



La Nueva Era Trump

Adolfo Fraguas (BBVA)

De Cepsa a Moeve

Los 30 mejores abogados de España en 2024

Iberian Lawyer destaca a los 30 principales abogados que han dado forma al panorama legal de España en 2024



Los protagonistas del 2024

En un mercado legal saturado pero siempre en constante movimiento, destacar es una habilidad que solo unos pocos logran dominar. Este mes, en *Iberian Lawyer*, celebramos a los abogados del año: esos profesionales cuya dedicación, innovación y liderazgo han dejado una marca indeleble en el sector legal ibérico.

Esta clasificación no es una *league table* basada en transacciones o cifras; es una valoración cualitativa, fruto de nuestra observación constante del mercado legal durante todo el año. Como medio especializado en informar y analizar diariamente las dinámicas del sector, ofrecemos nuestra opinión sobre aquellos que han tenido un impacto significativo en el crecimiento y la transformación del mercado legal. No solo hablamos de abogados que han liderado grandes operaciones, sino de aquellos que han guiado a sus firmas hacia nuevos horizontes, han innovado en sus prácticas y dejado una huella perdurable en la comunidad jurídica, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector. En un entorno donde la competencia es feroz y la evolución constante, estos profesionales han sabido navegar con destreza, anticipándose a las tendencias y abriendo camino para las generaciones futuras.

Ser líder significa tener la capacidad de ver más allá del horizonte inmediato, entender que el éxito no es solo personal sino colectivo, y elevar los estándares de la profesión en su conjunto. Es apostar por la innovación, por nuevas formas de hacer las cosas y fomentar una cultura de colaboración en lugar de competencia. En definitiva, es ser un referente no solo por los logros obtenidos, sino por la manera en que se han conseguido. No se trata únicamente de dominar áreas como M&A o bancaria; ser líder también implica innovar en nuevos campos, impulsar el cambio y contribuir al progreso del sector legal.

En esta edición, además de nuestro especial sobre los Top 50 en la península Ibérica, exploramos otros temas clave que están marcando la agenda del sector legal y empresarial. La nueva era Trump nos invita a reflexionar sobre el impacto de los cambios políticos internacionales en nuestros mercados. ¿Estamos preparados para adaptarnos a un panorama global incierto y volátil? RocaJunyent y Grant Thornton nos comparten su visión sobre cómo las firmas se están adaptando a las nuevas realidades en España, con un enfoque en innovación y expansión.

La propiedad intelectual también ocupa un lugar destacado, y hablamos con algunos de los ponentes que se reunieron en Barcelona en el Foro de las Marcas sobre cómo las empresas pueden proteger y maximizar sus activos intangibles en un mundo cada vez más digitalizado. En nuestro *Special Feature: Inhousecommunity Days*, resumimos los principales aprendizajes de este evento clave para los abogados internos y cómo están enfrentando los desafíos actuales. En el ámbito corporativo, conversamos con líderes como los general counsel de Plenitude España, Moeve, y IBM, quienes comparten sus experiencias y perspectivas sobre la gestión legal interna. La *ACC Europe* también tiene su espacio en esta edición, con su nueva presidenta destacando el papel fundamental de la asociación en el apoyo a la comunidad de abogados corporativos en toda Europa.

Este 2024 nos ha enseñado que, incluso en mercados saturados, siempre hay espacio para quienes se atreven a ir más allá. Los profesionales que destacamos en esta edición son prueba de ello. Han sabido adaptarse y liderar con el ejemplo, demostrando que el éxito en el sector legal no se mide solo en cifras, sino en el impacto y la contribución al progreso de la profesión. Como siempre, en *Iberian Lawyer* nos comprometemos a ser testigos y narradores de estas historias, ofreciendo un espacio para la reflexión y el debate. Invitamos a nuestros lectores a unirse a esta conversación, inspirarse con las experiencias de estos líderes y reflexionar sobre cómo cada uno, desde su posición, puede contribuir a un mercado legal más dinámico y innovador. Porque, al final del día, ser líder es eso: marcar la diferencia. 

2024 EVENTS CALENDAR

DECEMBER

- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 11/12/2024

2025 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 30/01/2025

FEBRUARY

- Private Capital Talks and Drinks Madrid, 04/02/2025
- Legalcommunity Finance Awards Milan, 13/02/2025
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 20/02/2025
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 20/02/2025

MARCH

- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 06/03/2025
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 13/03/2025
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 20/03/2025
- LC Sustainability Summit Milan, 25/03/2025
- LC Sustainability Awards Milan, 25/03/2025

APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 01/04/2025
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 03/04/2025

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 08/05/2025
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 15/05/2025
- 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 Rome, 03/07/2025

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 11/09/2025
- The Latin American Lawyer Women 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 Days Switzerland Zurich, 23-24/10/2025
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 28/10/2025

NOVEMBER

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

LEGEND

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

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE		
Research Period from	01/11/23	DOWNLOAD SUBMISSION 
Research Period to	31/10/24	
Deadline Submission	27/09/2024*	
Report Publication	Feb-25	

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 22 November 2024

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

IP&TMT		
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

CORPORATE		
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

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	
Research Period to	30/06/25	
Deadline Submission	23/05/2025	
Report Publication	Nov-25	

LITIGATION		
Research Period from	01/04/24	
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

