su vida útil más allá de los 40 años previstos permitiría fortalecer la seguridad energética del país y garantizar la estabilidad del sistema eléctrico en el proceso de transición hacia un modelo más sostenible", concluye.



GONZALO OLIVERA

Olivera coincide, "dado que estas tecnologías se implementarán de forma progresiva y surgirá una mayor demanda de suministro, como la generada por los centros de datos o la producción de hidrógeno, será necesario seguir contando con instalaciones de generación 100% gestionable en el corto y medio plazo. Las plantas nucleares, que son más rentables y

limpias que otras alternativas, podrían desempeñar un papel clave en este contexto", afirma.

UN DEBATE ABIERTO

García Guijarro cree que la transición energética en España es viable, pero requiere estabilidad: "Las medidas actuales son ambiciosas pero alcanzables si se dota de recursos a las Administraciones para agilizar trámites y se mantiene un marco regulatorio estable, sin cambios bruscos que ahuyenten a los inversores." Destaca que las inversiones energéticas son a largo plazo y necesitan un plan sólido que equilibre descarbonización y seguridad del suministro, además de fomentar la demanda eléctrica. "Sin el apoyo del capital privado, difícilmente podrá cumplirse el ritmo de transición esperado." Morales destaca que el mercado de capacidad puede garantizar el suministro y fomentar el almacenamiento energético, pero advierte que su éxito dependerá de su adaptación al cambio: "Aunque este mecanismo puede tener un impacto positivo duradero, su efectividad dependerá de su capacidad para adaptarse a la rápida evolución del sistema eléctrico y las innovaciones tecnológicas." 

SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL ALMACENAMIENTO ENERGÉTICO EN ESPAÑA

- **Capacidad de almacenamiento energético en España:** El país cuenta con más de 20.000 megavatios (MW) de sistemas de almacenamiento de energía, posicionándose como líder en Europa por potencia instalada.
- **Participación de las energías renovables en la generación eléctrica:** En 2024, las energías renovables representaron el 56,8% de la electricidad generada en España, con la eólica aportando un 23,2%, la nuclear un 20% y la solar fotovoltaica un 17%.
- **Objetivo de almacenamiento para 2030:** Se estima que España podría alcanzar una capacidad de almacenamiento de 5 gigavatios (GW) para 2030, impulsada por el desarrollo del mercado de capacidad.
- **Rentabilidad de las baterías:** Se prevé que las baterías logren rentabilidades superiores al 10% en sus primeros años de operación, estabilizándose entre el 6% y el 8% hacia finales de la década.
- **Primera convocatoria del mercado de capacidad:** Se espera que la primera convocatoria del mercado de capacidad en España se defina durante el primer semestre de 2025, ofreciendo ingresos sostenibles para el almacenamiento energético.

Fuentes: Iberdrola, Red Eléctrica, AEPIBAL



IÑIGO SAGARDOY, MARTÍN GODINO

Sagardoy: de la tradición a la vanguardia del derecho laboral

por mercedes galán

Desde su fundación en 1980 por **Juan Antonio Sagardoy Bengoechea** -jurista clave en la elaboración del Estatuto de los Trabajadores-, el despacho Sagardoy Abogados ha experimentado una evolución notable. De bufete familiar, ha pasado a consolidarse como una firma especializada en derecho laboral con presencia en todo el territorio español y una creciente proyección internacional. En *Iberian Lawyer*, conversamos con su socio director, **Martín Godino**, sobre los valores que han marcado este recorrido y los desafíos que plantea el futuro del trabajo.

FORMACIÓN COMO EJE DE CRECIMIENTO

Una de las señas de identidad de la firma ha sido, desde sus inicios, el compromiso con la formación. Este enfoque ha favorecido la promoción interna y la consolidación de una estructura estable. Ejemplo de ello es la trayectoria de su socio director, **Martín Godino**, quien ingresó en la firma con 24 años y hoy lidera el despacho junto a **Iñigo Sagardoy**, presidente ejecutivo. "La actualización y formación permanente de los abogados es el elemento clave que ha permitido mantener la excelencia en el asesoramiento a nuestros clientes y ha sido garantía de desarrollo de una carrera profesional estable", explica Godino.

En este contexto, el despacho ha impulsado su centro de formación, Sagardoy Business & Law School, dirigido por **Vanessa Izquierdo**. El centro ofrece programas formativos de especialización en derecho laboral, gestión de recursos humanos y formaciones en IA aplicada al derecho y la empresa para clientes y empresas. "Desde la fundación del despacho nunca hemos concebido la práctica profesional y la experiencia académica como áreas separadas sino complementarias, y por eso para nosotros impartir formación es una parte relevante de nuestra misión como despacho líder en la práctica laboral", apunta el socio director de la firma.

EL IMPACTO DE LA IA EN EL MERCADO LABORAL

La transformación digital y la automatización están modificando profundamente el mundo laboral, y el ámbito jurídico no es ajeno a estos cambios. Sagardoy ha identificado la inteligencia artificial como uno de los factores con mayor potencial transformador, aunque su aplicación plantea también interrogantes. "Todavía no somos plenamente conscientes del impacto que la IA tendrá sobre la práctica profesional, y en particular sobre su impacto en un área tan sensible como el derecho del trabajo. Pero estamos convencidos de que la intervención humana debe ser protagonista para garantizar



OFICINA SAGARDOY

que la IA es un factor de soporte y desarrollo de nuestro asesoramiento, pero no un sustituto del mismo”, afirma Godino.

No obstante, también surgen desafíos legales y éticos en torno a la automatización del empleo, la protección de los derechos de los trabajadores y la negociación colectiva. La firma trabaja activamente en estos ámbitos, asesorando a empresas y sindicatos en la adaptación a las nuevas realidades tecnológicas.

CONSOLIDACIÓN NACIONAL E IMPULSO INTERNACIONAL

Siguiendo su Plan Estratégico 2022-2025, Sagardoy continúa ampliando su presencia territorial con oficinas en Barcelona, Bilbao, Málaga y Sevilla. A ello se suma su participación como miembro fundador de **Ius Laboris**, (*International Employment Law, Pensions and Employee Benefits Alliance*), una red internacional de despachos especializados, lo que le permite prestar asesoramiento en múltiples jurisdicciones, desde Europa hasta América Latina.

En el último ejercicio, Sagardoy Abogados ha superado los 34 millones de euros en facturación, el mejor resultado en su historia. Con una

plantilla de más de 60 abogados y 24 socios, Sagardoy sigue apostando por una estructura profesionalizada y especializada. “En una actividad como la nuestra las personas son el activo más valioso que tenemos, y por tanto hay que cuidar al máximo la competencia, promoción y desarrollo personal y profesional de quienes formamos parte de la firma”, afirma el socio director

MIRANDO AL FUTURO

Recientemente, el fondo suizo *Ufenau Capital Partners* ha tomado una participación en la firma, en una operación que marca un punto de inflexión en su estrategia de crecimiento. El objetivo, según Godino, es claro: “Ofrecer servicios más amplios y sofisticados a nuestros clientes, fortalecer nuestras capacidades tecnológicas y consolidar nuestra posición de liderazgo”.

La inversión permitirá a la firma incorporar nuevos servicios complementarios, así como potenciar su transformación digital. Un paso que confirma la apuesta de Sagardoy por un modelo de innovación sin perder de vista sus raíces.



MARTÍN GODINO

EL DESPACHO EN CIFRAS

1980

Año de fundación

60

Número de abogados

24

Número de socios

34 millones de euros

Facturación 2024



Expert Opinion

Podcast IBL 

The appointment where the most important law professionals will discuss the latest legal trends, tips and tools in the Iberian context

**YOUR SPACE,
YOUR VOICE.**



El derecho frente a sus dilemas

A las puertas del World Law Congress 2025, Javier Cremades reflexiona sobre el papel del jurista como garante de la dignidad humana en tiempos de disrupción digital, polarización y amenazas a las democracias

por Ilaria Iaquina

En un mundo donde la digitalización y la globalización están redefiniendo las estructuras sociales, políticas y económicas, el derecho se enfrenta a uno de sus mayores desafíos contemporáneos: adaptarse sin perder su esencia. En este contexto de transformación acelerada, Santo Domingo se prepara para recibir la edición número 29 del World Law Congress, que tendrá lugar del 4 al 6 de mayo de 2025. Organizado por la World Jurist Association en colaboración con la World Law Foundation, el congreso reunirá a jueces, abogados, académicos y líderes políticos de más de 70 países.

“La República Dominicana ofrece un modelo interesante – explica **Javier Cremades**, presidente de la asociación (fundada en Washington en 1963 por un juez, Earl Warren, un abogado Charles Rhyman, y un estadista, Winston Churchill, ndr) a *Iberian Lawyer* – es un país con baja polarización, que ha mantenido alternancia en el poder a través de elecciones libres y democráticas, y posee una opinión pública plural y digitalizada”. Un entorno que contrasta con el de otros países de la región, donde prevalece un estado fallido sin un verdadero rule of law. Para Cremades, Santo Domingo es “un ejemplo de cómo construir un desarrollo humano sostenible basado en el acceso equitativo a los recursos”.

EL PROGRAMA

La jornada inaugural contará con la participación de personalidades como **Carolina Mejía**, alcaldesa de Santo Domingo, y **Stephan Harbarth**, presidente del Tribunal Constitucional de Alemania, quienes acompañarán a Cremades en la apertura del congreso. Con más de 300 ponentes, el programa abordará temas de máxima actualidad: independencia judicial, derechos humanos, libertad de expresión, sostenibilidad, inteligencia artificial, ciberseguridad, protección de datos y el impacto de la tecnología en los sistemas de justicia. “En esencia, el jurista, al igual que el médico, tiene una profesión vinculada al cuidado de la comunidad y la dignidad de las personas”, subraya Cremades.

Las mesas de debate reunirán a jueces de alta instancia y expertos internacionales en un esfuerzo por tender puentes entre distintas visiones jurídicas. “Es fundamental evitar ser ‘idiotas técnicos’, es decir, especialistas que dominan un área pero desconocen el contexto general. Los juristas deben actuar como ciudadanos, intelectuales comprometidos con el bienestar social. Abrir el debate a todos los sectores permite comprender mejor cómo vive la ciudadanía y cuáles son sus verdaderos desafíos, reflejando de manera más precisa lo que se quiere lograr en las políticas públicas y en las prácticas jurídicas futuras”, añade.

El congreso servirá también como plataforma de lanzamiento para un ambicioso proyecto de cooperación internacional. Abogados de 25 países ofrecerán asesoramiento jurídico gratuito



a niños y niñas víctimas de abusos de poder, denominado Justice for Children, que estará liderado por el abogado indio **Bhuwan Ribhu**, patrono de la World Law Foundation, llamada a ser una suerte de Médicos sin Fronteras, para proteger a la infancia de cualquier forma de abuso de poder, especialmente del abuso sexual. A esta iniciativa se sumará la presentación del primer programa Erasmus Latinoamérica-Europa, en cooperación con la Fundación Tatiana, destinado a fomentar vocaciones jurídicas a través de intercambios académicos y profesionales entre ambos continentes.

DEMOCRACIAS BAJO PRESIÓN

En conversación con *Iberian Lawyer*, Javier Cremades reflexiona sobre el papel de la World Jurist Association: “Esta asociación nació en plena guerra fría, integrando a jueces, abogados, profesores y todas las ramas del derecho. Hoy el riesgo está también dentro de nuestras propias democracias, el sistema pueda colapsar. Esto se debe, en gran parte, a cómo las autocracias han penetrado en las democracias utilizando la tecnología”. Y alerta sobre una paradoja de nuestro tiempo: “Las libertades que tan maravillosamente hemos desarrollado han sido objeto de abuso. Las democracias están todas bajo acecho y amenaza. Por ello, es fundamental que debatamos sobre esto y que recordemos a todos los juristas del mundo que el verdadero propósito de cualquier persona dedicada al derecho es promover la paz, la libertad y la dignidad de las personas”.

Cremades identifica los principales desafíos que enfrenta hoy el derecho en un entorno mediado por la revolución digital: “El debate sobre la libertad de expresión es clave. Tradicionalmente, en la jurisprudencia norteamericana, alemana, española o italiana, se le ha otorgado una posición preferente porque garantiza una opinión pública libre, indispensable para la democracia y el estado de derecho. Sin embargo, hoy la desinformación y la posverdad representan una amenaza. Otro reto fundamental es defender la independencia del Poder Judicial, que es el más débil frente a un Poder Ejecutivo cada vez más presionado”.

En cuanto a los retos más urgentes para la comunidad jurídica, el presidente de la WJA lo tiene claro: “En primer lugar, debemos recuperar y reforzar el propósito esencial del jurista: proteger la dignidad y la libertad de las personas. Este es el primer reto, abarcando áreas como el derecho ambiental, procesal, fiscal, administrativo, entre otras, pero siempre con la persona en el centro. El segundo reto es reforzar la adhesión de la comunidad al *rule of law* y a las instituciones, especialmente en un contexto de polarización donde algunos ven a los jueces como políticos con toga. Sin la participación ciudadana, ni la Constitución ni las instituciones, por perfectas que sean, pueden sostener el estado de derecho. Finalmente, es vital fortalecer la división de poderes, ya que la opinión pública bien informada y la protección de la verdad son esenciales para contrarrestar las amenazas internas a nuestras democracias. Además, sería ideal expandir el sistema de *rule of law* a más países, pero por ahora, debemos asegurarnos de lo que ya tenemos”.

RAÍCES Y FUTURO

La World Jurist Association, bajo la dirección de Cremades, busca no solo preservar su legado fundacional, sino también adaptarlo a los tiempos actuales: “Por un lado, buscamos honrar y conectar con los principios fundacionales que visionaron figuras históricas como Churchill y otros que esculpieron el camino para las futuras generaciones: promover la paz a través del derecho. Además, en pleno desarrollo del siglo XXI, nos enfrentamos a retos actuales y oportunidades que nos ayudarán a comprender mejor dónde se encuentran las amenazas a la paz y al estado de derecho. Esto es esencial para orientar nuestro trabajo hacia la construcción de un mundo en constante evolución”. Y concluye con una pregunta clave: “El poder público solo es legítimo si se ejerce respetando una Constitución antropocéntrica, que coloque a la persona en el centro. La cuestión clave es: ¿gobiernan las leyes o nos gobierna la fuerza? Este congreso representa un horizonte vital para todos nosotros”.

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com



ANTONIO VILLACAMPA, BERNARDO DINIZ DE AYALA

Uría Menéndez: 24 años en Portugal

Co-managing partners Antonio Villacampa y Bernardo Diniz de Ayala sobre estrategias a largo plazo, retención de talento y por qué el mercado legal de Portugal es más competitivo que nunca

por glória paiva

EL BUFETE EN CIFRAS

23

áreas de práctica

1,100

abogados

60%

de clientes internacionales

73

países representados en la base de clientes de la firma

Han pasado 24 años desde que Uría Menéndez (UM) abrió sus puertas en Portugal. En 2001, el mercado legal portugués era considerablemente más pequeño, dominado por firmas de tamaño medio, muchas de ellas de origen familiar. La economía portuguesa comenzaba a florecer, impulsada por su reciente entrada en la zona euro. Entre los tres abogados de UM que llegaron a Lisboa estaba el español **Antonio Villacampa**, hoy co-managing partner en el país. Siete años después, el abogado portugués **Bernardo Diniz de Ayala** se unió al equipo y ahora lidera la oficina junto a Villacampa. Hoy, Uría Menéndez en Lisboa cuenta con 112 abogados, de los cuales 18 son socios, y experimenta un momento de expansión —creciendo un 10% el año pasado en términos de ingresos— y consolidación en un mercado mucho más robusto y competitivo. Villacampa y Ayala hablaron con *Iberian Lawyer* sobre este recorrido.

¿Cómo valoráis el momento actual de la oficina de Uría Menéndez en Portugal?

Bernardo Diniz de Ayala (BA): Estamos en el mejor momento de nuestra historia, y esto se debe a las siguientes razones principales: un grupo de socios totalmente alineados con los intereses de la firma, un equipo de abogados



«Lo que queremos es la excelencia en nuestra clientela, en nuestros abogados y trabajar en las transacciones de mayor valor añadido. El retorno financiero sigue de forma natural a partir de eso»

Antonio Villacampa

excelente y de calidad consistentemente alta, una cartera de clientes nacionales e internacionales de primer nivel, una gestión profesional que se extiende a todas las áreas y, por último, nuestro modelo “one firm”, que asegura la compartición, unidad de gestión y que los objetivos estén alineados.

¿Cuáles fueron los principales retos y hitos en estos 24 años en Portugal?