IP&TMT		
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



51

Los 30 mejores abogados de España en 2024

Iberian Lawyer destaca a los 30 principales abogados que han dado forma al panorama legal de España en 2024

9

EN MOVIMIENTO

Garrigues anuncia la promoción de 18 nuevos socios

17

EN LA WEB

Un capital movilizado en crecimiento

25

La Nueva Era Trump

29

Nuevas oportunidades de protección digital para diseñadores y empresas en la UE

35

Joan Roca (Roca Junyent): "Ley es un reflejo de nuestra visión de futuro"

39

Grant Thornton Legal: de la complementariedad a la relevancia estratégica

45

El compromiso de las marcas en Europa: más allá del producto

71

Los 20 mejores abogados de Portugal para 2024

85

RNH: ¿Transición o el fin de una era?

89

Líderes jurídicos corporativos reunidos en Madrid

97

Adolfo Fraguas (BBVA): "Debemos ser capaces de identificar los riesgos antes de que puedan considerarse como tales"

103

De PYME a multinacionali

107

De Cepsa a Moeve

111

ACC Europe: aportando valor a la profesión in – house en toda Europa

117

Experiencia legal contra las amenazas cibernéticas

121

Los abogados de Giochi Preziosi marcan el paso en el uso de la IA generativa

125

FINANZAS EN ACCIÓN

Juan de Gonzalo, nuevo CEO de BNP Paribas Wealth Management en España

127

FINANZAS CLAVE EN LA WEB

Mubadala compra el 65% de la consultora Babel: Asesores

131

M&A: UN 2025 LLENO DE OPTIMISMO

137

ESPECIAL

Gold Awards 2024

161

"Fiscalidad de grandes fortunas: retos globales y propuestas en España"

163

WCA

Los Cazarrecompensas

165

WLW

La modulación en la admisión de la prueba ilícita

167

THE COACH APPROACH

Convierte el SEGUIMIENTO DEL TIEMPO en tu bufete de abogados en algo EMOCIONANTE!

En movimiento

ÚLTIMOS NOMBRAMIENTOS DE SOCIOS EN GRANDES FIRMAS DE ABOGADOS

Garrigues anuncia la promoción de 18 nuevos socios



La junta de socios de Garrigues ha aprobado la promoción de 18 nuevos socios de capital con efecto a partir del 1 de enero de 2025. Los nuevos nombramientos abarcan cuatro áreas de práctica diferentes y G-advisory, el brazo de consultoría estratégica en energía y ESG del grupo, distribuidos en 10 oficinas de 4 países. Esto demuestra la diversificación de la firma tanto en especialidad como en región. España lidera con 15 nuevos socios, seguida de Portugal, donde se ha nombrado un socio.

Cuatrecasas nombra cuatro nuevos socios en España

Cuatrecasas aprobó hoy, durante la Reunión Extraordinaria de Socios, el nombramiento como nuevos socios de David Fernández de Retana (litigación), Gabriel Morales (litigación y arbitraje), Jaime Moya (corporativo y M&A), Miguel Muñoz (litigación fiscal), Ramiro Portocarrero (litigación y arbitraje) y David-Isaac Tobía (laboral y empleo).



Latham & Watkins: Nuevos socios y promociones a counsel 2025

Latham & Watkins ha anunciado una serie de promociones en sus oficinas globales, con importantes nombramientos en su oficina de Madrid. A partir del 1 de enero de 2025, estas promociones refuerzan el compromiso de la firma con el desarrollo del talento jurídico en España y su apuesta por el crecimiento en la región. Ori Assa (M&A) y Roberto Muñoz (Litigación) son los nuevos promovidos en España.





OFICINAS REGIONALES

GA_P incorpora a Pablo Santos como nuevo socio laboral en Barcelona

Gómez-Acebo & Pombo ha fichado a Pablo Santos Fita, de EY, como socio a cargo del área de derecho laboral en su oficina de Barcelona, donde trabajó durante 10 años en su primera etapa como abogado.

Marc Carrera Domènech, nuevo socio director de Sagardoy en Barcelona

Sagardoy Abogados anuncia el nombramiento de Marc Carrera Domènech como nuevo socio director en Barcelona. Este cargo, que ha desempeñado con excelencia durante más de 16 años, lo asume de nuevo con renovado entusiasmo, reafirmando el compromiso del despacho como líder en asesoramiento laboral corporativo.



ANDERSEN: INCORPORANDO SOCIOS

Andersen incorpora a Emma Muñoz como nueva socia en el área de litigios

Andersen incorpora a Emma Muñoz, de Montero Aramburu & Gómez Villares Atencia, como nueva socia en el área de litigios. La abogada cuenta con más de 25 años de experiencia asesorando en procedimientos civiles y contencioso-administrativos.

Nueva socia de corporate y M&A en Andersen Lisboa: Inês Pinto da Costa

Andersen Iberia ha contratado a la abogada Inês Pinto da Costa como socia en el área de Corporate y M&A en la oficina de Lisboa. Inês se une desde PLMJ, donde pasó los últimos 14 años.