Antonio Villacampa (AV): La parte más difícil fue la llegada. Éramos una firma muy reconocida en España, pero poco conocida en Portugal. Fuimos la primera firma internacional en registrarse en el colegio de abogados del país. Tuvimos el reto de conformar el equipo e hicimos incorporaciones. Hubo dos hitos relevantes: en 2005, la integración de Vasconcelos, F. Sá Carneiro, Fontes & Associados, y en 2009, la entrada de Proença de Carvalho (*nota: alianza que duró hasta 2024*). También incorporamos socios clave como Bernardo Ayala. Pero mantenerse en la cima es aún más difícil. El mercado legal reconoce a nuestros abogados como el mejor talento en sus respectivos campos y sabe que nuestro plan de carrera produce excelentes resultados.

¿En qué sectores de la economía se encuentran los clientes de Uría Menéndez en Portugal?

AV: En casi todos los sectores donde la economía portuguesa destaca, especialmente en los sectores de servicios y servicios financieros, bancos y capital privado. Las energías renovables y las infraestructuras son otra área que se ha desarrollado significativamente. El sector inmobiliario y fiscal también han sido temas importantes. La firma está muy bien posicionada cuando se trata de operaciones y fiscalidad de grandes clientes que se trasladan a Portugal. Otras áreas importantes incluyen el laboral y el litigioso.

¿Cuáles son los objetivos de Uría Menéndez en Portugal?

AV: La mayoría de nuestros objetivos son cualitativos y son los factores que han llevado a la firma a vivir su mejor momento, como dijo Bernardo Ayala. También tenemos nuestros objetivos cuantitativos, pero no son



«Nuestro plan es único para todas las oficinas de Uría Menéndez. Tenemos un modelo muy estable, una asociación cohesionada y un plan de carrera único basado en la meritocracia»

Bernardo Diniz de Ayala

particularmente relevantes. Lo que queremos es la excelencia en nuestra clientela, en nuestros abogados y trabajar en las transacciones y litigios más desafiantes y de mayor valor añadido. El retorno financiero sigue de forma natural a partir de eso.

¿Cuál es el plan estratégico de la firma para los próximos años?

BA: Nuestro plan es único y global para todas las oficinas de Uría Menéndez. Tenemos un modelo muy estable, una asociación cohesionada y un

plan de carrera único basado en la meritocracia, aplicado por igual en todas las oficinas. El plan estratégico global es mantener el rumbo que hemos seguido en los últimos años. Nuestro éxito se basa más en la estabilidad que en las interrupciones y se fundamenta en miles de decisiones, grandes y pequeñas, tomadas de manera recurrente.

¿Hay planes para contrataciones laterales en el futuro cercano?

BA: Somos una firma de origen interno con un fuerte compromiso con el plan de carrera de nuestros abogados. Alrededor del 90% de nuestros socios han construido toda su carrera en la firma, lo que es una característica distintiva de Uría Menéndez. Como resultado, solo hacemos contrataciones laterales ocasionales y estamos completamente comprometidos con el desarrollo de nuestro talento interno.

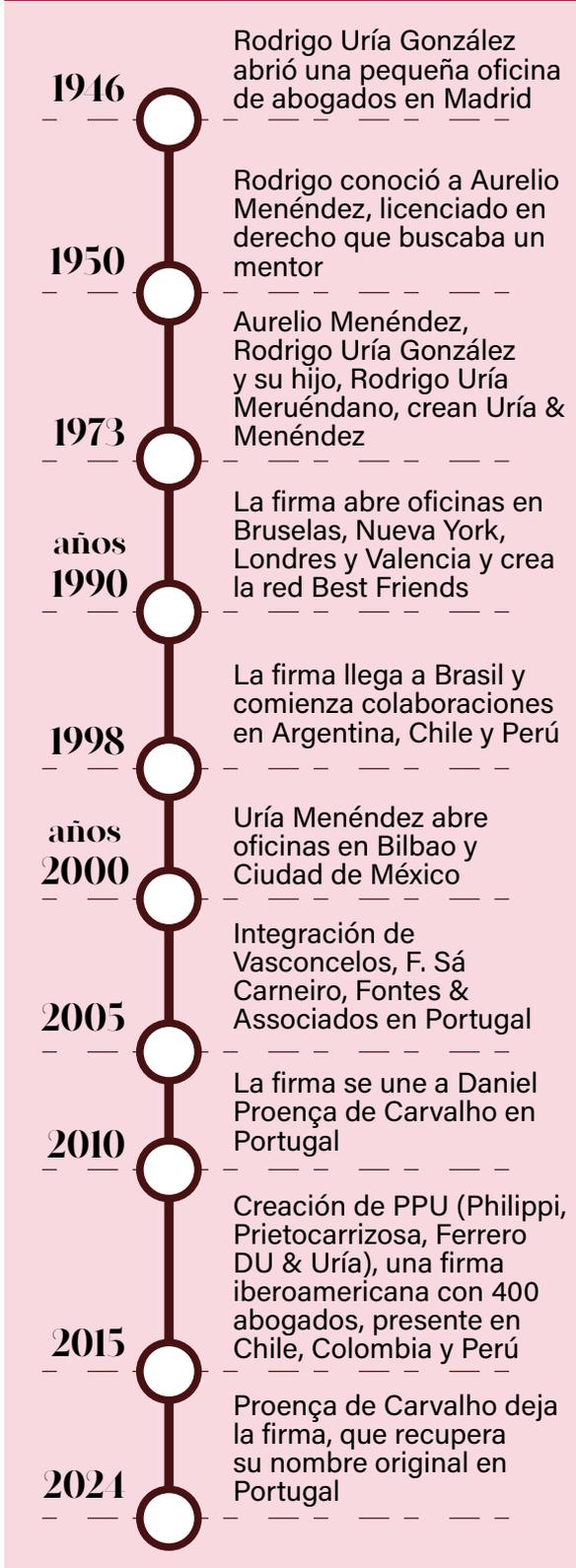
¿Qué áreas de práctica son actualmente sus prioridades?

BA: Somos bastante tradicionales en cuanto a áreas clave como corporativo, litigios, público, fiscal y laboral. Dentro de estas áreas, hacemos inversiones específicas en subáreas emergentes, como energía y recursos naturales dentro del derecho público, y derecho digital dentro del derecho corporativo. También hemos estado invirtiendo significativamente en el área de Préstamos no Rentables (NPLs), que proviene de nuestras prácticas de litigios y corporativo. Otro tema que actualmente está sobre la mesa son las adquisiciones en el sector de defensa, debido al contexto geopolítico que está viviendo Europa.

¿Cómo se ha adaptado la firma a las recientes innovaciones tecnológicas?

AV: La firma está realizando importantes inversiones en este campo. Vemos la inteligencia artificial como un complemento de la práctica, que permite a los abogados centrarse en tareas de mayor valor. En este momento, cada profesional de Uría Menéndez tiene acceso a una herramienta de IA para su trabajo diario. Este es un incentivo adicional para seguir apostando por el talento y la diferenciación en términos de excelencia. La innovación tecnológica también

URÍA MENÉNDEZ A LO LARGO DE LOS AÑOS



nos permite abordar otras áreas importantes, como la salud mental, el equilibrio entre la vida personal y profesional, la diversidad y la igualdad. Estos son temas interconectados que son muy importantes para nosotros.

¿Cómo ve el fortalecimiento de otras firmas extranjeras en el mercado portugués?

AV: Esto solo confirma que tomamos una buena decisión hace 24 años. No veo la entrada de nuevos competidores como una amenaza. Pero sí significa que debemos reforzar la atención que damos a nuestros abogados y a nuestros clientes, los dos activos principales que tenemos. Creo que la llegada de nuevas firmas te hace más consciente de la necesidad de cuidar bien a tus abogados y clientes.

¿Cómo valora la evolución del mercado legal en Portugal en los últimos años?

BA: Portugal hoy es un mercado saludable, tan sofisticado como cualquier otro. Los abogados portugueses están tan cualificados como en otras partes del mundo, a veces incluso con una ventaja competitiva en idiomas. Pero hay dos limitaciones importantes: el tamaño del mercado, que es aproximadamente cuatro veces más pequeño que el de España, aunque tiene

competidores legales significativos. Por lo tanto, la competencia es más dura. Otro reto es el sistema judicial, que opera a un ritmo más lento, enfrenta limitaciones de recursos y tiene ineficiencias estructurales en ciertas áreas. Esto tiene un impacto en cascada en varios sectores de la economía.

¿Qué tendencias prevé para la práctica legal a corto y largo plazo?

AV: Sentimos muchos cambios en torno a las herramientas que usamos, como la IA. Pero el factor humano sigue siendo altamente relevante, por lo que invertimos en la salud mental y en equilibrar la vida personal y profesional. Por ejemplo, hoy estamos almorzando con abogados junior, con los que mantenemos un diálogo continuo. Muchos de los desarrollos recientes de la firma son el resultado de este proceso de escucha, como la extensión de la baja por paternidad a ocho semanas, lo cual es también una medida para evitar la discriminación en comparación con el periodo de maternidad. En cuanto a la paridad de género, todavía tenemos margen de mejora. Ha habido avances, pero seguimos trabajando para garantizar igualdad de oportunidades a lo largo de las carreras. 

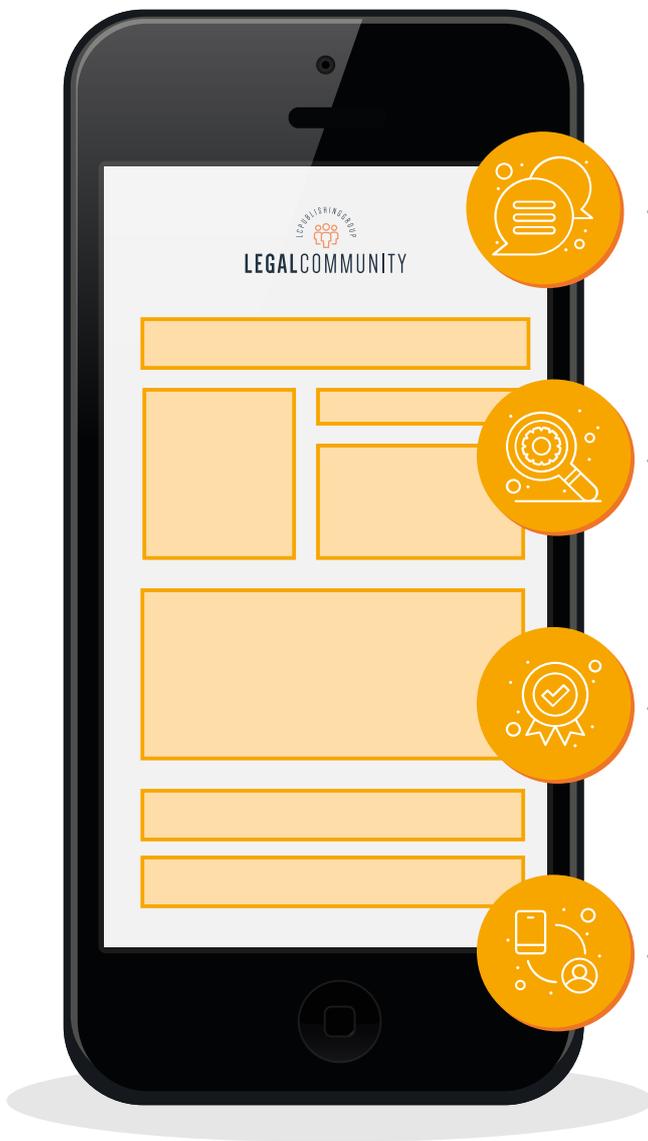


URÍA MENEDEZ'S LISBON OFFICES

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com



Joana Pinto: negociando el futuro

De abogada in-house a socia enfocada en IA en Antas da Cunha Ecija, especializada en contratos legales en la industria tecnológica

por glória paiva

Joana Pinto tenía 11 años cuando se sentó por primera vez en una mesa de negociación. Fue en Guadalajara, México, en los años 80. La joven acompañaba a su padre y a su tío, propietarios de una empresa textil, que habían viajado desde Portugal a América para negociar con nuevos clientes. Para la pequeña Joana, que creció en Covilhã—una ciudad portuguesa cerca de la frontera española—acostumbrada a visitar con frecuencia el país vecino y a ver dibujos animados en TVE, no fue difícil seguir la dinámica de la toma de decisiones. En medio de los diversos intereses en juego, su padre le mostró el camino: “Aprendí de él que el proceso de negociación tiene que ser bueno para ambas partes”, explica Pinto, la nueva socia de Antas da Cunha Ecija y ex responsable de contratación y asuntos legales en Accenture, donde trabajó durante 17 años.

Años y experiencias importantes separan aquel primer momento de aprendizaje del punto en el que se convirtió en un nombre destacado entre los especialistas portugueses en contratos legales en la industria tecnológica. Ahora, desde febrero, Pinto ha asumido su último reto: pasar de abogada in-house a socia en un despacho de abogados.

Según la especialista, la decisión de entrar en el mundo empresarial y en el sector tecnológico justo después de licenciarse fue algo natural, aunque en aquel momento—principios de los 2000—no existían programas formales de formación en ese ámbito. “Soy una firme defensora de una base académica sólida, pero tuve que aprender en el terreno”, afirma. En Grupo Sonae (ahora Sonaecom), con tan solo 23 años, se le asignaron tareas complejas que demostraron ser una verdadera escuela para el futuro. El mundo de las multinacionales tecnológicas se abrió para ella con Capgemini. “Allí consolidé, por un lado, un enfoque jurídico riguroso y, por otro, la importancia de entender el negocio”, recuerda. Dos lecciones que siguen siendo esenciales en su experiencia hasta el día de hoy.

Un momento clave llegó a los 28 años cuando Joana Pinto asumió la dirección

del departamento legal y de compliance en Accenture, equilibrando la gestión del riesgo, el cumplimiento regulatorio y la presión por encontrar soluciones prácticas que facilitaran el negocio. Durante sus casi dos décadas en la empresa, ella destaca la interacción diaria con profesionales de otras áreas técnicas como algo crucial, ya que le proporcionó una visión valiosa sobre el núcleo del negocio: la tecnología. “El abogado in-house debe saber formular las preguntas adecuadas para entender el negocio y alinear la estrategia legal con los objetivos organizacionales, aportando valor a la empresa”, señala.

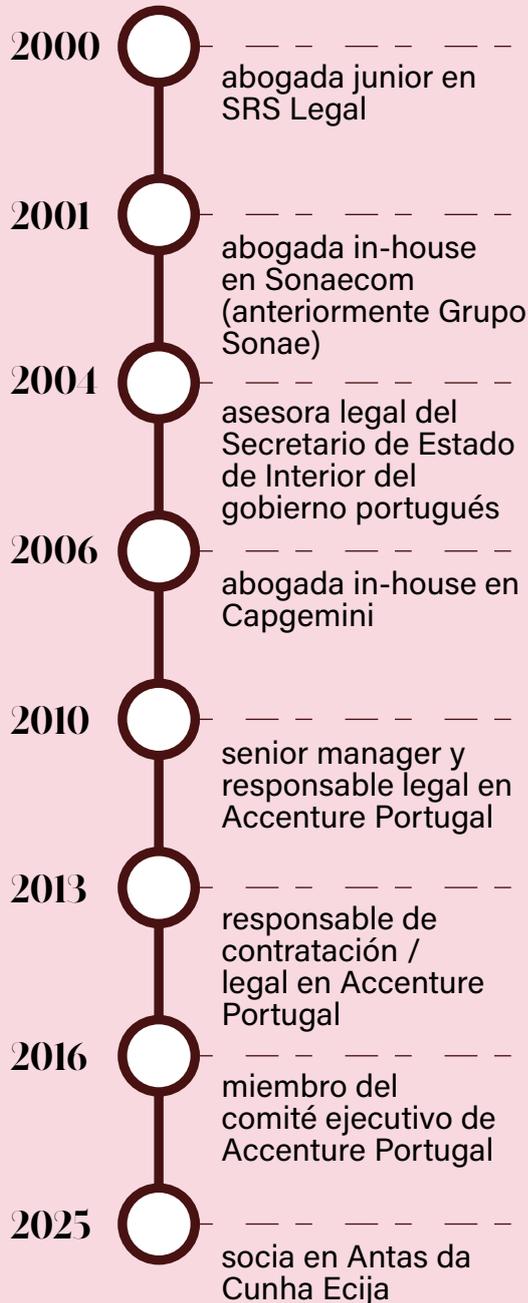
La negociación también fue un foco importante. “En Accenture, también desarrollé habilidades de liderazgo, aprendí a negociar bajo presión y perfeccioné el razonamiento lógico necesario para respaldar mis recomendaciones como especialista legal”, reflexiona. A lo largo de este recorrido, Pinto también fue responsable de los departamentos legales de Accenture en Angola y Mozambique, lo que le proporcionó una perspectiva relevante y multicultural sobre la necesidad de adaptarse a las diferencias típicas de clientes y empresas en mercados con dinámicas propias.

ADN TECNOLÓGICO

En poco más de dos meses, Pinto ya ha empezado a ponerse manos a la obra en Antas da Cunha Ecija. Según la socia, ha encontrado “apoyo total” a la hora de alinear lo que tiene para ofrecer con la estrategia del despacho. “Antas da Cunha Ecija tiene un ADN diferenciador. Siempre se ha posicionado como un despacho con una fuerte componente digital y ahora se presenta como una firma full-AI”, señala Joana.

Según ella, Antas da Cunha Ecija ha estado preparando a toda la organización para el nuevo paradigma tecnológico y digital. De hecho, la abogada ha estado trabajando con un enfoque en la Inteligencia Artificial, apoyando a los clientes en la definición de modelos de gobernanza sólidos que permitan integrar esta tecnología de forma estratégica y segura. En este escenario, el cumplimiento de las nuevas normativas

EL RECORRIDO PROFESIONAL DE JOANA PINTO



digitales emergentes, como NIS2 y DORA, es una de las principales áreas de enfoque. “Estamos preparando un programa que tiene como objetivo apoyar a los clientes en la construcción

de modelos de gobernanza con IA integrada que permitan una innovación responsable. Nuestro trabajo abarca desde la capacitación hasta las rutas de evaluación, el análisis de brechas y la supervisión continua”, explica.

Incluso ahora, al otro lado de la mesa, Pinto mantiene el enfoque estratégico que aprendió a lo largo de su carrera: anticiparse a los riesgos para garantizar negociaciones eficaces. “Y eso es también lo que pretendo aportar a los clientes de Antas da Cunha”, observa.

HABILIDADES CLAVE

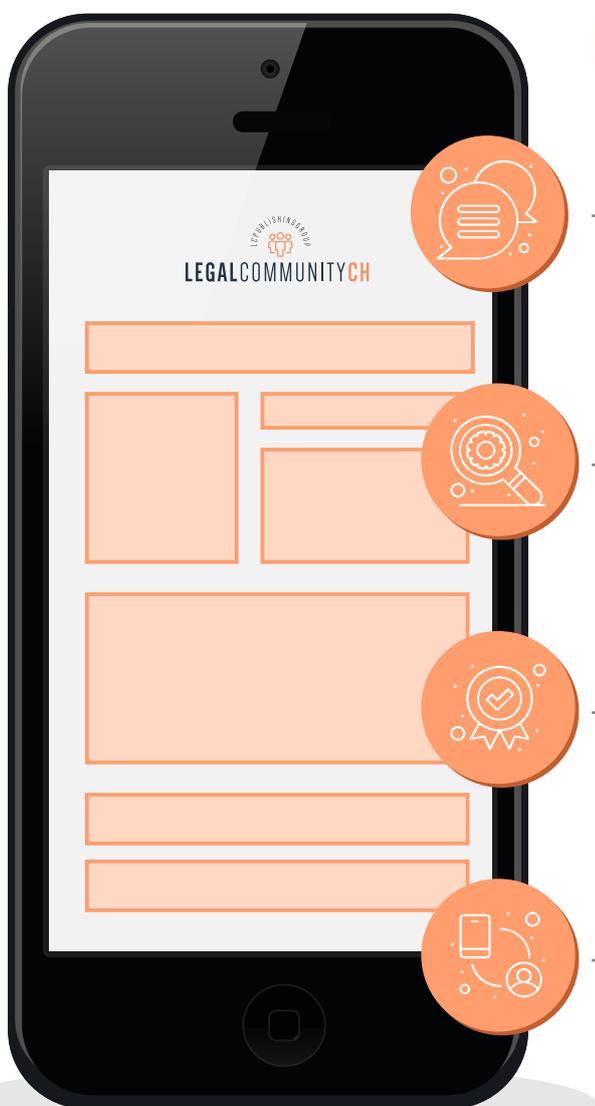
Para Joana Pinto, la comunicación y la curiosidad han sido esenciales a lo largo de su carrera. “Es un factor diferenciador saber comunicar, saber explicar algo complejo de manera sencilla. Y ser un ‘aprendiz continuo’, con la disposición de aprender siempre cosas nuevas”, aconseja. Para un abogado que acaba de empezar, ella, que también ejerce como mentora de jóvenes profesionales a través de C-Level Academy, sugiere tres actitudes: “No tener miedo a fallar, preguntar cuando no se sabe algo, y no esperar a estar 100% preparado para asumir una nueva tarea”. Desde el principio, Pinto negociaba contratos con terminología que no conocía y aprendía durante el proceso, dice. “Muchas veces, fue la confianza que alguien depositó en mí y mi disposición para enfrentar lo desconocido lo que me impulsó”.

Para Joana Pinto, fue natural inspirarse en la experiencia de su familia, que aún hoy influye en su manera de negociar. “Mi padre me enseñó mucho, sobretodo que la mesa de negociación no puede ser un campo de batalla; debe ser un lugar de conciliación que conduzca a una situación en la que ambas partes ganen”, explica a Iberian Lawyer. “Aventurarme en el mundo corporativo fue una decisión muy feliz y me ha realizado enormemente”, afirma. Ahora, quiere llevar su experiencia en la negociación de contratos de transformación digital a un número aún mayor de empresas. “Un contrato bien diseñado y bien negociado es mucho más que un documento legal, es un documento estratégico. Con eso, quiero contribuir a añadir valor a los clientes”. 

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on





Conexiones legales lusófonas

Las asociaciones entre despachos de Portugal, Brasil, África y Asia están evolucionando, impulsadas por una historia compartida, un idioma común y nuevos mercados

por glória paiva

En febrero, Vieira de Almeida (VdA) anunció el nombramiento de su primer socio residente en Brasil. La elección del momento no fue una coincidencia: el interés brasileño por el país europeo nunca ha sido mayor. Del mismo modo, las alianzas entre despachos de abogados portugueses y firmas de África y Asia, de habla portuguesa, continúan en expansión. Este movimiento se sustenta en sólidos lazos históricos, legales y culturales entre estos países, pero también está impulsado por nuevas oportunidades económicas.

Los principales despachos de abogados de Portugal han estado presentes en la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa (CPLP) desde finales de los años 80, en una relación duradera que también se beneficia de un sistema de derecho civil común. Miranda, por ejemplo, inició sus operaciones internacionales el mismo año de su fundación, en 1987. “Nuestro primer cliente tenía un importante proyecto energético en Angola. Expandir nuestra práctica a otros países de habla portuguesa fue una evolución natural”, afirma **Diogo Xavier da Cunha**, socio director de Miranda.



DIOGO XAVIER DA CUNHA



FRANCISCA MENDES DA COSTA

La demanda de servicios de asesoría legal en inversiones extranjeras, cumplimiento normativo y arbitraje dentro de la CPLP ha mantenido este intercambio activo hasta la actualidad. Entre las asociaciones recientes se incluyen Morais Leitão y JLA Advogados e Consultores en Timor-Leste; Sérvulo y MLA en Cabo Verde; Antas da Cunha Ecija y el bufete angoleño DC Lawyers; Melo Alves y LS Lawyers en Macao y MFA Legal en Angola.

Dado que estas economías están en proceso de evolución y diversificación, todavía hay margen de crecimiento en todas las industrias, con especial énfasis en los sectores de energía, minería, infraestructuras, sistemas financieros y telecomunicaciones. Angola y Mozambique, actualmente en fase de recuperación económica, destacan en estos sectores, mientras que Cabo Verde se centra en el turismo y la energía limpia. Guinea-Bisáu y Santo Tomé y Príncipe presentan oportunidades en pesca y agricultura. “En el contexto de la economía global, África ha demostrado uno de los mayores potenciales de crecimiento, atractivo y oportunidades”, señala **Francisca Mendes da Costa**, socia del departamento de derecho público en Sérvulo & Associados.

En África lusófona, los sectores de energía y recursos naturales están entre las principales áreas de enfoque de la Miranda Alliance. “También estamos activos en sectores como puertos y otras infraestructuras, construcción e inmobiliario, finanzas, aviación y agricultura”, explica Xavier da Cunha. Sérvulo también destaca el arbitraje internacional, los mercados de capitales, la corporate governance, los contratos y la contratación públicos como áreas en crecimiento. “Hemos participado en varios proyectos de revisión legislativa y actualización de sistemas de contratación pública en países como Santo Tomé y Príncipe y Angola”, comenta Mendes da Costa. Asia lusófona, representada por Timor-Leste y Macao, también atrae a inversores. Timor-Leste

busca diversificar su economía, generando oportunidades en infraestructuras, turismo y agricultura. La Región Administrativa Especial de Macao, por su parte, es vista como un puente hacia el mercado chino y ofrece oportunidades en comercio, arbitraje y regulación financiera, con su sector de casinos y su integración en la Gran Área de la Bahía.

ALIANZAS LOCALES, EXPERIENCIA GLOBAL

La presencia internacional de los despachos de abogados portugueses suele establecerse a través de alianzas locales, garantizando el conocimiento de las particularidades normativas y culturales de cada país. El modelo

BRASIL Y PORTUGAL, UN CAMINO LEGAL COMPARTIDO

Brasil y Portugal comparten lazos duraderos, incluso en el ámbito legal. Los orígenes del Colegio de Abogados de Brasil, a finales del siglo XIX, estuvieron influenciados por la Asociación de Abogados de Lisboa. “Los abogados portugueses siempre han podido ejercer en Brasil y viceversa”, explica **João Ribeiro da Costa**, socio del despacho brasileño TozziniFreire. Históricamente, las firmas portuguesas han operado en Brasil a través de asociaciones con bufetes locales, señala.

En el mundo moderno, el intercambio entre profesionales del derecho de Portugal y Brasil ha tenido tres momentos significativos, según el socio. El primero fue a finales de los años 90, cuando las privatizaciones atrajeron a grandes empresas portuguesas a Brasil, como Galp, Sonae, EDP y otras, que fueron asesoradas por despachos portugueses. El segundo momento llegó en 2008, cuando una importante inversión de Embraer en una fábrica en Évora despertó un nuevo interés de las empresas brasileñas por Portugal. Finalmente, ha habido un movimiento significativo de brasileños con alto poder adquisitivo que se han trasladado a la antigua metrópoli, comenta Ribeiro da Costa.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil, más de 500.000 brasileños residen en Portugal. “VdA en Brasil atiende a muchos clientes con un perfil de ‘alto patrimonio’, que buscan apoyo en temas migratorios, inmobiliarios y de gestión patrimonial”, afirma **Fernando Prado Ferreira**, socio internacional y responsable de la oficina de Vieira de Almeida en Brasil.

Para los inversores brasileños, Portugal representa una puerta de acceso a la Unión Europea y a África lusófona, considera Ferreira. “Hay un flujo masivo de brasileños, angoleños, belgas, estadounidenses y franceses que se dirigen a Portugal, interesados en la compra de bienes inmuebles, emprendimientos comerciales y diversas actividades, incluso en la agricultura y la producción vinícola”, observa.

Según el socio de VdA, las relaciones entre Brasil y Portugal seguirán creciendo, como lo demuestra la XIV Cumbre Luso-Brasileña. En febrero, los jefes de gobierno Luís Montenegro y Lula da Silva firmaron 19 nuevos acuerdos bilaterales para impulsar el comercio y el intercambio. “La facilidad de comunicación y viaje solo aumentará la colaboración entre ambos países. Se espera que la demanda de servicios jurídicos especializados crezca junto con este movimiento”, señala Ferreira.



JOÃO RIBEIRO DA COSTA

híbrido combina la experiencia local con una visión global, lo que permite ofrecer servicios de asesoría especializada adaptados a cada contexto. “Las operaciones basadas en redes proporcionan una ventaja competitiva frente a los competidores locales e internacionales”, señala Mendes da Costa.

Sin embargo, aspectos como la burocracia, los cambios legislativos y la volatilidad política en

algunos países pueden plantear desafíos. Según Xavier da Cunha, cuestiones como la seguridad y el riesgo político también tienden a influir en los inversores extranjeros, especialmente en África lusófona. “Existe también una gran preocupación respecto al movimiento de capitales en los regímenes de control de cambios”, observa.

Se espera que el mercado legal en la CPLP crezca con el aumento de la inversión extranjera y las reformas regulatorias. “La digitalización del derecho, la modernización de los sistemas de contratación pública y los mecanismos alternativos de resolución de disputas serán cada vez más relevantes, promoviendo una mayor seguridad jurídica en estos mercados”, añade la socia de Sérvulo. También se prevé que la internacionalización de las relaciones ayude a consolidar el derecho como una profesión global. “En muchos países de habla portuguesa, surgen nuevos desafíos a partir de proyectos que antes no existían, lo que requiere soluciones innovadoras para su implementación a través de la colaboración internacional”, afirma el managing partner de Miranda. ■

MOVIMIENTOS RECIENTES EN EL EXTRANJERO



- | | |
|----------------------|------------------------------------|
| | JLA Advogados e Consultores |
| Morais Leitão | — (Timor-Leste) |
| Sérvulo & Associados | — MLA (Cabo Verde) |
| Antas da Cunha Ecija | — DC Lawyers (Angola) |
| Melo Alves | — LS Lawyers (Macau) |
| Melo Alves | — MFA Legal (Angola) |
| VdA | — nuevos socios en Brasil y España |



FERNANDO PRADO FERREIRA

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on

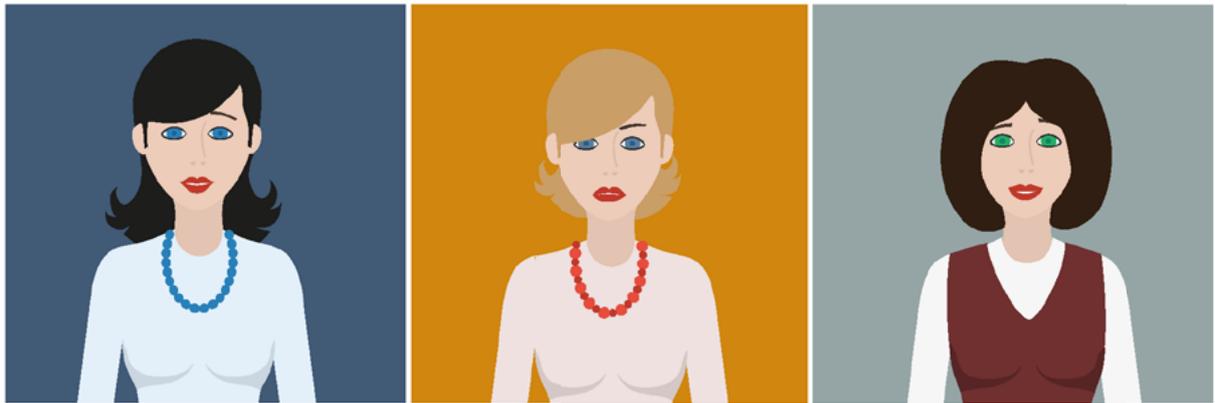


For information: info@iberianlegalgroup.com



Mujeres

EN EL DERECHO: CAMINOS DE ÉXITO



Un video podcast
de **Iberian Lawyer** y **Women in a Legal World**
dedicado
a las **juristas líderes**,
compartiendo sus trayectorias, inspiradoras
y su visión del liderazgo femenino



Info: ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com



MARÍA DE LOS REYES ESCRIG TEIGEIRO

Aterrizando en mercados internacionales

Desde la asesoría jurídica de Aena Internacional, María de los Reyes Escrig gestiona los desafíos regulatorios de la expansión global del grupo

por Iria Iaquinta

Al frente de la asesoría jurídica internacional de Aena Desarrollo Internacional, **María de los Reyes Escrig Teigeiro** coordina desde España los aspectos legales del grupo aeroportuario en varios mercados. Un desafío considerable, dado que cada país opera bajo marcos regulatorios específicos y enfrenta retos únicos.

“Aena Internacional es la filial que desarrolla nuestra expansión fuera de España, con participaciones mayoritarias en Brasil y Reino Unido, y minoritarias en Colombia, México y Jamaica”, explica Escrig. El día a día de la directora se estructura en tres grandes ámbitos: asesoramiento jurídico interno, coordinación en operaciones de adquisición y expansión, y supervisión legal de las filiales internacionales. “Nuestra labor no solo garantiza el cumplimiento normativo, sino que también protege los intereses de la compañía en cada mercado y alinea la estrategia legal con los objetivos de Aena”, subraya.