PASO ESTRATÉGICO: BROSETA HORIZONTE 27

Broseta amplía su experiencia en economía digital con dos nuevas socias

Broseta ha incorporado a Assumpta Zorraquino y Alejandra Matas como nuevas socias en su oficina de Barcelona, fortaleciendo su equipo de derecho mercantil compuesto por alrededor de 60 profesionales. Ambas abogadas aportan amplia experiencia desde PwC Tax & Legal y reforzarán el área de Nuevas Tecnologías, en línea con el plan estratégico de crecimiento de la firma, Horizonte 27.

Carlos Salinas dirigirá la oficina de Broseta en Barcelona

Broseta ha anunciado el nombramiento de Carlos Salinas Peña como nuevo director de su oficina en Barcelona, marcando un paso clave en su plan estratégico BROSETA Horizonte 27. Este anuncio se produce casi tres años después de que la firma estableciera su presencia en Barcelona a principios de 2022 con un equipo de más de 50 profesionales.





MUJERES EN LIDERAZGO

Concepción Pilar Barrio, presidenta del Consejo General del Notariado de España

Concepción Pilar Barrio del Olmo, decana del Colegio Notarial de Madrid, ha sido elegida como la primera presidenta mujer del Consejo General del Notariado, cargo que ocupará durante los próximos cuatro años. Barrio sucede a José Ángel Martínez Sanchiz, quien dirigió el Consejo durante ocho años.

Flor Carrasco, nueva decana del Colegio de Abogados de Málaga

Flor Carrasco Gómez ha ganado las elecciones colegiales para decana del Colegio de Abogados de Málaga. La decana electa obtuvo un total de 2,300 votos, frente a los 2,116 de Regina Apalategui Montañez, los 693 obtenidos por Nieves Fernández Clavijo y los 369 que finalmente sumó José Antonio Prados García.



NOTICIAS IN-HOUSE

Miguel Romera, nuevo director legal, de compliance y riesgos de Vodafone España

Nuevo movimiento in-house. Vodafone España ha promocionado a Miguel Romera Marroquín como nuevo director legal corporativo, de compliance y riesgos.



AMPLIANDO HORIZONTES

Ceca Magán refuerza su equipo en Vigo con la incorporación e Daniel Lago

Ceca Magán Abogados incorpora al abogado Daniel Lago Domínguez, procedente de KPMG, como director en el área mercantil de la oficina de Vigo, ampliando así el equipo liderado por Javier Romano, que alcanza los diez abogados desde su apertura en junio de 2024.



Cases & Lacambra incorpora a Carlos Ripollés en su oficina de Miami

Cases & Lacambra incorpora a Carlos Ripollés, hasta ahora cofundador y CEO en Latam de Meeting Lawyers, como socio en su oficina de Miami para fortalecer los lazos con el mercado latinoamericano y consolidar la presencia de la firma en Estados Unidos.

BDO Abogados refuerza su presencia en Bilbao con nueva oficina

BDO Abogados ha ampliado su compromiso con Bilbao con la apertura de una nueva oficina, destinada a fortalecer su presencia en la ciudad e impulsar su estrategia de crecimiento en el País Vasco. La nueva oficina alberga un equipo de más de 30 profesionales experimentados en contabilidad, asesoría fiscal y servicios digitales, liderados por el socio de la firma Javier González Monforte.



SOCIOS DIRECTORES

Jabier Badiola, reelegido socio director de Dentons en España

Jabier Badiola ha sido reelegido como líder de la oficina española de la firma global Dentons, para un nuevo mandato hasta 2027, consolidando su estrategia de crecimiento y especialización.



Fieldfisher nombra a Rodrigo Martos y Talmac Bel como nuevos socios directores

Fieldfisher está inmersa en un plan de crecimiento y expansión para fortalecer todas las áreas de práctica en España. En este sentido, como resultado del crecimiento y evolución de la firma, se han nombrado tres nuevos socios directores: Héctor Jausàs, socio de Ciencias de la Vida, ocupará un puesto institucional como presidente, mientras que Rodrigo Martos, socio de corporate y M&A, junto con Talmac Bel, socio laboral, asumirán el puesto de socios directores con carácter ejecutivo.



RSM SIGUE CRECIENDO

RSM incorpora a Mario Blanco como socio de fiscal y legal

RSM avanza con su plan estratégico y promueve el desarrollo de áreas clave para el crecimiento de la firma. Además de las recientes incorporaciones de Jesús Bernabé y Eduardo Gómez de Enterría, Mario Blanco, de Auren, se une a RSM para fortalecer el área de litigios, defensa corporativa y derecho penal económico, acompañado de un equipo de cuatro profesionales.



RSM incorpora a Eduardo Gómez de Enterría como socio codirector del área laboral

RSM avanza con su plan estratégico con la incorporación de Eduardo Gómez de Enterría, de Fieldfisher, como codirector del área laboral en Madrid junto con Ignacio Hidalgo. Rafael Rojas y Natalia Gómez de Enterría, quien se incorpora como socia, completan el equipo de socios en la oficina de Madrid, formando un equipo de seis socios y más de 30 profesionales en toda España.



NUEVOS RESPONSABLES DE DEPARTAMENTOS

Marta González nombrada codirectora del Grupo Global de Ciencias de la Salud de Eversheds Sutherland

Eversheds Sutherland ha nombrado a Marta González, socia de la oficina de Madrid, como codirectora del Grupo Internacional de Ciencias de la Salud de la firma. González es socia en el Departamento de Litigios y Ciencias de la Salud en la oficina de Madrid y responsable de la Unidad de Farmacia, con amplia experiencia asesorando a empresas del sector farmacéutico y sanitario.