RETOS

Gestionar concesiones aeroportuarias en mercados tan diversos supone afrontar múltiples desafíos regulatorios y operativos. “Cuando operamos fuera de España, debemos tener una mente abierta para entender regulaciones y culturas distintas. La normativa sectorial, las condiciones de concesión, los aspectos de

«Buscamos despachos con prestigio, experiencia específica y capacidad para gestionar proyectos internacionales»

seguridad jurídica o incluso el contexto político pueden influir decisivamente en cada proyecto”, explica. En este sentido, la realización de una due diligence profunda resulta esencial. “No solo analizamos aspectos puramente jurídicos, sino también la estabilidad política y económica del país. Es fundamental identificar riesgos potenciales antes de iniciar la operación”, añade. Un reto clave es armonizar los distintos marcos normativos dentro de un modelo operativo común, garantizando coherencia en todas las jurisdicciones. Para afrontar esta complejidad, el respaldo de asesores externos especializados en regulación aeroportuaria internacional resulta fundamental. “Buscamos despachos con prestigio, experiencia específica en concesiones aeroportuarias y capacidad para gestionar proyectos internacionales. Valoramos especialmente la agilidad, la transparencia en costes y la capacidad de



OFICINAS DE AENA EN MADRID

«Participar desde el principio en la toma de decisiones permite incorporar criterios jurídicos que facilitan la sostenibilidad y el éxito de los proyectos»

coordinar asesoramientos en diferentes jurisdicciones”, explica. Entre los criterios clave, también destaca la digitalización en la gestión documental y la capacidad de respuesta ante plazos ajustados, comunes en los procesos de adquisición o licitación internacional. Mantener relaciones continuas y fluidas con estos asesores es esencial para reaccionar rápidamente ante cambios imprevistos. Además, Escrig subraya la importancia de la adaptación cultural en la gestión legal. “No se trata solo de conocer la ley, sino también de saber cómo aplicarla en cada contexto cultural específico. La flexibilidad y la empatía hacia la forma de trabajar en otros países son clave para nuestro éxito”. En este sentido, contar con equipos locales en cada filial resulta una estrategia determinante, ya que permite una mayor agilidad en la toma de decisiones y una mejor comprensión del marco regulatorio de cada país.

En un sector altamente regulado, la normativa evoluciona constantemente. Actualmente, una de las grandes prioridades para Aena es la sostenibilidad en sus tres vertientes: ambiental, social y de gobernanza. “La regulación medioambiental es ahora mismo una de las áreas más dinámicas. Aena ya lleva años trabajando en esto, con iniciativas como nuestro Plan de Acción Climática, que incluye evaluaciones de impacto y seguimiento constante de la normativa”, detalla Escrig. Otro aspecto crucial es la regulación sobre emisiones de carbono y su impacto en la infraestructura aeroportuaria. “El sector de la aviación enfrenta presiones regulatorias crecientes para reducir

su huella de carbono, y debemos garantizar que nuestras operaciones cumplan con los estándares más exigentes en este ámbito”, subraya.

La regulación tarifaria en el sector aeroportuario es otro factor determinante en la gestión de concesiones. En algunos mercados, las restricciones en la fijación de tarifas pueden afectar la rentabilidad y la planificación de inversiones. “Parte de nuestra labor jurídica es analizar cómo estas normativas influyen en nuestro modelo de negocio y garantizar que las condiciones sean sostenibles a largo plazo”, explica Escrig.

Por último, la directora destaca el papel cada vez más relevante de la regulación en materia de seguridad aeroportuaria y protección de datos. “Los aeropuertos son infraestructuras críticas, y los cambios en seguridad o tecnología implican inversiones significativas”, apunta. La gestión de riesgos vinculados a la ciberseguridad también ha cobrado mayor relevancia, lo que ha llevado a Aena a reforzar sus auditorías y sistemas de monitoreo avanzado para garantizar la seguridad operativa en todos sus aeropuertos.

DIGITALIZACIÓN

La digitalización ha entrado de lleno en la asesoría jurídica de Aena, optimizando procesos y mejorando la eficiencia operativa. “Estamos implementando herramientas tecnológicas que simplifican y optimizan el trabajo diario. Una de ellas es Clarity, una plataforma digital desarrollada conjuntamente con el área de IT para gestionar casos y consultas jurídicas de forma más eficiente”, explica María de los Reyes Escrig Teigeiro. Además, la firma está explorando el potencial de la inteligencia artificial en el ámbito legal. “Tenemos un proyecto piloto de IA para automatizar procesos y reducir cargas administrativas. Esto nos permitirá enfocarnos en tareas que aportan mayor valor estratégico a la compañía”, destaca. Sin embargo, la implementación de estas innovaciones también supone nuevos retos, como la formación continua del equipo para maximizar el uso de estas herramientas digitales.

Con el objetivo de optimizar la eficiencia en la gestión legal, Aena está avanzando en el desarrollo de plataformas automatizadas para el análisis de riesgos contractuales, facilitando así la toma de decisiones informadas en tiempo real. “Estamos creando sistemas que nos permitan evaluar de manera más ágil los posibles escenarios legales antes de que se conviertan en un problema”, señala Escrig. La formación interna en nuevas tecnologías es otro pilar clave en esta transformación. “Es fundamental que nuestro equipo esté capacitado en las últimas herramientas digitales y en cómo aprovecharlas estratégicamente en nuestro trabajo diario”, subraya.

DE ABOGADO A ‘BUSINESS PARTNER’

Además de liderar la transformación digital en la asesoría jurídica, Escrig desempeña un papel clave en la toma de decisiones estratégicas dentro de la compañía. Como miembro del Comité de Dirección de Aena Desarrollo Internacional y del consejo de administración de varias filiales extranjeras, su función va más allá del ámbito estrictamente legal. “Participar desde el principio en la toma de decisiones permite incorporar criterios jurídicos que facilitan la sostenibilidad y el éxito de los proyectos. Así se evitan riesgos futuros y se mejora la transparencia en la gobernanza”, afirma.

Para Escrig, el rol del abogado corporativo está evolucionando significativamente. “El abogado interno ya no es solo un analista de riesgos jurídicos, sino un socio estratégico. Debemos desarrollar nuevas capacidades como visión estratégica, negociación, adaptación rápida a los cambios regulatorios y competencias digitales avanzadas”, señala. Asimismo, destaca que la capacidad de previsión y la anticipación de los cambios normativos serán esenciales en los próximos años. “El futuro del asesor legal pasa por una visión más global e integrada en la estrategia corporativa, donde no solo respondamos a los problemas, sino que los anticipemos antes de que surjan”, añade. “Es un periodo muy interesante que exige esfuerzo, pero también ofrece oportunidades para ser realmente parte del crecimiento y éxito del negocio internacional”, concluye. 

«El abogado interno ya no es solo un analista de riesgos jurídicos, sino un socio estratégico»





LAURA DE RIVERA

Laura de Rivera: “El abogado interno ha pasado de ser asesor a actor estratégico”

La directora jurídica de CaixaBank habla del impacto de la IA, la sostenibilidad y el rol del abogado interno

por mercedes galán

Con una trayectoria casi veintañal en el ámbito legal y financiero, **Laura de Rivera** —abogada de Estado y actual directora de asesoría jurídica en CaixaBank —lidera un equipo de casi 200 profesionales en un entorno de constante cambio normativo y tecnológico. En esta entrevista con Iberian Lawyer, repasa cómo ha evolucionado el rol del abogado interno, los retos de la digitalización en el sector legal y la importancia de la diversidad en las organizaciones.

¿Siempre tuvo claro que quería ser abogada?

No, para nada. De niña, me fascinaba la ingeniería, especialmente las grandes infraestructuras como puentes y puertos. Sin embargo, con el tiempo me di cuenta de que me atraían las relaciones interpersonales y las estructuras jurídicas que rigen esas relaciones, tanto entre personas como entre empresas. Aunque en mi familia directa no hay abogados, siempre hubo un interés por la materia, lo que me llevó a estudiar derecho. Curiosamente, lo compaginé con un máster en Finanzas, pensando que me dedicaría al sector financiero. Pero la vida te va guiando y, al final, encontré mi vocación en el mundo jurídico, empezando mi andadura profesional en el ámbito de la Administración y posteriormente en la empresa.

¿Cómo ha cambiado la percepción del abogado interno en las grandes empresas?

Ha habido una evolución notable en la consideración del abogado interno, que ha pasado de ser un mero asesor al final de la cadena a formar parte activa en la estrategia de negocio. Hoy en día, el abogado participa desde la concepción del producto o servicio, detectando posibles problemas y diseñando estructuras jurídicas que minimicen riesgos. Hace tiempo dejamos de ser meros asesores, para transformarnos en actores de la toma de decisiones.

¿Cómo se garantiza este papel estratégico en un entorno financiero?

En CaixaBank contamos con más de 200 profesionales en el área de la Secretaría General, organizados en áreas según las diferentes especialidades para acompañar a las áreas del

negocio. Participamos en múltiples comités, colaboramos con firmas de abogados externos y tenemos una serie de procesos para garantizar este servicio legal. Realizamos un seguimiento exhaustivo de los cambios regulatorios, desde su concepción hasta su aprobación, de tal forma que podamos anticiparnos a los ajustes necesarios y garantizar el cumplimiento normativo de manera efectiva.

La digitalización está transformando todos los sectores, ¿cómo se integra en el ámbito jurídico de CaixaBank?

En nuestro departamento, creemos firmemente en la tecnología como herramienta de transformación. Contamos con un área específica de transformación que trabaja en la automatización de procesos y la eliminación de tareas manuales para optimizar el trabajo de los abogados. La inteligencia artificial nos puede ayudar mucho a nuestro trabajo y mejorar la forma de trabajar. Queremos liberar tiempo para las tareas de mayor valor, aunque es un proceso que requiere garantías y revisiones constantes. La tecnología no sustituye el criterio jurídico, pero sí nos ayuda a ser más eficientes.

¿Cómo se equilibra el uso de estas herramientas tecnológicas con la garantía del cumplimiento normativo y la ética legal?

La tecnología es una herramienta de trabajo fundamental, además la inteligencia artificial ofrece grandes posibilidades, pero garantizando su uso adecuado. Para garantizar el cumplimiento normativo disponemos de tres líneas de defensa. La asesoría jurídica es la primera línea de gestión del riesgo legal y regulatorio. La segunda línea es el cumplimiento normativo, que supervisa los criterios adoptados y revisa el seguimiento de los procedimientos. Finalmente, la tercera línea es auditoría interna, que verifica el correcto funcionamiento de todo el sistema. Además, tenemos una política de riesgo legal y regulatorio, cuadros de mando con métricas y KPIs que nos permiten hacer un seguimiento constante.

¿De qué manera los valores corporativos influyen en la toma de decisiones dentro del

área jurídica?

Nuestra cultura se basa en tres pilares: transparencia, confianza y sostenibilidad. La sostenibilidad es clave en CaixaBank, sobre todo porque nuestro accionista principal es la Fundación "la Caixa", con una fuerte vocación social. En asesoría jurídica, fomentamos la colaboración entre áreas y la unidad de criterio. Además, tenemos herramientas de gestión contractual y procesal, celebramos reuniones periódicas de seguimiento para compartir conocimientos no solo internamente sino con los responsables legales de las entidades del grupo en orden a fomentar la colaboración y garantizar la coherencia en la toma de decisiones.

¿Cree que la sostenibilidad y la responsabilidad social pueden ser una palanca para atraer talento?

Sin duda. La composición de nuestro accionariado y nuestra orientación hacia la sostenibilidad nos diferencian de otras entidades. Esto supone un atractivo adicional para muchos profesionales que buscan un impacto positivo en su trabajo. Los profesionales de hoy buscan mucho más que una posición laboral: quieren un entorno donde puedan desarrollarse, equilibrar su vida personal, innovar y contribuir a un impacto positivo a la sociedad.

Hablemos de diversidad e inclusión. ¿Cuál es la asignatura pendiente en las asesorías jurídicas?

En CaixaBank hemos avanzado mucho. Las mujeres en posiciones directivas éramos el 43,4% a finales de 2024, superando el objetivo del 43% en 2023 y con un objetivo del 45% en 2027, y en el Consejo de Administración hemos alcanzado el 40% de mujeres. En la asesoría jurídica, casi la mitad del equipo está compuesto por mujeres. Apostamos por la meritocracia e igualdad de oportunidades con iniciativas como Wengage, que promueve la diversidad de género, generacional y cultural. Creemos que la combinación de experiencia y nuevas perspectivas es fundamental y en eso debemos seguir trabajando.

¿Qué competencias considera esenciales para un abogado que aspire a trabajar en banca?

Además de un sólido conocimiento jurídico del ámbito financiero, buscamos habilidades transversales como la empatía, la capacidad de negociación y la comunicación clara. Trabajamos con perfiles diversos, como ingenieros y data analytics, por lo que es clave poder expresarse con claridad y ser colaborativo.

Finalmente, ¿qué consejo daría a los jóvenes abogados que aspiran a trabajar en el ámbito legal o financiero?

Que nunca dejen de estudiar y aprender. Este sector está en constante evolución y requiere curiosidad, investigación y adaptabilidad. También es importante conocer bien el proyecto empresarial al que te unes. En CaixaBank, por ejemplo, apostamos por un modelo de banca universal socialmente responsable y con visión a largo plazo, basado en la calidad y la cercanía, y compartir estos valores es clave para integrarse en nuestro equipo. Finalmente, hay que recordar que los abogados no solo aplicamos normas, sino que damos forma a ideas para convertirlas en realidad. Es un trabajo tremendamente creativo. 



SAVE THE DATE



LEGALCOMMUNITYCH
AWARDS

8th edition

The event celebrating in-house & private practice lawyers in Switzerland

08 MAY 2025

ZÜRICH

- | | | | |
|--------------|------------------|--------------|-----------------|
| 17.15 | Check-in | 18.30 | Awards Ceremony |
| 17.30 | Welcome Cocktail | 19.30 | Standing Dinner |
| 18.00 | Roundtable | | |

#legalcommunityCH



For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com - +39 02.36727659



JULIA ÁNGELES GARCÍA NAVARRO

Los peldaños hacia un sueño cumplido

Iberian Lawyer habla con la abogada in-house de Transfesa, Julia Ángeles García Navarro, sobre su trayectoria y la publicación de su primera novela, *El año que pasamos jugando a no ser nosotros*

por julia gil

Julia Ángeles García Navarro, secretaria del consejo, directora legal, de riesgos, seguros y compliance de Transfesa, siempre ha sido una apasionada de la lectura. Desde niña, encontraba refugio en los libros en una Córdoba de los años 60 donde el entretenimiento no abundaba. Creció entre las páginas de **Pedro Antonio de Alarcón** y otros grandes autores, y, sin saberlo, fue construyendo su propia voz narrativa. Con el tiempo, las historias dejaron de ser solo algo que leía para convertirse en algo que la buscaba a ella. Su vida profesional la llevó por los caminos del derecho, pero la escritura siguió llamándola hasta que, finalmente, la condujo a publicar su primera novela. “Un escritor no persigue la historia, sino que la historia le persigue a él”, afirma García Navarro. Porque, al igual que en la ficción, en la vida las historias nos encuentran cuando menos lo esperamos.

ENTRE LEYES Y ESCENARIOS

¿Por qué estudiar derecho y arte dramático? “La pregunta es por qué decidí hacer derecho”, explica García con una sonrisa. Criada en una Córdoba tradicional donde la idea de estudiar solo una carrera artística no era una opción, se vio obligada a elegir un plan B. A los 16 años, ya cursaba la licenciatura de arte dramático, pero su padre insistió en que debía cursar una

«Un escritor no persigue la historia, sino que la historia le persigue a él»

carrera “normal y corriente”. Derecho fue una elección por descarte que pronto se convirtió en una pasión inesperada. “A mi el derecho me apasiona – admite García – es una vocación descubierta por casualidad y después de haber probado otra opción”.

Su formación fue tan intensa como variada: tras completar sus estudios, se preparó durante cuatro años para opositar a notarias y registros. Una época que recuerda como dura, pero que marcó un factor diferencial en su carrera. “Es como un sacerdocio, pero me dio un conocimiento del derecho que multiplicaba por tres el de mis compañeros”. Sin embargo, la oposición no salió como esperaba, y tras suspender por segunda vez, decidió cambiar de rumbo y trasladarse a Madrid.



PRESENTACIÓN DE LA NOVELA “EL AÑO QUE PASAMOS JUGANDO A NO SER NOSOTROS” EL 13 DE MARZO DE 2025 DE LA AUTORA JULIA A. GARCÍA (PEPA VEGA) CON EMILIO DEL RÍO, DIRECTOR GENERAL DE BIBLIOTECAS, ARCHIVOS Y MUSEOS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID, EN LA SEDE DEL DESPACHO ECIIJA

DE LOS TRIBUNALES A LA GRAN EMPRESA

En la capital, García Navarro comenzó su andadura en un pequeño despacho especializado en narcotráfico y en delitos graves. “Mi primer caso en tribunales fue el caso Nécora”, recuerda. De repente, se encontró en la Audiencia Nacional, enfrentándose a dramas humanos de enorme calado, donde sus clientes se jugaban la libertad. Posteriormente, trabajó en otro despacho, EM Abogados, más generalista, donde se enfrentó a todo tipo de casos, desde temas penales, pasando por herencias o divorcios, hasta concursos de acreedores. “A diferencia de una gran firma donde empiezas y das soporte, durante siete años vi todas las áreas en un mismo despacho”, explica García.

Pero su curiosidad y ganas de aprender la llevaron a explorar otros sectores. De la abogacía privada pasó al mundo de la consultoría tecnológica con Capgemini, donde vivió el efecto 2000 y el boom de las tecnológicas. Durante esta etapa, García recuerda que dar soporte jurídico en un contexto de falta de regulación era una ejercicio de creatividad constante. “Marcamos tendencia en lo jurídico”, asegura. Como anécdota de esta época, García recuerda que, hasta su llegada a la empresa, nunca había tenido la oportunidad de manejar un ordenador. “Mi primera conexión a Internet la viví allí, menos mal que mi becario **Gonzalo F. Gállego** (ndr: actualmente socio de Hogan Lovells) me dio unas clases prácticas”, explica entre risas.

En 2003, con esa visión de que nunca es tarde para aprender, García saltó a Grupo Lar, un sector y regulación totalmente diferentes a lo que había visto hasta el momento, y cuando el

«En mi época
en Capgemini
marcamos tendencia
en lo jurídico»

sector empezó a tambalearse por la burbuja inmobiliaria, volvió a Capgemini por un periodo de 14 años. “Me ha hecho falta gran capacidad de adaptación para cambiar de business una y otra vez, pero eso te da una visión muy global. Al final, lo que utilizas en un sector lo puedes utilizar en otro”, afirma la abogada.

Coincidiendo con la celebración su 50º cumpleaños, y desafiando el mito de que a esa edad las carreras ya están definidas, recibió una oferta irrechazable de la empresa de logística y ferrocarril, Transfesa: secretaria del consejo, directora legal, de riesgos, seguros y compliance. Ocho años después, sigue allí, habiendo atravesado la pandemia y siendo testigo del cambio en la percepción del rol de los abogados de empresa. “El departamento se convierte en una pieza clave en la definición de las estrategias. Fue un punto de inflexión donde las decisiones dependían de unos reales decretos publicados a medianoche, y al día siguiente había que tomar decisiones claves”, explica.

EL SUEÑO

Pero no todo es derecho. Julia A. García Navarro también ha honrado a su lado artístico con la publicación de su primera novela *El año que pasamos jugando a no ser nosotros*, un proyecto que ha tardado 10 años en ver la luz y que firmó con el nombre artístico de **Pepa Vega**, en honor a un antepasado y para evitar comparaciones con la famosa escritora española con la que comparte nombre y segundo apellido.

La historia sigue a Olivia, una mujer atrapada en la rutina que, un día, decide que no merece la pena enfrentar la “rampa infernal” de su garaje. Sin hacer spoiler, la novela es una recopilación de muchas piezas. “Quería hacer un personaje paradigmático, de una generación muy concreta”, explica. Aun así, no es biográfica, aunque la protagonista comparte su pasión por el teatro y el cine.

A pesar de recibir ofertas editoriales, García decidió autopublicar su obra en plataforma digitales. “Para alguien nuevo como yo, cuyo objetivo no es vivir de la literatura ni ganar dinero, sino simplemente cumplir un sueño, la

autopublicación es algo maravilloso", señala. Una elección que, según ella, muchos autores se plantean en algún momento.

INFLUENCIA JURIDICA

No fue ella quien decidió escribir la novela; más bien, la novela la persiguió a ella. "Como abogada, siempre estoy escribiendo historias. Un 30% de mi trabajo es en juicios; el otro 70% es ser psicóloga, entender los problemas y trasladarlos al papel", comenta. Ese papel puede tomar muchas formas: una demanda, un contrato, un informe jurídico... En este caso, el papel tomó la forma de una novela, cuya pieza angular es un contrato firmado "con sangre".

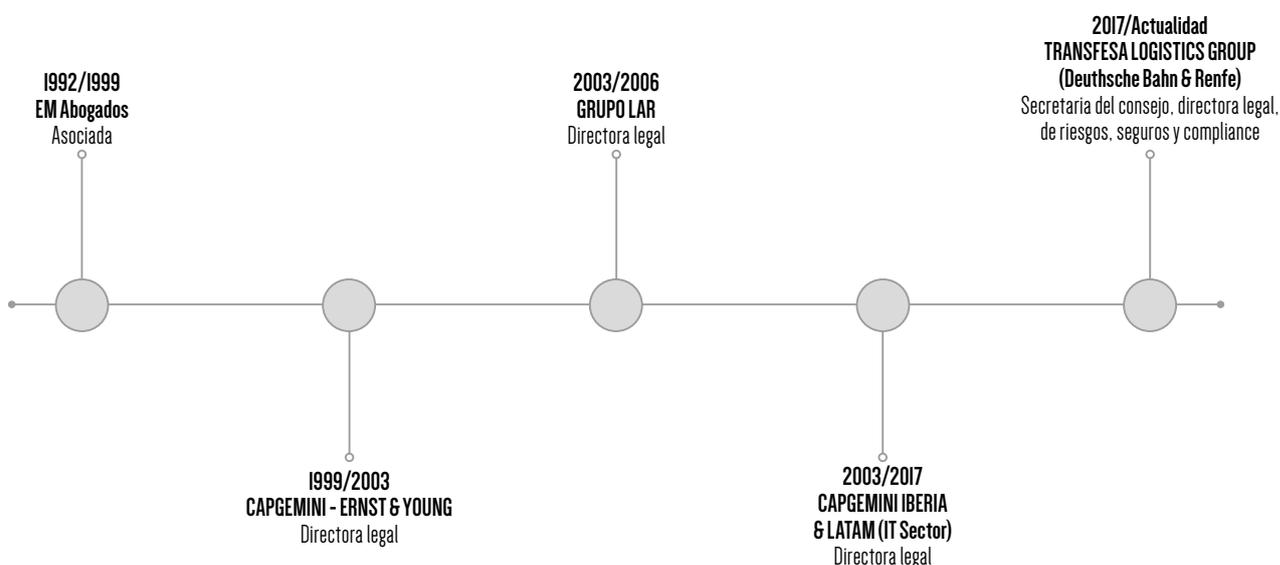
"Lo de hacerse escritor le debería pasar a todos los abogados", dice con una sonrisa. Y es que su obsesión como abogada es que sus escritos jurídicos sean claros. Es por ello, por lo que su formación en Derecho ha dejado una huella indeleble en su escritura: "Todo el mundo que la lee me dice que es ágil, fácil de leer y que engancha. Eso, sin duda, es influencia directa de mi formación jurídica", explica García.

«Lo de hacerse escritor le debería pasar a todos los abogados»

Ocho años en un puesto de alta dirección y ahora una novela publicada. ¿Qué retos se plantea a futuro? "A corto plazo, quiero disfrutar sin preocuparme por el largo plazo", responde. La abogada y escritora no desvela si habrá una segunda parte de su libro. "Ahora mismo me siento plena y no me preocupa el futuro. Más que plantearme nuevos retos, quiero disfrutar de este momento: mi proyecto en Transfesa y mi novela. Antes de escribir otra, quiero vivirlo y ver cómo la gente la recibe".

¿Abogada o escritora? Su respuesta es clara: no renunciaría a ninguna de las dos. "No podría elegir, quiero seguir disfrutando de ambas", concluye.

TIMELINE TRAYECTORIA PROFESIONAL JULIA ÁNGELES GARCÍA NAVARRO





GIUSEPPE VELLUTO, GIUSEPPE DE SIMONE

Identidad Gop

Gianni & Origoni cierra otro año de crecimiento, renueva su comité de asociación y de compensación. Al frente, el dúo Velluto-De Simone, quienes, junto con el socio senior y fundador Francesco Gianni, forman parte del comité de gestión. El enfoque está en las personas, las carreras y la internacionalización

por nicola di molfetta

El último cambio en la firma ha sido la transición en el cargo de socio director entre los abogados **Antonio Auricchio** y **Giuseppe De Simone**. Un relevo que fue planificado y programado en julio de 2023, cuando la firma también renovó su comité ejecutivo.

Giuseppe De Simone (nacido en 1976) se une a **Giuseppe Velluto** (nacido en 1970). Gianni & Origoni (GOP) tendrá, al menos por los próximos tres años, su primer dúo de liderazgo millennial, que, junto con el socio senior y cofundador **Francesco Gianni**, forma parte del comité de gestión y del comité ejecutivo.

Ambos han escalado posiciones dentro de la firma, desempeñando roles clave. Velluto fue socio director de la oficina de Milán y De Simone de la de Roma. Ambos formaban también parte del comité ejecutivo como miembros electos y hoy ocupan este cargo por derecho como socios codirectores. «Yo también era el socio reclutador», recuerda De Simone, a quien MAG encontró junto a Velluto en la oficina de Piazza Belgioioso, en Milán. Las personas serán un tema recurrente en este debate. Al fin y al cabo, las personas son el activo más importante de un bufete, el factor que determina su desarrollo y su éxito.

Con respecto a esto, 2024 también ha sido un año de crecimiento para la firma, como lo confirman los datos. “Registramos un aumento de ingresos del 9%”, dice Velluto. “Lo que significa que estamos en aproximadamente 188 millones de euros”. Un desempeño impulsado por el área de fusiones y adquisiciones corporativas, pero no solo eso. Las fusiones y adquisiciones son sin duda la fuerza motriz de la organización. El observatorio de *Mergermarket* registró 65 transacciones anunciadas durante el año, con un valor total de aproximadamente 10.500 millones de dólares, lo que representa un aumento del 39,5%. Entre estas, solo por mencionar algunas, se encuentra la asistencia a Ita Airways en su transición a Lufthansa y el apoyo a KKR en su entrada en Enilive y la adquisición de la red de TIM. La firma está presente en operaciones clave. Una tendencia que 2025 parece estar confirmando. De nuevo, solo como ejemplo, vale la pena mencionar el papel que Gianni & Origoni desempeña en uno de los casos

LA FIRMA EN CIFRAS

1988
Año de fundación (Roma, Milán y Nueva York)

490
Profesionales en Italia y el extranjero

58
Socios

165
Personal administrativo

11
Oficinas en Italia y en el extranjero

5
Nuevos socios incorporados en el último año

188 millones
Facturación en 2024

+ 9%
Crecimiento de facturación en comparación con el año anterior

más interesantes en la llamada reestructuración del sector bancario, asesorando a MPS en la oferta pública de adquisición de Mediobanca.

Precisamente porque es un área de práctica líder, a pesar de su fuerte posicionamiento en el mercado, las fusiones y adquisiciones corporativas siguen siendo un sector en el que la firma invierte. En mayo de 2024, la oficina de Milán abrió sus puertas a **Massimo Tesei** y un equipo de cinco profesionales, incluido un socio, que llegaron desde la boutique Di Gravio Avvocati, una firma



con una influencia significativa en el sector corporativo industrial y de mercado intermedio. “Hemos realizado una serie de incorporaciones estratégicas”, dice De Simone, “trayendo perfiles que están contribuyendo al desarrollo de áreas de práctica en las que hemos identificado oportunidades de crecimiento”. Aparte de M&A, gran parte del esfuerzo de la firma se ha dirigido hacia el área fiscal y litigios.

En el sector fiscal y tributario, la firma dio la bienvenida primero a **Luca Dal Cerro**, anteriormente de Legance, y luego al profesor **Giulio Andreani**, anteriormente de PwC TLS, junto con un equipo de tres profesionales. En el área de litigios, la firma incorporó a **Cecilia Buresti** con tres colegas, anteriormente de Norton Rose Fulbright, quienes están particularmente

activos en litigios de seguros. Más recientemente, **Eviana Leung** se unió como counsel en la oficina de Hong Kong.

La dirección apunta a fortalecer la naturaleza full-service de la firma, de la cual, enfatiza De Simone, “no podemos apartarnos. Hoy contamos con unos cuarenta profesionales en derecho administrativo, al menos setenta en litigios y cuarenta en el área fiscal. También hemos seguido creciendo en propiedad intelectual y nos hemos enfocado en áreas más especializadas con un alto potencial de crecimiento, como la economía espacial y la ciberseguridad”, donde, desde la llegada del socio **Stefano Mele**, la firma ha desarrollado una experiencia de alto nivel.

INCORPORACIONES LATERALES)

Profesionales que se han unido a la firma (enero 2024 - enero 2025):

- **Eviana Leung**, Counsel, Litigios, Hong Kong (febrero 2025)
- **Cecilia Buresti**, Socia + equipo de 3 asociados, Litigios & Arbitraje, Milán (enero 2025)
- **Giulio Andreani**, Socio + equipo de 3 Counsel, Fiscal, Milán (enero 2025)
- **Emb. Vincenzo De Luca**, Of Counsel, Internacionalización, Roma (enero 2025)
- **Edoardo Brillante**, Counsel, Derecho de Mercados Financieros, Milán (diciembre 2024)
- **Massimo Tesei**, Socio + equipo de 5 profesionales, incluyendo un socio (Carlo Mecella), M&A, Milán (mayo 2024)
- **Luca Dal Cerro**, Socio, Fiscal, Milán (enero 2024)

TREND

EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN (Cifras en millones de euros)

Año	Facturación (€ millones)
2024	188
2023	172
2022	160
2021	150

El mercado exige y recompensa a las firmas capaces de gestionar transacciones complejas, organizaciones que pueden garantizar el mismo nivel de calidad en el apoyo a todos los aspectos de un acuerdo. “El mercado —añade De Simone— exige una capacidad de respuesta completa. Me especializo en banca y finanzas, pero a menudo tengo que lidiar con temas fiscales, administrativos o regulatorios. Los clientes esperan que una firma como la nuestra tenga el mismo nivel de competencia en cada área. Ser full-service hoy significa poder responder eficientemente a este tipo de necesidad”. “Pero esto —agrega Velluto— también es un objetivo que perseguimos a través del crecimiento interno. Estamos plenamente comprometidos con el desarrollo de nuestro talento, y esto por al menos dos razones: primero, porque queremos consolidar y preservar la identidad de GOP; segundo, porque el mercado debe contar con profesionales con los más altos estándares técnicos”.

Por esta razón, en los últimos dos años, la firma ha trabajado con gran atención en la reforma de su partnership. “Hoy contamos con cincuenta y ocho socios de equity y veinticuatro socios no-equity”, afirma Velluto, “y estos últimos ahora tienen un estatus muy diferente en comparación con antes”. “De hecho”, interrumpe De Simone, “hoy en día, los socios no-equity son profesionales que poseen las cualidades necesarias para acceder al equity. Nuestro partnership no-equity es esencialmente una incubadora para el equity, lo que significa

que en nuestra firma, quienes se convierten en socios no-equity están efectivamente en camino de alcanzar el equity en un período que puede estimarse en aproximadamente tres años”. Y eso no es todo. La firma ha decidido liberarse de las limitaciones de la tradicional lógica de “up or out”, que usualmente dicta que quienes no avanzan deben irse. “Nuestra visión es de futuro. ‘Up or out’ ya no es un concepto relevante”, dice Velluto. “Hemos diferenciado las trayectorias profesionales creando alternativas al partnership, con los roles de senior counsel y of counsel. El objetivo es potenciar las fortalezas únicas de cada uno de nuestros profesionales”.

“La excelencia profesional”, añade De Simone, “es un principio en el que Gianni & Origoni no puede hacer concesiones. El enfoque en las personas y el talento siempre ha estado en el centro y moldeará el futuro, creando profesionales con características diversas, nutriendo el potencial individual y estableciendo condiciones para oportunidades de crecimiento. En otras palabras, garantizando un mejor entorno para todos al valorar el capital humano, respetando las inclinaciones individuales, aptitudes y potencial”. La definición de trayectorias profesionales es otro aspecto clave de la estrategia de excelencia que sigue la firma. Comprometida, como todas las firmas, en la llamada “guerra por el talento”, Gianni & Origoni ha aumentado los salarios para los abogados junior. Hoy en día, un asociado de primer año comienza con un salario de 36.000 euros y puede ganar hasta alrededor de 145.000 euros al año, más bonos, al alcanzar el nivel más alto de seniority antes de la transición a un puesto de counsel o socio.

Sin embargo, según los socios codirectores Velluto y De Simone, no se trata solo de dinero. “La retención de empleados”, dice Velluto, “también está vinculada a ofrecer perspectivas, un proyecto con el que puedan identificarse y, sobre todo, la capacidad de la firma para demostrar atención a su bienestar”. Más que centrarse en el smart working, la atención se enfoca en el equilibrio entre vida y trabajo, la formación y el crecimiento personal y profesional. “Somos abogados. Siempre hemos hecho smart working, ya que siempre hemos estado acostumbrados a trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento”.

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Actuando contra la violencia de género

GOP Cares es la iniciativa de la firma que agrupa actividades en apoyo del medio ambiente (GOP Cares Green), las personas (GOP Cares Social) y la gobernanza (GOP Cares Work), con el objetivo de promover el desarrollo sostenible. El compromiso de la firma con la Diversidad e Inclusión ha recibido un reconocimiento formal y significativo con la certificación UNI 125:2022 en materia de igualdad de género.

Con la reciente iniciativa #UGUALEPERTUTTE, Gianni & Origoni ha tomado una postura firme contra la violencia de género, ofreciendo su experiencia profesional en un programa diseñado para proporcionar información, formación y apoyo. El proyecto involucra a profesionales que participan activamente en escuelas secundarias, liderando campañas educativas y de concienciación para los estudiantes.