Eversheds Sutherland incorpora a Eduardo Sierra como nuevo socio y responsable del área de urbanismo

Eversheds Sutherland ha incorporado a Eduardo Sierra Rodríguez como nuevo socio en la oficina de España para liderar el área de urbanismo.



NUEVOS SOCIOS

White & Case promueve a Quiroga y Dachary como socios locales

White & Case ha anunciado la promoción de Lucía Quiroga y Eduardo Dachary como socios locales en la oficina de Madrid, fortaleciendo su práctica de fusiones y adquisiciones (M&A) en España. Este movimiento subraya el compromiso de la firma con el crecimiento de su presencia en el mercado español y refuerza su posición como líder en transacciones complejas y transfronterizas.

Fernando Gutiérrez se une a Ayuela Jiménez

Ayuela Jiménez continúa ampliando su talento legal con la incorporación de Fernando Gutiérrez, hasta ahora socio responsable del departamento de litigios y arbitraje en Pinsent Masons Madrid. Es abogado del Estado (en excedencia) con una amplia experiencia en litigios civiles, mercantiles y comerciales, así como en asesoramiento prelitigioso.



Ignacio Cacho, nuevo socio de financiero e inmobiliario en Martínez-Echevarría

Martínez-Echevarría ha contratado a Ignacio Cacho, procedente de Watson Farley & Williams, como socio del área financiera e inmobiliaria, para trabajar tanto en España como en las oficinas de la firma en Portugal.

Ceca Magán incorpora a Amado Giménez y su equipo como nuevo socio del área bancaria

Ceca Magán Abogados incorpora a Amado Giménez Bono, procedente de Ontier, como socio del área de derecho bancario y financiero junto con su equipo, compuesto por Alberto París y Saúl Dávila. Esta incorporación reafirma el compromiso de la firma con el desarrollo de esta área de negocio con el objetivo de alcanzar una facturación de 30 millones de euros para 2025.



En la web



Un capital movilizado en crecimiento

ESPAÑA

Hasta noviembre, el mercado transaccional español registró un total de 2.939 fusiones y adquisiciones anunciadas y cerradas. Estas cifras suponen un incremento del 2% en el número de operaciones, en comparación con el mismo periodo del año anterior, según el informe mensual de TTR Data. En términos de valor, el importe agregado se situó en 89.764 millones de euros, mostrando un fuerte crecimiento (20%) en comparación con 2023.

Sólo durante el mes de octubre se registraron un total de 220 fusiones y adquisiciones, entre anunciadas y cerradas, por un importe de 6.930 millones de euros. Por sectores, según TTR Data, el inmobiliario es el más destacado del año, con un total de 551 operaciones, aunque ha registrado un descenso del 5% respecto al mismo periodo de 2023; seguido del sector de internet, software y servicios informáticos, con 277 operaciones y un descenso interanual del 13%; y del sector de turismo, hostelería y ocio, que registró 194 operaciones y un aumento del 59%.

En el ranking de asesores legales, Uría Menéndez España y Garrigues lideraron la clasificación, con 30.811 y 30.093 millones, respectivamente. Cuatrecasas España ocupó el primer puesto en número de operaciones, con 159 operaciones asesoradas.

PORTUGAL

Si nos fijamos en Portugal, según TTR Data, el mercado transaccional registró un total de 503 operaciones, con un importe agregado de 9.500 millones de euros. Lo cierto es que este mercado ibérico registró una caída tanto en transacciones (-21%) como en valor (-28%), en comparación con el mismo periodo del año anterior.

El sector inmobiliario es el más destacado del año, en términos sectoriales, con un total de 88 transacciones, seguido del sector de internet, software y servicios informáticos, con 59 operaciones.

Por lo que respecta a los sectores más destacados en Portugal, PLMJ se sitúa a la cabeza en 2024, con 32 transacciones, por un total de 1.900 millones de euros.

Endesa compra las centrales hidroeléctricas de Acciona por 1.000 millones de euros: asesores



ALEJANDRO OSMA



ANA CREMADES



JAIME DE BLAS



JOSÉ MARÍA ELÍAS

Endesa, a través de su sociedad íntegramente participada Endesa Generación, ha firmado un acuerdo con Corporación Acciona Energías Renovables, sociedad perteneciente al grupo Acciona, para la compra de la totalidad del capital social de Corporación Acciona Hidráulica. El acuerdo prevé el pago de un precio de 1.000 millones de euros, sujeto a los ajustes habituales en este tipo de operaciones, por el 100% de las acciones, libres de deuda.

Acciona Hidráulica es propietaria de una cartera de 34 centrales hidroeléctricas situadas en el norte y este de España (Aragón, Soria, Valencia y Navarra). Con una capacidad total instalada de 626MW, la mayoría modulables, y que generaron aproximadamente 1,3TWh en 2023.

Pérez-Llorca ha asesorado a Endesa con un equipo formado por **Alejandro Osma**, socio corporativo; **Ana Cremades**, socia pública; y **Jaime de Blas**, socio de competencia. Además, **Tobías Kálnay**, abogado corporativo; **Laura Llanos**, abogada corporativa; **Jorge Vellido**, abogado de competencia y **Lorenzo Morejón**, abogado público.

Deloitte Legal también ha asesorado a Endesa con el equipo de corporate, formado por **José María Elías** de Tejada (socio), **Susana López-Claver** (directora general), **Marina Silva** (counsel) y **Aida Beltrán** (asociada). En el área de sector público y regulado **Carlos Tallón** (asociado principal) y **Fernando González** (asociado senior). En el área de competencia: **Rafael Piqueras** (director) y **Mercedes Segoviano** (asociada senior). El equipo laboral estuvo representado por **Beatriz Prieto** (letrada) y **Diana López Ruiz** (asociada senior).

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercantil

OPERACIÓN

Endesa compra las centrales hidroeléctricas de Acciona por 1.000 millones de euros: Asesores

FIRMAS

Pérez-Llorca y Deloitte Legal

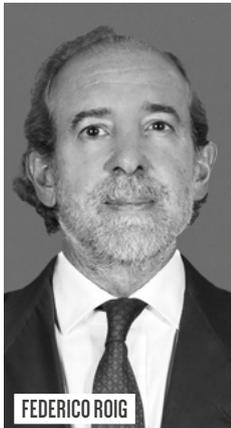
SOCIO ASESOR

Alejandro Osma (Pérez-Llorca), Ana Cremades (Pérez-Llorca), Jaime de Blas (Pérez-Llorca), y José María Elías de Tejada (Deloitte Legal).

VALOR

1.000 millones de euros

Uría Menéndez y Cuatrecasas asesoran en la creación de la JV de fibra entre Telefónica y Vodafone



FEDERICO ROIG



IGNACIO KLINGENBERG



MARIANO UCAR



PABLO GONZÁLEZ-ESPEJO



RAFAEL GARCÍA

Uría Menéndez y Cuatrecasas han asesorado en el acuerdo alcanzado por la filial del Grupo Telefónica, Telefónica España Filiales, con Vodafone ONO para la constitución de una joint venture (Compañía Mayorista de Fibra) para la comercialización de una red de fibra hasta el hogar (FTTH) de 3,6 millones de BUPs.

FibreCo cubrirá unos 3,6 millones de unidades inmobiliarias, lo que permitirá a Vodafone y Telefónica maximizar el uso de la red FTTH y ofrecer servicios de fibra óptica de alta calidad y tecnológicamente eficientes a sus actuales y futuros clientes minoristas y mayoristas dentro de su área de cobertura. Se espera que esta alianza mejore la competitividad de ambas compañías y garantice el acceso de los clientes a redes avanzadas, partiendo de una penetración estimada del 40% y 1,4 millones de clientes.

El equipo de Uría que ha asesorado al Grupo Telefónica ha estado formado por **Pablo González-Espejo** (socio, Digital Law Group, Madrid); **Ignacio Klingenberg** (socio, Digital Law Group, Madrid); **Rafael García Llana** (socio, Fiscal, Madrid); **Gonzalo Sanz** (asociado senior, Digital Law Group, Madrid); y **Salvador Espinosa de los Monteros** (asociado, Digital Law Group, Madrid).

Cuatrecasas ha asesorado a Zegona y Vodafone España con un equipo formado por **Federico Roig**, **Mariano Ucar**, **Pedro López-Dóriga** y **Pablo del Moral**, del grupo de fusiones y adquisiciones corporativas, con la colaboración de **Irene Moreno-Tapia** y **Paula Wignall**, de competencia, y **Enrique Carrera**, **Julene Areitio** y **Mario Mas**, de IED.

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercantil

OPERACIÓN

Uría Menéndez y Cuatrecasas asesoran en la creación de la JV de fibra entre Telefónica y Vodafone

FIRMAS

Uría Menéndez y Cuatrecasas

SOCIO ASESOR

Pablo González-Espejo (Uría Menéndez), Ignacio Klingenberg (Uría Menéndez), Rafael García Llana (Uría Menéndez) y Federico Roig (Cuatrecasas) y Mariano Ucar (Cuatrecasas).

Asterion Industrial Partners acuerda la venta del grupo de centros de datos Nabiax a Aermont: asesores



JAVIER AMANTEGUI



JAVIER TORTUERO



MANUEL ECHENIQUE



PABLO FERNÁNDEZ CORTIJO

Asterion Industrial Partners y Aermont han anunciado que han llegado a un acuerdo en virtud del cual se venderá Nabiax a un fondo gestionado por Aermont. Nabiax es el primer grupo español de centros de datos y plataforma de hiperescalado en términos de cuota de mercado y capacidad instalada. La operación incluye la venta de la participación del 20% que Telefónica tenía en la compañía.

La cartera actual de Nabiax se compone de tres centros de datos con una potencia instalada de 35 MW ubicados en las instalaciones de Alcalá de Henares, Julián Camarillo (ambas en la provincia de Madrid) y Terrassa (Barcelona). Los activos cuentan con una capacidad de ampliación que permite escalar la potencia informática instalada por encima de los 100 MW a medio plazo.