“Invertimos fuertemente en la formación de los profesionales más jóvenes”, señala De Simone, “apoyando su crecimiento profesional a través de programas de formación académica, así como capacitación con nuestros clientes y firmas asociadas. Tratamos de involucrar a los colegas más jóvenes en la vida de la firma y en los procesos de toma de decisiones. Hemos establecido un comité de asociados para acelerar el proceso de institucionalización de la firma y facilitar el diálogo con los colegas más jóvenes en una dinámica bidireccional”.

Volviendo al tema de los salarios, De Simone afirma que “la tendencia es aumentar la retribución para los profesionales más jóvenes. El problema es que cada vez hay menos aspirantes a abogados. Y entre ellos, debemos atraer a los mejores. Los salarios y las perspectivas económicas son un factor. Luego está el proyecto, la transparencia en la trayectoria profesional y el enfoque en el individuo. En otras palabras, la identidad de GOP”.

En cuanto a carreras y compensaciones, el cambio de gobernanza más significativo en el último año ha sido la ampliación de la misión y la composición del comité de compensación. La firma ha creado un organismo independiente responsable de definir la remuneración de los socios de equity, los socios no-equity, los senior counsel y los of counsel. “Es un organismo completamente independiente”, dice Velluto, “lo que significa que ninguno de sus ocho miembros es, o puede ser, miembro del comité de gestión o del comité ejecutivo”.

Además, explica De Simone, “trabaja durante los doce meses del año. Y esto es crucial porque significa que monitorea a los profesionales a lo largo del año, realiza un seguimiento continuo del desempeño del negocio y tiene la capacidad de intervenir para mejorar el progreso y los resultados según sea necesario”. El comité de compensación también se caracteriza por una composición diversa en términos de áreas de práctica representadas y antecedentes generacionales. 

OBJETIVO CULTURAL

La primera academia internacional

En 2024, la firma lanzó la GOP International Academy, una iniciativa de formación patrocinada por el Consejo Nacional de la Abogacía de Italia, la Escuela Superior de la Abogacía, la Law Society of England and Wales y el Bar Council. A través de esta academia, la firma promueve la cultura jurídica. La iniciativa permite a abogados italianos y solicitors ingleses ampliar sus conocimientos en contextos internacionales y profundizar su experiencia en derecho empresarial. La primera edición de la GOP International Academy se llevó a cabo en Londres, con el curso “Derecho Empresarial: nuevos desarrollos en teoría y práctica”. La segunda edición tendrá lugar del 21 al 25 de julio de 2025.

LEGALCOMMUNITYWEEK



LC PUBLISHING GROUP

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



ORDINE DEGLI
AVVOCATI DI MILANO

NEXT EDITION

09-13

JUNE 2025

MILAN 9th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Platinum Partners



CHIOMENTI

Gold Partners



Supporters



Media Partners



www.legalcommunityweek.com



For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

Finanzas en acción



SOCIO DIRECTOR

Javier Rodríguez-Heredia, nuevo socio director de Azora

Azora nombró a **Javier Rodríguez-Heredia** como su nuevo socio director. En su nueva posición, se encargará de dirigir y coordinar el Comité de Dirección. Desde 2007, ha formado parte del equipo de socios de Azora y, hasta ahora, ha liderado el área inmobiliaria.

El Comité de Dirección ha quedado conformado por Javier Arús, Cristina García-Peri, Fernando Pérez-Hickman, Javier Picón, Santiago Olivares y Mar González Díez.

DIRECTOR GENERAL

Martín Chocrón, nuevo responsable de Santander AM en España

Santander Asset Management (SAM) designó a **Martín Chocrón** como nuevo director general de negocio en España y country head. Con más de 20 años de experiencia, ha ocupado cargos clave en la firma desde su incorporación en 2004, incluyendo la dirección comercial y el liderazgo en Big Data y Business Intelligence.





SOCIO

Francisco Boada, nuevo socio de KPMG en el área de deal advisory en Barcelona

KPMG reforzó su equipo con la incorporación de **Francisco Boada** como socio en el área de Deal Advisory en Barcelona. Con casi 20 años de experiencia en el sector, ha trabajado en Citigroup y AZ Capital, donde ha liderado transacciones estratégicas en sectores como infraestructuras, telecomunicaciones y energía.

BANQUERO SENIOR

Luis Artero, nuevo banquero senior de Pictet WM en España

Pictet Wealth Management sumó a su equipo a **Luis Artero**, ex director de inversiones y banquero privado senior en J.P. Morgan Private Bank. Con 23 años de experiencia, ha trabajado en Morgan Stanley y Arthur Andersen. En su nuevo rol reportará a **Enrique Sendagorta**, quien tras 14 años en la firma ha asumido recientemente el cargo de CEO de Pictet WM en Iberia.



Finanzas clave en la web

Deloitte asesora en la adquisición de una participación del 25% del capital del Grupo Pikolin



ÁLVARO MORENO ARRIAGA



ANTONIO CASTAÑEDA RUIZ

KPDeloitte ha asesorado a Khemia, firma especializada en tomar participaciones minoritarias en empresas familiares líderes y con potencial de crecimiento, en la adquisición de una participación del 25% del capital de Grupo Pikolin.

La incorporación de Khemia permitirá mejorar la estructura financiera y el posicionamiento de Grupo Pikolin, tanto para liderar el mercado europeo como para reforzar cuotas en los mercados emergentes en los que el Grupo cuenta con presencia.

El acompañamiento de Deloitte en esta operación ha integrado capacidades legales, fiscales y financieras, tanto en el asesoramiento en la operación como en el área de due diligence. El equipo de Transactions ha sido liderado por **Antonio Castañeda Ruiz** (socio) y **Álvaro Moreno Arriaga** (senior manager).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Deloitte asesora en la adquisición de una participación del 25% del capital del Grupo Pikolin

FIRMAS

Deloitte

ASESORES

Antonio Castañeda Ruiz (socio) y Álvaro Moreno Arriaga (senior manager)

Tikehau Capital adquiere Juan Navarro García: Asesores



ÁLVARO ELIO DOLZ DE ESPEJO



JAIME FERNÁNDEZ-PITA



JOSÉ EPALZA

Tikehau Capital, grupo global de gestión alternativa de activos, ha adquirido una participación de control en Juan Navarro García (JNG), empresa líder en la elaboración y distribución de pimentón y oleorresinas, reconocida internacionalmente por la calidad, seguridad y trazabilidad de sus productos. En esta operación, Queka Real Partners y el equipo directivo de JNG invertirán junto a Tikehau Capital en la operación para seguir apoyando el crecimiento y desarrollo internacional de la compañía.

Tikehau ha sido asesorado por Altamar Advisory Partners con un equipo liderado por **Jaime Fernández-Pita** y **José Epalza**, managing partners del equipo de Advisory, junto con el asociado **Antton Ranedo**. La due diligence ha sido realizada por PwC.

Por su parte, el fondo Queka Real Partners ha contado con el asesoramiento de BBVA, con un equipo encabezado por **Álvaro Elio Dolz de Espejo**, managing director. Además, ha recibido asesoramiento de LEK Consulting.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Tikehau Capital adquiere Juan Navarro García: Asesores

FIRMAS

Altamar Advisory Partners, PwC, BBVA y LEK Consulting

ASESORES

Jaime Fernández-Pita y José Epalza (Altamar); y Álvaro Elio Dolz de Espejo (BBVA)



INHOUSECOMMUNITY

SAVE THE DATE



IBERIANLAWYER

LEGALTECH DAY



THE BOUNDARY BETWEEN AUTOMATION AND HUMAN DECISIONS

29 MAY 2025

09.00 - 14.00

MADRID

REGISTER



Partner



Supporter



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

For more info: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#IBLLegaltechday



PROGRAM*

- 09:00 Registration and Welcome Coffee
- 09:20 Welcome Message
- 09:30 Opening Speech
- 09:45 **Roundtable I - Human vs. Machine:
Shaping the Future of Legal Decision-Making**
- 11:15 Coffee Break
- 11:45 **Roundtable II - Fintech & Venture Capital:
Investing in the Future of Finance**
- 13:15 Questions and Final Comments
- 13:30 Light Lunch

SPEAKERS*

Alice Garlisi, Legal IP & Media Counsel, *Fever*

Elisabet Rojano-Vendrell, Legal Director - Spain & Latin America, *MENARINI Group*,
Country Representative Spain, *ACC Europe*

Miguel Romera Marroquín, Head of Corporate, Compliance & Risks Legal, Regulatory
Affairs and Corporate Security, *Vodafone España*

Carmen Ruiz Lorente, Head of Legal, *Huawei Technologies España*

* in progress

Partner



Supporter



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

Sherpa Capital adquiere una participación mayoritaria en EQOfuids: Asesores



Sherpa Capital ha adquirido una participación mayoritaria del 75% en EQOfuids, compañía valenciana líder en el diseño y comercialización de sistemas modulares de tuberías de aluminio para aire comprimido y otros fluidos.

EQOfuids, fundada en 2011 en Gandía (Valencia) se ha consolidado como un referente en el sector gracias a sus soluciones innovadoras para la distribución de aire comprimido y otros fluidos. La compañía cuenta con filiales en Francia, Italia, Reino Unido e India, y distribución en más de 60 países. Con más de 5.000 proyectos realizados a nivel mundial, EQOfuids ha demostrado su capacidad para ofrecer soluciones eficientes que permiten reducir los costes.

Como parte de la transacción, Sherpa Capital ha acordado la adquisición de distribuidores en Italia, Francia y una cartera comercial en España con el objetivo fortalecer la estrategia comercial global, diversificar la base de clientes y acelerar el crecimiento.

KPMG Transaction Services ha asesorado a Sherpa Capital con un equipo formado por **Andrés Florez** (director) y **Álvaro Gracia** (senior associate).

PwC ha sido el asesor de los vendedores.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Sherpa Capital adquiere una participación mayoritaria en EQOfuids: Asesores

FIRMAS

KPMG y PwC

ASESORES

Andrés Florez (director) y Álvaro Gracia (senior associate)

Clairfield y GBS asesoran en la integración de EGISA en Isem Packing Group



ENRIQUE GARCÍA ALVARADO



JAVIER FERNÁNDEZ LABORÍ



JUAN NAVARRO VARONA

ISEM Packaging Group, líder europeo en embalajes secundarios de lujo para los sectores de perfumería, cosmética, vinos y licores y moda, ha anunciado la adquisición de EGISA, empresa con sede en Barcelona reconocida como líder europeo en la producción de envases plegables de alta gama con más de 60 años de experiencia.

La operación refuerza la estrategia de crecimiento de EGISA, permitiéndole acceder a una red industrial ampliada y a capacidades tecnológicas avanzadas, además de acelerar su programa de sostenibilidad. Como parte del acuerdo, EGISA mantendrá su estructura de producción y organización actual, asegurando la continuidad para sus empleados, clientes y socios. La integración con Isem Packaging Group permitirá a ambas compañías colaborar en el desarrollo de tecnologías de packaging más sostenibles y eficientes, al tiempo que impulsan su expansión en nuevos mercados internacionales.

Clairfield ha asesorado a ISEM Packaging Group, con la participación de **Enrique García Alvarado** (partner, Clairfield Spain) y **Alex Fuster** (analyst, Clairfield Spain).

Por su parte, GBS Finance ha asesorado a Envase Gráfico Industrial (EGISA) con un equipo integrado por **Javier Fernández Labori** (partner), **Juan Navarro Varona** (partner), **Borja Faixat** (director), **Miquel Rexach** (associate) y **Juan Ohlsson** (analyst).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Clairfield y GBS asesoran en la integración de EGISA en Isem Packing Group

FIRMAS

Clairfield y GBS Finance

ASESORES

Enrique García Alvarado (Clairfield) y Javier Fernández Labori junto con Juan Navarro Varona (GBS Finance)

Alantra asesora a Vocento en la venta de Pisos.com y HabitatSoft a Immobiliare.it



Alantra actuó como asesor financiero exclusivo de Vocento en la desinversión de HabitatSoft, el tercer portal inmobiliario en España, que incluye Pisos.com, Pisocompartido.com y el software de gestión inmobiliaria HabitatSoft, a Immobiliare.it, el grupo inmobiliario líder en el sur de Europa.

Esta transacción se enmarca en el nuevo plan estratégico de Vocento, cuyo objetivo es fortalecer la posición del grupo en áreas como periodismo, datos, tecnología y desarrollo de nuevos negocios.

Esta adquisición es un paso clave en la estrategia de Immobiliare.it para consolidar su liderazgo en el sur de Europa, fortalecer su posicionamiento en el mercado de anuncios clasificados inmobiliarios e impulsar su crecimiento y expansión. Con la adquisición de HabitatSoft, el equipo de Pisos.com, con sede en Granollers (Barcelona) y Madrid, pasará a operar bajo el Grupo Immobiliare.it.

El equipo de Alantra ha estado formado por **Javier García-Palencia**, CEO de Banca de Inversión Alantra en España; **Pedro Serrano**, director; y **Lucas Sainz Amatriain**, asociado.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Alantra asesora a Vocento en la venta de Pisos.com y HabitatSoft a Immobiliare.it

FIRMAS

Alantra

ASESORES

Javier García-Palencia y Pedro Serrano

Arcano asesora a los accionistas de Lookiero en su fusión con Outfittery



BORJA ORIA



IÑIGO ELEXPURU



RODOLFO MOLINA CUBILLO

Arcano Partners ha actuado como asesores financieros exclusivos de los accionistas de Lookiero en su fusión con Outfittery, con sede en Alemania. Esta transacción marca la creación de una empresa europea líder en servicios de compra personal en línea y comercio electrónico.

Lookiero, con sede en Bilbao, es líder europeo en servicios de personal shopper online para mujeres y ecommerce. Su modelo de negocio se basa en el uso de algoritmos avanzados combinados con una red de estilistas personales y perfiles de clientes, permitiendo ofrecer selecciones de ropa y accesorios adaptadas a las preferencias, talla y estilo de cada usuario

La fusión con Outfittery representa un hito en la transformación del sector del personal shopping online en Europa. La combinación de ambas empresas no solo ampliará su mercado a clientes masculinos y femeninos, sino que también permitirá optimizar el valor ofrecido a sus usuarios y consolidar su liderazgo en la industria.

El equipo involucrado en esta transacción ha estado formado por **Borja Oria** (managing partner y CEO), **Iñigo Elexpuru** (director), **Rodolfo Molina Cubillo** (vicepresident), **Kurt Leopold Churruca** (analist) y **Pablo Cerdó Monjo** (analist).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Arcano asesora a los accionistas de Lookiero en su fusión con Outfittery

FIRMAS

Arcano Partners

ASESORES

Borja Oria (managing partner y CEO), Iñigo Elexpuru (director) y Rodolfo Molina Cubillo (vicepresident).

Finergreen asesora a Umbrella Global Energy en un acuerdo con Zouk Capital para expandir la carga rápida en España



JUAN JOSÉ PÉREZ FERNÁNDEZ



PABLO ARBONA PALANCAR

Finergreen ha asesorado a Umbrella Global Energy en la obtención de un acuerdo financiero con Zouk Capital para impulsar el crecimiento de Umbrella e-mobility, la plataforma de carga de vehículos eléctricos del grupo.

Zouk Capital impulsará la expansión de la infraestructura de recarga rápida de vehículos eléctricos en España con una inversión inicial de 15 millones de euros comprometidos para 2025. Zouk obtendrá así una participación del 60% en Umbrella e-mobility.

Hasta la fecha, Umbrella e-mobility ha instalado más de 100 cargadores rápidos en lugares estratégicos de toda España, tras alcanzar acuerdos con importantes minoristas como la cadena valenciana de supermercados Masymas o la empresa de autoalmacenamiento BlueSpace. Además, siguiendo su Plan de Negocio, prevé superar los 1.000 puntos de recarga operativos en 2028, funcionando exclusivamente con energía renovable.

El equipo de Finergreen involucrado ha estado formado por **Pablo Arbona Palancar** (managing partner), **Juan José Pérez Fernández** (vicepresident), **Álvaro Martínez Elices** (associate), **Sonsoles Muñoz Santori** (associate) y **David Postigo** (analyst).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Finergreen asesora a Umbrella Global Energy en un acuerdo con Zouk Capital para expandir la carga rápida en España

FIRMAS

Finergreen

ASESORES

Pablo Arbona Palancar (managing partner) y Juan José Pérez Fernández (vicepresident).