Uría Menéndez ha asesorado a Aermont Capital en la operación con un equipo formado por **Manuel Echenique** (socio, co-director de M&A y private equity, Madrid); **Javier Tortuero** (socio, corporate y M&A, Madrid); **Guillermo del Río** (socio director, Mercantil y Fusiones y Adquisiciones, Madrid); **Casilda Campuzano** (asociada senior, Mercantil y Fusiones y Adquisiciones, Madrid); **Paula Lissorgues** (asociada, Mercantil y Fusiones y Adquisiciones, Madrid); y **Gonzalo Sanz** (asociado senior, Mercantil y Fusiones y Adquisiciones, Madrid).

Clifford Chance asesoró a Asterion Industrial Partners en la adquisición inicial, la posterior adquisición a Telefónica y la posterior venta de las operaciones de Nabiax en América. El equipo de la operación estuvo dirigido por el socio de Fusiones y Adquisiciones **Javier Amantegui**, junto con el abogado **Javier Olábarri**, el asociado senior **Javier Montañés** y los asociados **Josep Massana** y **María Rodrigo**. María Sabau, socia de Mercados Financieros Globales, ha asesorado en los aspectos financieros de la operación.

Gómez-Acebo & Pombo asistió a Nabiax con un equipo formado por **Pablo Fernández Cortijo**, **Guillermo Guerra**, **Jorge Martín** y **Carlota Mazzuchelli**, del equipo corporativo.

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporativo

OPERACIÓN

Asterion Industrial Partners acuerda la venta del grupo de centros de datos Nabiax a Aermont: Asesores

FIRMAS

Uría Menéndez, Clifford Chance y Gómez-Acebo & Pombo

SOCIO ASESOR

Manuel Echenique (Uría Menéndez), Javier Tortuero (Uría Menéndez), Javier Amantegui (Clifford Chance) y Pablo Fernández Cortijo (Gómez-Acebo & Pombo)

WFW y Ashurst asesoran a Equitix España en su proyecto de financiación de 271 millones de euros



ANDRÉS ALFONSO



IRIAN MARTÍNEZ



JOSÉ MARÍA ANARTE

Watson Farley & Williams y Ashurst han asesorado en una innovadora financiación de 271 millones de euros concedida a Equitix por el Banco Santander para la refinanciación, construcción y desarrollo de un sistema híbrido de energías renovables que abarca varias regiones españolas. La cartera combina de forma única tecnologías eólicas, solares y de almacenamiento en baterías, lo que supone la primera financiación de un proyecto híbrido multitecnológico de este tipo en España.

Esta operación estratégica subraya la dedicación de Ashurst a apoyar a sus clientes en iniciativas pioneras y sostenibles. Con una capacidad agregada superior a 326 MW, la cartera reducirá significativamente las emisiones de CO₂, contribuyendo a los objetivos de energía renovable de España.

El equipo de Ashurst ha asesorado a Equitix, liderado por los socios **Irian Martínez** y **Andrés Alfonso**, apoyados por los consejeros **Tannia Rodríguez** y **Aitor Errasti**, junto con los asociados **Marta Timoner**, **Pedro Díaz** y **Javier Altemir**.

El equipo de WFW Madrid que asesoró al Banco Santander estuvo liderado por el socio financiero **José María Anarte**, en estrecha colaboración con la asociada senior **Laura Fontán** y los asociados **Beltrán Silva** y **Álvaro del Real**. En el área regulatoria participaron el socio **Luis González** y las asociadas **Isabel Rodríguez de Codes** y **Rocío Saadeh**.

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercantil

OPERACIÓN

WFW y Ashurst asesoran en el proyecto de financiación de Equitix España por 271 millones de euros

FIRMAS

Ashurst y Watson Farley and Williams

SOCIO ASESOR

: Irian Martínez (Ashurst) y Andrés Alfonso (Ashurst) y José María Anarte (Watson Farley and Williams)

VALOR

271 millones de euros

PLMJ y SRS Legal asesoran en la reestructuración comercial del Dragão



ALEXANDRA VALENTE



ANDRÉ FIGUEIREDO



JOÃO SANTOS CARVALHO



TOMÁS ALMEIDA RIBEIRO

PLMJ y SRS Legal han asesorado en la compleja reestructuración de las operaciones comerciales del Estádio do Dragão, sede del Futebol Clube do Porto, incluyendo un acuerdo de financiación a largo plazo con inversores institucionales norteamericanos.

PLMJ asesoró al Futebol Clube do Porto en una asociación estratégica con Ithaka, que implicó la renegociación de los términos financieros y estructurales. Paralelamente, la empresa asistió al FC Porto -a través de su filial, Dragon Notes- en una colocación privada estadounidense organizada por J.P. Morgan. Esta emisión supuso 115 millones de euros en bonos con un vencimiento de 25 años y un tipo de interés fijo del 5,62%, respaldados por los dividendos generados por las operaciones de Porto Stadco. Los bonos, calificados con grado de inversión por DBRS Morningstar, pretenden garantizar una financiación sostenible para el club.

El equipo de PLMJ fue liderado por **André Figueiredo** (socio, Banking and Finance & Capital Markets) y **Tomás Almeida Ribeiro** (socio, Corporate M&A), con el apoyo de los asociados **João Terrinha**, **Tiago Jesus Bento**, **Leonor Melo Bento**, y del abogado en prácticas **Tiago Belinha**.