ENERGY DAY

SAVE THE DATE

19 June 2025 • Madrid

- 09:00 ● ☕ CHECK-IN & WELCOME COFFEE
- 09:30 ● WELCOME MESSAGES
- 09:40 ● WELCOME SPEECH
- 10:00 ● SESSION I:
- 11:15 ● ☕ COFFEE BREAK
- 11:45 ● SESSION II:
- 13:00 ● CLOSING REMARKS
- 13:15 ● 🍴 LIGHT LUNCH

SPEAKERS*

Virginia Beltramini, General Counsel and Secretary of the Board, *Moeve*
Javier Ferrando de Martín-Pinillos, Associate General Counsel, *Grenergy Renovables*
Chema Zabala Lopez, Managing Director, *Alantra Energy Transition*

REGISTER HERE

*in progress

PARTNER

WATSON FARLEY & WILLIAMS



DAVID MARTÍN

Tikehau Capital: transformando el sector agroalimentario

Tras la adquisición de la empresa de pimentón Juan Navarro García, hablamos con el managing director y co-head of Iberia en Tikehau Capital sobre esta inversión sostenible y su apuesta por la agricultura regenerativa como motor de cambio

por julia gil

Cada día, al abrir un periódico o leer las noticias, el panorama es el mismo: incertidumbre geopolítica, cambios regulatorios y mercados en constante transformación. En este contexto, la capacidad de adaptación es clave para cualquier inversor. Tikehau Capital lo ha demostrado con su estrategia de private equity, que no solo navega este entorno complejo, sino que identifica en él oportunidades de crecimiento. La firma ha apostado por una inversión temática basada en cuatro grandes megatendencias: ciberseguridad, aeroespacial y defensa, descarbonización y agricultura regenerativa. Esta última ha cobrado especial protagonismo con la creación de un fondo de más de 500 millones de euros, respaldado por Unilever y AXA Climate, con el objetivo de transformar la industria agroalimentaria mediante modelos de producción más sostenibles. Siguiendo esta línea, Tikehau ha realizado su primera inversión en el sector agrícola español con la adquisición de Juan Navarro García ([aquí la noticia](#)), una compañía murciana con más de 150 años de historia y líder en la producción de pimentón e ingredientes naturales. La operación refuerza su apuesta por el desarrollo de una cadena de suministro más sostenible y por la creciente demanda de productos naturales en la industria alimentaria. Además, su crecimiento está impulsado por tendencias de consumo claras: el auge de los ingredientes naturales, la reducción de químicos en la alimentación y la creciente demanda de sabores étnicos y picantes. Para conocer más sobre la estrategia de Tikehau en España y sus planes para Juan Navarro García, hemos hablado con **David Martín**, responsable del área de private equity en el país, co-consejero delegado con **Cristian Ruquerol** ([aquí la noticia](#))

«El consumidor está cada vez más enfocado en productos naturales y libres de aditivos, lo que abre una gran oportunidad en mercados»

y codirector de la estrategia de agricultura regenerativa.

¿Cuáles son los planes de crecimiento y qué papel jugará la sostenibilidad en su estrategia?
 Nuestro plan para JNG se basa en potenciar su crecimiento dentro de su nicho de mercado como hiperespecialista en pimentón. El consumidor, especialmente el más joven, está cada vez más enfocado en productos naturales y libres de aditivos, lo que abre una gran oportunidad en mercados que buscan eliminar los clean labels. Por eso, nuestro objetivo es reforzar su cadena de suministro con un enfoque más sostenible. El crecimiento será principalmente orgánico, apoyándonos en su posicionamiento dentro de iniciativas globales de agricultura sostenible. No obstante, también valoramos oportunidades de adquisiciones estratégicas que refuercen su propuesta de valor en ingredientes y pimentón sostenible. Junto con Juan Luis Martínez, CEO de la empresa y Queka Real Partner, como accionista minoritario, queremos consolidar su liderazgo en este segmento y acelerar su expansión.

ASESORES FINANCIEROS EN LA ADQUISICIÓN DE JUAN NAVARRO GARCÍA

Empresa	Asesor
Tikehau Capital	Altamar Advisory Partners
Tikehau Capital (due diligence)	PwC
Juan Navarro y Queka	BBVA
Juan Navarro y Queka	LEK Consulting

«El sector agroalimentario es responsable de alrededor del 25% de las emisiones de CO2 a nivel mundial»

¿Cómo contribuye el fondo de Agricultura Regenerativa a la transformación del sector agroalimentario y cómo se alinea con las tendencias de sostenibilidad a largo plazo?

Nuestra estrategia de inversión está completamente alineada con las tendencias globales en sostenibilidad. El sector agroalimentario es responsable de alrededor del 25% de las emisiones de CO2 a nivel mundial, por lo que su transformación es esencial para afrontar los desafíos del crecimiento poblacional y la producción de alimentos de aquí a 2050. Nuestro objetivo es acelerar esta transición invirtiendo en compañías que ayuden a reducir la degradación del suelo y fomenten un modelo productivo más sostenible y alineado con la biodiversidad.

Además del sector agrícola, ¿qué otras industrias están en el radar de Tikehau Capital en España y Portugal?

A nivel private equity, además del sector agrícola, estamos muy enfocados en áreas como la ciberseguridad, el aeroespacial y la defensa. Estas industrias están muy conectadas con los incrementos en los presupuestos de defensa en Europa y la necesidad de una Europa más sólida y unida. Como mencionó nuestro CEO, no habrá un enfoque real en ESG sin una defensa europea robusta que mantenga los valores fundamentales de la Unión Europea. Por encima de lo que las corrientes políticas que estamos viendo, está la propia decisión individual o de las empresas de abordar una mayor eficiencia energética. Creemos que esta tendencia se va a acelerar,

no a frenar. Y, además, el cambio generacional también está impulsando esta transformación. Las nuevas generaciones ya no van a querer trabajar en empresas que no promuevan la igualdad de oportunidades, independientemente de lo que digan los reguladores. El mundo ha cambiado, y quien no lo entienda tiene un problema.

La incertidumbre económica global ha impactado el acceso a financiación y la actividad del private equity. ¿Cómo está afectando este contexto a su estrategia en Iberia?

Para nosotros, la soberanía energética, alimentaria, digital y de defensa son temas clave, y creemos que estos van a impulsar fuertemente el crecimiento en Europa. Europa tiene una gran oportunidad para reaccionar y ser más unida, especialmente con los programas que Alemania está anunciando sobre la defensa de infraestructuras. Esta es una oportunidad para reducir la dependencia de Estados Unidos y Asia, y estamos invirtiendo en estos sectores, lo que

TIKEHAU CAPITAL EN CIFRAS

2017

Fundación oficina de Madrid

35

Operaciones en la península

1.000 millones €

Capital invertido en Iberia

2.000 millones €

Capital captado en Iberia

20 profesionales

Plantilla Iberia

nos lleva a ver un ciclo expansivo de inversiones. Europa debe ofrecer seguridad y claridad en sus estrategias, y es algo que está sucediendo. Nuestras estrategias están alineadas con estos objetivos y nos sentimos optimistas.

¿Cómo está evolucionando el private equity en Europa y cómo cree que Tikehau aprovechará las nuevas tendencias de consolidación y expansión internacional?

Está claramente en una fase de consolidación, con un movimiento hacia plataformas más grandes que permitan diversificar geográficamente. Los inversores cada vez más buscan firmas que estén presentes en varios países para tener acceso a oportunidades locales, y esa es precisamente la estrategia de nuestra firma, que opera en 17 países. En cuanto al modelo de inversión, se está concentrando cada vez más, buscando relaciones con una oferta diversificada en productos y geografías. El fundraising ha sido complicado en los últimos años, y esta tendencia también está marcando la pauta tanto a nivel local como internacional. A nivel de inversión, aunque el mercado sigue siendo desafiante, vemos una reactivación de las fusiones y adquisiciones, con más actividad y mayor disposición para cerrar operaciones. A pesar de las incertidumbres, la dinámica es más positiva y disciplinada.

¿Cuáles son los principales objetivos de Tikehau en Iberia y cómo planea la firma apoyar el crecimiento sostenible en este mercado clave?

A medio y largo plazo, Tikehau Capital tiene un pipeline bastante exigente en el mercado ibérico. En el contexto actual, donde hay menos procesos de subasta, los empresarios buscan socios que aporten valor real. Cuando nuestras temáticas encajan con sus necesidades, es fácil demostrar el ecosistema y las herramientas que ofrecemos para apoyar su crecimiento. En este entorno, estamos encontrando muchas oportunidades a través de conversaciones bilaterales. 📍

«Creo que 2025 será un año de transición»



INSPIRALAW

Celebration Night 2025



NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



VE EL VÍDEO



El 7 de marzo Iberian Lawyer celebró su noche de gala InspiraLaw "Diversidad e Inclusión" 2025.

50 mujeres de la abogacía española y portuguesa fueron reconocidas por su trabajo y trayectoria durante una conmemoración en el *the Westin palace hotel* de Madrid, que reunió a importantes personalidades del mundo in-house y del sector privado. *Iberian Lawyer* seleccionó la lista de ganadoras, anunciada [en el número de marzo](#).





5TH EDITION

IIP & TMTT

The event dedicated to private practice lawyers & teams
in the field of IP protection, telecommunications and media in **Spain** and **Portugal**

29 May 2025 • Madrid

BLESS HOTEL MADRID

Calle Velázquez, 62 | Madrid

19.30 CHECK-IN

19.45 WELCOME COCKTAIL

20.30 CEREMONY

21.15 STANDING DINNER

Follow us on 



#IBLipTmtAwards

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

To candidate:

vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

elia.turco@iberianlegalgroup.com

guido.santoro@iberianlegalgroup.com

elizaveta.chesnokova@iberianlegalgroup.com



**Andrés
Blázquez García**
 Global Legal Director
VASS Group



**Esteve
Buldu Freixas**
 Legal Director
Camper & NNormal



**María Cermeño
Rodríguez**
 Directora de los Servicios
 Jurídicos, Head of Legal
 Services, *Telefónica España*



**Fátima
Correia da Silva**
 Global Head of Compliance
Elementis



**Elia Esteban
García-Aboal**
 Director of the Legal
 Department, *Grupo ASISA*



**Alice
Garlisi**
 Legal IP & Media Counsel
Fever



**Martha
Gens**
 Legal Counsel, *APIT –
 Associação de Produtores
 Independentes de Televisão*



**Silvia
Gerboles**
 DPO & Senior Group Legal
 Counsel, *Ericsson*



**Isabel
Gomez**
 Senior Legal Counsel –
 Marketing & Consumer
 Protection, *Shein*



**Clara
Lago**
 General Manager
Caballo Films



**Carlos López
Martín De Blas**
 General Secretary – GC
Secuoya



**Silvia
Márquez Salas**
 Director Legal Cliente
Repsol



**Alicia
Martín**
 Senior IP Counsel
Tommy Hilffiger



**Ignacio
Mendoza
Escobar**
 Legal Director
Heinken España



**Carlos
Menor Gómez**
 Legal Director & Compliance
 Officer
Renault Iberia



**Teresa
Mínguez**
 Legal and Compliance Director,
Porsche Iberica – Member
 of the Board
Madrid Bar Association



**Jon
Navarro**
 Compliance, Risks and Audit
 Director
MERLIN Properties SOCIMI



**Marifé
Piñero**
 In-house practitioner
Mahou San Miguel



**Javier Ramírez
Iglesias**
 VP Legal & Associate General
 Counsel – Regions Litigation
 & Governmental Investiga-
 tions, *HP Inc.*



**Irene
Rodríguez
Alonso**
 Head of Legal IP
BBVA



**Carmen
Ruiz Lorente**
 Head of Legal Affairs
Huawei



**Daniel
Solé Caccamo**
 Privacy & IT Legal counsel
Caixabank

Ganadores

Patrícia Afonso Fonseca	novobanco
Eva Argilés	Applus+
Almudena Arpón de Mendivil	Gómez-Acebo & Pombo
Yolanda Azanza	Pérez-Llorca
Raquel Azevedo	PLMJ
Mafalda Barreto	Gómez-Acebo & Pombo
Silvia Bauzá	EY
Ana Bayó Busta	Bayer
Virginia Beltramini	Moeve
Rita Branquinho Lobo	Novabase
Ana Buitrago	PwC
Cristina Camarero Espinosa	Ontier
Telma Candeias	Bolttech
Clara Cerdán Molina	Solarig
Rosa Espín	Ambar
Marlen Estévez Sanz	RocaJunyent
Isabel Fernandes	Grupo Visabeira
Rocío Fernández Domínguez	DIKEI Abogados
Carmen Flores Hernández	EJASO
Mariana García Fernández de Mesa	Accor
María Pilar García Guijarro	Watson Farley & Williams
Paula Gomes Freire	VdA Vieira de Almeida
Ana Gómez Hernández	CECA MAGÁN ABOGADOS
Ana Gómez Ruiz	Amadeus
María González Gordon	CMS Albiñana & Suárez de Lezo

Ganadores

Isabel Lage	Fidelidade
Silvia Madrid	UniCredit
Mónica Martín de Vidales Godino	Garrigues
Pilar Menor	DLA Piper
Teresa Mínguez Díaz	Porsche Ibérica
Patricia Miranda Villar	OIUGO
Alicia Muñoz Lombardía	Santander
Mariana Norton dos Reis	Cuatrecasas
Teresa Parada Cano-Lasso	The HEINEKEN Company
Teresa Pereyra Caramé	ECIJA
Leonor Pissarra	SRS Legal
Alexandra Reis	Tabaqueira / Philip Morris International
Diana Rivera	Cuatrecasas
Ivone Rocha	TELLES
Isabel Rodríguez	Addeshaw Goddard
Elisabet Rojano-Vendrell	MENARINI Group
Mireia Sabatè -	Baker McKenzie
Davinia Sánchez De la Cruz	Kepler-Karst
Aurora Sanz Tomás -	Grant Thornton España
Inês Sequeira Mendes	Abreu Advogados
Jimena Urretavizcaya Gil	AGO Shearman
Andrea Viale	idealista
Rosa María Vidal Monferrer	BROSETA
Rosa Zarza	Garrigues
Teresa Zueco	Squire Patton Boggs







MAFALDA BARRETO

Gómez-Acebo & Pombo



SILVIA BAUZÁ

EY Abogados



VIRGINIA BELTRAMINI

Moeve



RITA BRANQUINHO

Novabase



CLARA CERDÁN MOLINA

Solarig Global Services



MARLEN ESTÉVEZ SANZ

RocaJunyent



ISABEL FERNANDES

Grupo Visabeira



ROCÍO FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ

Dikei



CARMEN FLORES HERNÁNDEZ

Ejaso



MARIANA GARCÍA FERNÁNDEZ DE MESA

Accor



ANA GÓMEZ HERNÁNDEZ

Ceca Magán



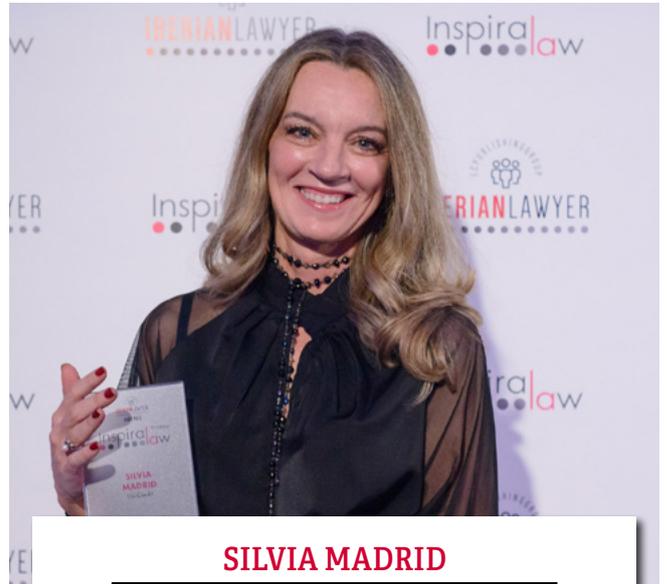
MARÍA GONZÁLEZ GORDON

CMS Albiñana & Suárez de Lezo



ISABEL LAGE

Fidelidade



SILVIA MADRID

UniCredit



TERESA MINGUEZ DIAZ

Porsche Ibérica



PATRICIA MIRANDA VILLAR

Oiugo



ALICIA MUÑOZ LOMBARDÍA

Santander



TERESA PARADA CANO-LASSO

Heineken España



TERESA PEREYRA CARAMÉ

Ecija



LEONOR PISSARRA

SRS Legal



ISABEL RODRÍGUEZ

Addleshaw Goddard



ELISABET ROJANO-VENDRELL

Menarini



DAVINIA SÁNCHEZ DE LA CRUZ

Kepler-Karst



JIMENA URRETAVIZCAYA

A&O Shearman



ANDREA VIALE

Idealista



ROSA VIDAL MONFERRER

Broseta Abogados



ANA BUITRAGO

PWC





AIJA HALF-YEAR MAY CONFERENCE

14 - 17 May 2025 | Milan, Italy

Milan 2025



MEDIA PARTNERS





IBERIANLAWYER AWARDS

4th Edition

energy

The event dedicated to private practice lawyers & teams experts in the sector of energy in **Spain** and **Portugal**

19 June 2025 • Madrid

**LOCATION
WILL BE SOON
COMMUNICATED**

19:30 CHECK-IN

19:45 SOFT COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



Follow us on



#IBLEnergyAwards

World Compliance Association

La integridad como ventaja competitiva: más allá del cumplimiento normativo

por emilio ibañez



En la Unión Europea, las regulaciones a menudo se perciben como una barrera que limita la competitividad de las empresas en comparación con sus competidores en mercados con normativas más flexibles. Eso afecta al coste del cumplimiento ya que las empresas, especialmente las PYMES, pueden verse abrumadas por el coste y la complejidad de cumplir con las regulaciones, lo que puede

afectar su competitividad. No hay que olvidar la burocracia y las restricciones, donde las normativas complejas y restrictivas pueden dificultar la flexibilidad de las empresas para adaptarse rápidamente a cambios del mercado, lo que puede frenar la innovación.

Sin embargo, dicho contexto puede tener sus aspectos positivos, como la estabilidad y la confianza, las regulaciones, como las que protegen el medio ambiente o la privacidad de los datos (por ejemplo, el RGPD), no solo garantizan altos estándares de seguridad y sostenibilidad, sino que también generan confianza en los consumidores, lo cual puede traducirse en un aumento en la fidelización del cliente y una ventaja competitiva a largo plazo.

Asimismo, puede suponer un incentivo a la innovación, dado que las regulaciones más estrictas obligan a las empresas a innovar para cumplir con los nuevos estándares. Este enfoque puede fortalecer la competitividad de las empresas que logran adaptarse con éxito a estos requisitos, diferenciándose de la competencia.

La propia Unión Europea se está dando cuenta y está intentado simplificar las normativas y mejorar el entorno regulatorio con el objetivo de reducir la carga administrativa, especialmente para las PYMES, y facilitar el cumplimiento de las normativas sin comprometer los estándares de seguridad, sostenibilidad o protección. Un ejemplo es la directiva

ómibus que tiene diferentes objetivos, tales como hacer que las normativas europeas sean más claras, simples y fáciles de aplicar, eliminando la burocracia innecesaria; fortalecer la protección de los consumidores asegurando que las normativas se adapten para garantizar una mayor seguridad, derechos y acceso para los consumidores en toda la UE; ajustándose a nuevos desafíos del mercado adaptando las leyes a las nuevas realidades económicas, tecnológicas y sociales, como la digitalización y comercio electrónico; aumentando la competitividad haciendo que los mercados europeos sean más competitivos, tanto a nivel interno como en su relación con mercados globales, reduciendo barreras y costes innecesarios.

En este contexto, ¿tiene sentido ir más allá del cumplimiento normativo? El promocionar con la misma intensidad el cumplimiento normativo y los principios de integridad tiene unos efectos muy positivos, como una mejora de la reputación y confianza del consumidor ya que las empresas que promueven la integridad, más allá de cumplir con las normativas, desarrollan una reputación sólida. Los consumidores valoran cada vez más la transparencia, la sostenibilidad y el respeto por los derechos humanos.

Estas prácticas generan confianza y lealtad, lo que refuerza la marca a largo plazo.

Asimismo, genera atractivo para inversores y socios estratégicos, los inversores buscan empresas que operen de manera ética y responsable y los que priorizan criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) prefieren empresas que demuestren un compromiso auténtico con la sostenibilidad abriéndose a nuevas oportunidades de financiación y asociaciones estratégicas.

El cumplimiento anticipado de regulaciones futuras, así como adoptar prácticas éticas antes de que las nuevas regulaciones sean exigidas, no solo posiciona a las empresas como líderes del sector, sino que también reduce los riesgos legales y financieros al estar preparadas para cumplir con las futuras normativas. La fidelización del talento, y es que los profesionales, especialmente las generaciones más jóvenes, valoran las prácticas transparentes y éticas de las empresas para las que trabajan.

Empresas que promueven la integridad pueden atraer y retener a los mejores talentos, quienes buscan organizaciones alineadas con sus valores. La reducción de riesgos a largo plazo, ya que una cultura empresarial centrada en la integridad minimiza riesgos, tanto legales como reputacionales. Las empresas que solo cumplen con lo mínimo regulatorio pueden estar más expuestas a escándalos de fraude o malas prácticas que dañarían su

imagen y generarían demandas costosas. El impacto social y ambiental positivo, ir más allá del cumplimiento normativo, permite a las empresas contribuir activamente al desarrollo sostenible, mejorando no solo la calidad de vida de su entorno, sino también asegurando la viabilidad de su negocio a largo plazo al operar dentro de los límites ecológicos y sociales. Una ventaja competitiva en el mercado ya que las empresas íntegras tienden a ser más innovadoras pues un marco ético fomenta la búsqueda de soluciones creativas para problemas sociales y ambientales. En mercados ultra competitivos, la ética y la sostenibilidad son factores diferenciadores clave.

En conclusión, en un entorno empresarial cada vez más interconectado y consciente de los impactos sociales y ambientales, ir más allá del cumplimiento normativo es una estrategia empresarial inteligente. Las empresas que operan con integridad no solo minimizan riesgos, sino que también capitalizan oportunidades clave en términos de reputación, atracción de talento e innovación, posicionándose para un crecimiento sostenido y responsable.

**Regional Ethics & Compliance Officer, Nissan*

Women in a Legal World

Colaboración para la era inteligente

por valentina yane gauffin*

El pasado jueves, 20 de febrero de 2025, Women in a Legal World (WLW) celebró con éxito la quinta edición de su Desayuno con Embajadoras, un evento que fomenta el diálogo de alto nivel sobre los desafíos globales más urgentes. La edición de este año, celebrada como siempre en Lupicinio International Law Firm, se centró en los temas abordados en el Foro Económico Mundial – Foro de Davos: Gobernanza, Ética y Tecnología. Durante

el encuentro, se exploraron estrategias para afrontar los desafíos de la transformación digital, garantizando al mismo tiempo la responsabilidad ética y la cooperación global.

La sesión fue inaugurada por Lupicinio Rodríguez, quien destacó la importancia de velar por los ciudadanos, las empresas y los emprendedores, fomentando la inversión y representando a los Estados con un enfoque humanista.

El evento continuó con la intervención de la Sra. Fátima Rodríguez, responsable del área de Derecho Penal en Lupicinio International Law Firm, quien dio la bienvenida a los asistentes. A continuación, la Sra. Marlen Estévez, presidenta de WLW, subrayó la necesidad de la colaboración internacional para abordar los desafíos tecnológicos. Para concluir la introducción, la Sra. Valentina Yane, presidenta de WLW Young, pronunció un breve discurso en el que destacó la importancia de la cooperación y la construcción de puentes, ejemplificada en la continua expansión de WLW en diversos países como Ecuador, Colombia, Francia y Perú; una iniciativa clave para impulsar el talento jurídico a nivel global.

Un distinguido panel de Embajadoras participó en el coloquio, compartiendo sus reflexiones sobre la intersección entre tecnología, gobernanza y ética.

S.E. Sra. Genevieve V. Lukusa Kayembe (República Democrática del Congo) hizo hincapié en la necesidad de asumir responsabilidades



en el avance tecnológico, señalando que las empresas deben comprometerse con la transparencia en el desarrollo de productos, los gobiernos deben regular con principios éticos y los educadores deben preparar a los estudiantes y profesionales para afrontar los nuevos desafíos tecnológicos. Subrayó que, aunque la innovación representa una gran oportunidad, siempre debe alinearse con los valores humanos para garantizar un progreso ético y responsable.

S.E. Sra. Vesna Andree Zaimovic (Bosnia y Herzegovina) destacó que a menudo se malinterpreta el verdadero significado de la transformación digital, sin tener en cuenta si la sociedad está preparada para afrontar esta nueva realidad. “La responsabilidad comienza en nosotros: debemos invertir más en educación para dotar a la sociedad de las habilidades, competencias y resiliencia necesarias para enfrentar los desafíos del futuro”, afirmó. También resaltó la importancia de la alfabetización mediática como un aspecto clave de esta preparación, ya que fomenta el pensamiento crítico y promueve la conciencia sobre la influencia de los medios.

S.E. Sra. Nairimas Sharon Ole-Sein (Kenia) abordó el papel de la tecnología en la diplomacia y el empoderamiento económico, destacando las iniciativas pioneras de Kenia. Mencionó el sistema financiero electrónico móvil, que ha beneficiado enormemente a las pequeñas

empresas lideradas por mujeres, el Digital Master Plan, que ha ampliado el acceso a internet, y Silicon Savannah, un centro de innovación que impulsa el desarrollo sostenible.

S.E. Sra. Fatma Omrani (Túnez) señaló que, aunque la inteligencia artificial ofrece grandes oportunidades, también conlleva riesgos para las mujeres, ya que aproximadamente el 11% de los empleos ocupados por ellas están en riesgo de ser automatizados. Además, destacó que en Túnez las mujeres siguen estando subrepresentadas en áreas clave para el desarrollo de la IA, como matemáticas e ingeniería. No obstante, recalcó que la IA puede contribuir a cerrar la brecha salarial de género, con iniciativas como el programa Pioneer, que ya ha recibido 60.000 solicitudes de mujeres. También resaltó la importancia de la formación de jóvenes, especialmente mujeres, a través de programas de la UE como el Digital Program y Horizont en Túnez, para prepararlas ante el futuro de la IA.

El evento concluyó con las Embajadoras destacando la relevancia de que, en España, más del 33% del Cuerpo Diplomático está compuesto por mujeres Embajadoras y con un breve discurso de la Sra. María Elena Agüero, Secretaria General del Club de Madrid, una organización que reúne a más de 100 exjefes de Estado y de Gobierno, así como a expertos y

académicos para debatir sobre cuestiones de democracia, destacó la importancia de la coordinación global en la gobernanza tecnológica. Subrayó que la regulación, los estándares y la implicación social deben abordarse a nivel internacional. Citó iniciativas clave como la Cuarta Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo, que se celebrará en Sevilla en junio, y la Cumbre de Transformación Digital, como plataformas cruciales para dar forma al futuro digital.

A través de iniciativas como Desayuno con Embajadoras, WLW continúa proporcionando una plataforma para debates de alto nivel que contribuyen a la formulación de políticas y promueven enfoques éticos, inclusivos y visionarios para abordar los desafíos globales.

**President Women in a Legal World Young*

Sesión de coaching

Estrategias para la retención de abogados senior y junior

por Bárbara de Eliseu



La retención de talento es uno de los principales desafíos que enfrentan actualmente los bufetes de abogados. En un mercado altamente competitivo, donde el conocimiento especializado y las relaciones interpersonales son activos valiosos, perder profesionales cualificados puede tener un impacto negativo significativo. Por ello, es fundamental desarrollar estrategias eficaces para retener tanto a los abogados senior como a los juniors, reconociendo que cada grupo tiene necesidades y

expectativas distintas.

La retención de abogados implica una serie de desafíos comunes que pueden surgir en diferentes etapas de la carrera. Ya sea por una carga de trabajo excesiva, durante la cual los abogados se enfrentan frecuentemente a largas jornadas y elevadas exigencias emocionales que pueden llevar al agotamiento y al deseo de cambiar de entorno; o por la falta de reconocimiento, sin mecanismos de retroalimentación ni valoración de sus esfuerzos, lo que también contribuye a la insatisfacción; la progresión profesional también puede ser difícil y poco clara, creando la percepción de que las oportunidades de crecimiento son limitadas; por último, el desequilibrio entre la vida personal y profesional puede llevar a algunos abogados a buscar alternativas fuera del bufete o incluso abandonar la profesión jurídica en busca de una mejor calidad de vida.

Aunque estos desafíos son comunes, las estrategias para mitigarlos deben adaptarse a las necesidades específicas de cada nivel de antigüedad.

Los abogados senior son un activo valioso para los bufetes de abogados, ya que aportan experiencia, conocimiento acumulado y sólidas relaciones con los clientes. Así, cuando se trata de retener abogados con este perfil, algunas estrategias son fundamentales:

1. Valoración del conocimiento y la experiencia: los abogados senior deben sentir que su experiencia es reconocida. Aunque parezca básico, asignarles tareas simples o repetitivas puede contribuir a una sensación de infravaloración. Por otro lado, la creación de programas de mentoría en los que puedan compartir sus conocimientos ya sea con clientes o con abogados más jóvenes, no solo valora

- su papel, sino que también refuerza su sentido de pertenencia y contribución;
2. Flexibilidad en las condiciones de trabajo: los abogados senior pueden desear reducir su jornada laboral sin desvincularse por completo del mercado. Ya sea porque tienen proyectos personales o familiares a los que quieren dedicarse, o porque consideran que es momento de bajar el ritmo. Ofrecer horarios flexibles, trabajo a tiempo parcial, funciones de consultoría o participación en proyectos específicos puede ser una solución eficaz;
 3. Participación en el liderazgo estratégico: involucrar a los abogados senior en las decisiones estratégicas del bufete de abogados les permite aportar su visión global y fortalece su compromiso con la organización.

Por otro lado, los abogados junior son fundamentales para la vitalidad y la innovación en los bufetes de abogados. Para este grupo, las estrategias de retención deben centrarse en la formación, la progresión profesional y la calidad de vida. Aquí algunos buenos ejemplos:

1. Planes de desarrollo profesional: los abogados junior están especialmente atentos a las oportunidades de crecimiento. Establecer planes claros de progresión profesional, con objetivos definidos y criterios de promoción transparentes, es fundamental;
2. Programas de mentoría: asociar a los abogados junior con mentores experimentados promueve un entorno de aprendizaje continuo y fortalece los lazos internos. Es importante involucrar en estas mentorías solo a abogados senior que realmente sepan brindar este apoyo;
3. Capacitación variada: proporcionar a los abogados junior oportunidades de aprendizaje variado, tanto en habilidades técnicas (*hard skills*) como en habilidades interpersonales (*soft skills*), les ayuda a crecer y aumenta su confianza. Muchos de ellos muestran especial interés en herramientas tecnológicas que optimizan la práctica jurídica. Por ello, invertir en formación digital y recursos puede ayudar al crecimiento del bufete al tiempo que se retiene a estos jóvenes profesionales;
4. Equilibrio entre vida personal y profesional: los abogados más jóvenes valoran entornos de trabajo que favorezcan el bienestar mental y proporcionen flexibilidad. Las políticas que fomenten el teletrabajo, los modelos híbridos o la jornada reducida son cada vez más valoradas. ¡Si tomarse vacaciones se convierte en un problema, los perderán!
5. Cultura de feedback: Los abogados junior

necesitan sentir que sus esfuerzos son notados y recompensados. Implementar una cultura de *feedback* regular contribuye a que se sientan valorados y respaldados.

Si están comenzando o desean mejorar, ¡no intenten reinventar la rueda! Asegúrense de que, al menos, estos elementos estén presentes en su bufete de abogados.

La integración de estas estrategias depende en gran medida del papel del liderazgo en los bufetes de abogados. Por ello, es esencial que los socios directores y demás responsables de la gestión desarrollen una cultura organizacional que valore la colaboración intergeneracional, fomente el intercambio de experiencias y promueva un entorno inclusivo y respetuoso. Además, es fundamental que los líderes demuestren apertura para comprender las diferentes motivaciones de cada abogado e implementen estrategias flexibles que se adapten a los diversos perfiles.

Retener a abogados senior y junior es un desafío que exige estrategias personalizadas y una cultura organizacional sólida. Reconocer las especificidades de cada grupo e implementar políticas que valoren tanto la experiencia como el compromiso es fundamental para garantizar que los bufetes de abogados prosperen en un mercado cada vez más dinámico y competitivo.

**ACC EUROPE
ANNUAL CONFERENCE**

**21–23 May 2025
Barcelona, Spain**



FUTURE-FOCUSSED LEGAL: EMBRACING TOMORROW'S OPPORTUNITIES

The ACC Europe Annual Conference is the must-attend event for in-house counsel across the region, uniting, empowering, and inspiring legal professionals through a vibrant exchange of knowledge, unparalleled networking opportunities, and passionate advocacy.

Why Attend?

- Connect with peers and legal experts across Europe.
- Stay informed about evolving European law and best practices.
- Enhance your negotiation, compliance, and risk management skills.
- Gain sector-specific knowledge for better decision-making.
- Get inspired by the creative energy of Barcelona.

Be part of this unique experience, learn to anticipate tomorrow's legal needs and embrace the future with confidence.

JOIN US 



IBERIAN LAWYER



THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN
BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

- Interviews with lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on



Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



N 143 | Abril 2025

Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with

julia.gil@iberianlegalgroup.com
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

Contributor

valentina.yane.gauffin, emilio.ibañez, nicola.di.molfetta,
bárbara.de.eliseu

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Office Manager

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Graphic Designer

francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

**Group Communication
and Business Development Director**

helene.thierry@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Group Marketing and Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Editor

Oficina registrada:
C/ Rios Rosas, 44 A - 2º G.H
28003 Madrid, Spain
T: + 34 91 563 3691
info@iberianlawyer.com
www.iberianlawyer.com
www.thelatinamericanlawyer.com

The publisher and authors are not responsible for the results of any actions (or lack thereof) taken on the basis of information in this publication. Readers should obtain advice from a qualified professional when dealing with specific situations. Iberian Lawyer is published 11 times a year by Iberian Legal Group SL.
© Iberian Legal Group SL 2020 - January 2022
Copyright applies. For licensed photocopying, please contact info@iberianlegalgroup.com

Legal Deposit
M-5664-2009