Por otro lado, SRS Legal asesoró a DBRS Morningstar en la calificación de los bonos Dragon Notes. El reembolso de estos bonos estará respaldado por los ingresos generados por las operaciones de Estádio do Dragão.

El equipo de SRS Legal estuvo liderado por **Alexandra Valente** y **João Santos Carvalho**, ambos socios del equipo de Banca y Finanzas.

Se espera que esta operación refuerce la estabilidad comercial y financiera del FC Porto, garantizando la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo.

ÁREA DE PRÁCTICA

Bancario y Financiero

NEGOCIO

PLMJ y SRS Legal asesoran en la reestructuración comercial del Estadio do Dragão

FIRMAS

PLMJ y SRS Legal

SOCIO ASESOR

André Figueiredo (PLMJ), Tomás Almeida Ribeiro (PLMJ), Alexandra Valente (SRS Legal) y João Santos Carvalho (SRS Legal).

CCSL asesora en la creación de una joint venture de 375 millones de euros



FREDERICO FÉLIX ALVES



JOÃO DE LEMOS PORTUGAL



JOSÉ CALEJO GUERRA



RITA RENDEIRO

CCSL Advogados ha asesorado la creación de una joint venture entre King Street y ALEA para invertir hasta 375M€ en Student Housing Platforma. El acuerdo entre ALEA, compañía centrada en la gestión alternativa de activos, y King Street Capital Management, firma líder en gestión de inversiones, tiene como objetivo acelerar la expansión de la plataforma de construcción-alquiler Alternative Housing Solutions de ALEA, centrada en alojamientos para estudiantes.

A través de su plataforma de marca, ALEA y King Street inician esta asociación con el desarrollo y la explotación de tres activos de alojamiento para estudiantes, con una superficie total de 36.000m², situados en ciudades universitarias clave de Portugal.

El equipo de CCSL Advogados estuvo liderado por el corporate of counsel **Frederico Félix Alves** e integrado por los socios **José Calejo Guerra** (fiscal), **João de Lemos Portugal** (inmobiliario), **Rita Rendeiro** (regulatorio y compliance), así como por los abogados **Mariana Alves de Melo** (inmobiliario) y **Lourenço Noronha Andrade** (regulatorio y compliance).

ÁREA DE PRÁCTICA

Societario

NEGOCIO

CCSL asesora en la creación de una joint venture de 375 millones de euros

FIRMAS

CCSL Advogados

SOCIO ASESORES

Frederico Félix Alves, José Calejo Guerra (fiscal), João de Lemos Portugal (inmobiliario) y Rita Rendeiro (regulatorio y compliance)

VALOR

375 MILLONES DE EUROS



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





La Nueva Era Trump

Análisis de la agenda regulatoria de Donald Trump para su próxima administración

por mercedes galán

Con el regreso de Donald Trump al centro de la escena política, Estados Unidos se prepara para una nueva etapa bajo su liderazgo. Su mensaje, basado nuevamente en el lema "América Primero", promete sacudir el panorama político y social, generando tanto esperanzas como preocupaciones. A medida que comienza a tomar forma esta era, surgen preguntas clave sobre sus implicancias para las políticas públicas, las relaciones internacionales y la estabilidad social. *Iberian Lawyer* ha hablado con **Omar Franco**, Head of the Federal Lobbying Practice en la firma americana Becker & Poliakoff sobre lo que muchos llaman ya, la nueva era Trump.

¿Cuáles son las principales prioridades económicas del Presidente electo Donald Trump para su próximo mandato?

La agenda económica de Trump se centra en el proteccionismo, la desregulación y la innovación. Entre sus prioridades destacan los recortes de impuestos, la desregulación en sectores financieros y ambientales, el incremento de aranceles y el fomento de las criptomonedas. Estas medidas buscan estimular el crecimiento interno y podrían complementarse con recortes de gastos para equilibrar las finanzas públicas.

¿Qué cambios propone en materia de impuestos y servicios financieros?

Trump planea extender los recortes fiscales de 2017, que incluyen reducciones para personas físicas y empresas, y que expiran en 2025. Además, propone reducir el impuesto corporativo del 21% al 15% para incentivar la inversión empresarial. También sugiere eliminar los impuestos sobre las propinas y los beneficios del Seguro Social para mejorar la seguridad financiera de los trabajadores y jubilados. En servicios financieros, busca flexibilizar la Ley Dodd-Frank, reduciendo regulaciones que afectan a bancos pequeños y medianos, y ajustar la Regla Volcker para permitir más libertad en las inversiones bancarias.

¿Cómo pretende modificar la Reserva Federal?

Trump propone reducir la independencia de la Reserva Federal, otorgando al presidente más influencia en las políticas de tasas de interés y sometiendo al organismo a la supervisión de

la Oficina de Gestión y Presupuesto. También planea reemplazar al presidente actual de la Reserva Federal, Jerome Powell, por alguien alineado con sus objetivos económicos, lo que podría cambiar significativamente la política monetaria.

¿Podría explicarnos qué implica la posible devaluación del dólar en la agenda económica del Presidente?

Los asesores de Trump han planteado la posibilidad de devaluar el dólar estadounidense como una estrategia para reducir el déficit comercial y hacer que las exportaciones del país sean más competitivas en los mercados internacionales. Esta medida busca mejorar el equilibrio comercial de Estados Unidos, pero conlleva riesgos significativos, como un posible aumento de la inflación y la posibilidad de que otras naciones adopten medidas de represalia en sus políticas económicas.

¿Qué enfoque tendrá respecto al medio ambiente?

El presidente electo Trump busca desregular el ámbito ambiental para acelerar procesos y aliviar cargas a las empresas. Esto incluye flexibilizar la Ley de Control de Sustancias Tóxicas y reducir las responsabilidades relacionadas con sustancias químicas como los PFAS. Además, planea revertir políticas de energía limpia, como limitar los beneficios del Acta de Reducción de la



OMAR FRANCO

RESUMEN DE POLÍTICAS: PUNTOS CLAVE IMPUESTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

TAX REFORMS

- **Extensión de los Recortes Fiscales de 2017:** Prolongar las reducciones para individuos y empresas hasta 2025, manteniendo mayores ingresos disponibles, especialmente para familias de clase media.
- **Reducción del Impuesto Corporativo:** Bajar la tasa corporativa del 21% al 15% para estimular la inversión empresarial y el crecimiento económico.
- **Eliminación de Impuestos sobre Propinas y Beneficios:** Quitar impuestos federales a las propinas y beneficios del Seguro Social, fortaleciendo la seguridad financiera de trabajadores y jubilados.

DESREGULACIÓN DE SECTORES

- **Revisión de la Ley Dodd-Frank:** Simplificar regulaciones para bancos pequeños y medianos, fomentando préstamos y reduciendo costos de cumplimiento.
- **Ajustes a la Regla Volcker:** Flexibilizar restricciones en comercio propietario para aumentar la liquidez del mercado.

SUPERVISIÓN DE LA RESERVA FEDERAL

- **Mayor Influencia Ejecutiva:** Permitir que el presidente influya en políticas de tasas de interés y someter a la Fed a supervisión presupuestaria.
- **Cambios de Liderazgo:** Sustituir al actual presidente de la Reserva Federal para alinear sus prioridades con la administración.

DEVALUACIÓN DEL DÓLAR

- **Foco en el Déficit Comercial:** Posible devaluación del dólar para impulsar exportaciones, con riesgos de inflación y represalias comerciales.

Inflación de 2022 y retirar nuevamente a EE. UU. del Acuerdo de París.

¿Y en cuanto a la energía?

En energía, prioriza la expansión de la producción de combustibles fósiles y el aumento de exportaciones de gas natural licuado (GNL). También planea reducir la influencia de la Agencia de Protección Ambiental (EPA), trasladando su sede fuera de Washington, D.C., y redibujar los límites de monumentos nacionales para facilitar la extracción de recursos.

¿Qué papel jugarán las criptomonedas en esta nueva administración?

Trump busca posicionar a EE. UU. como líder global en innovación de criptomonedas. Planea crear un entorno regulatorio favorable, reducir incertidumbres legales en el sector y reemplazar al actual presidente de la SEC, Gary Gensler, por un líder más amigable con las criptomonedas. También se discute la posibilidad de establecer una reserva nacional de Bitcoin, lo que marcaría

un cambio radical en la política financiera al adoptar las criptomonedas como un activo estratégico.

¿Qué significado tendría para la política financiera de Estados Unidos la creación de una reserva nacional de Bitcoin?

La creación de una reserva nacional de Bitcoin representa un cambio significativo en la política financiera del país. Esta estrategia se plantea como una forma de protegerse contra la inflación y, al mismo tiempo, enviar un mensaje claro de apoyo gubernamental a los activos digitales como una clase de inversión alternativa. La adopción de una reserva estratégica de Bitcoin posicionaría a Estados Unidos como un líder en el sector de las criptomonedas y destacaría su compromiso con la innovación tecnológica en el ámbito financiero.

¿Qué cambios prevé en las políticas comerciales?

Trump propone implementar un arancel

RESUMEN DE POLÍTICAS: PUNTOS CLAVE POLÍTICAS Y REGULACIONES AMBIENTALES

- **Regulación Química bajo TSCA:** Cambios en evaluaciones de riesgo químico, priorizando equipo de protección personal y simplificación de procesos regulatorios.
- **Responsabilidad por PFAS:** Eximir a ciertas industrias de demandas por contaminación, trasladando la carga a municipios y servicios públicos.
- **Estrategia de Litigios:** Detener regulaciones de la era Biden, buscar acuerdos favorables a industrias y reformular reglas regulatorias.
- **Reversiones de Energía Limpia:** Restringir incentivos de la Ley de Reducción de la Inflación y retirarse del Acuerdo de París.
- **Expansión de Combustibles Fósiles:** Incrementar perforaciones en tierras públicas y exportaciones de gas natural licuado (GNL).
- **Cambios en Agencias Ambientales:** Reubicar la sede de la EPA para descentralizar el poder y reducir regulaciones.
- **Monumentos Nacionales:** Redibujar límites de áreas protegidas para permitir mayor uso de tierras y extracción de recursos.

RESUMEN DE POLÍTICAS: PUNTOS CLAVE ARANCELES Y POLÍTICAS COMERCIALES

- **Aranceles Universales:** Imponer un 10% de aranceles a importaciones, con tarifas más altas (60% a productos chinos y 100% a autos extranjeros).
- **Impacto en Aliados:** Disrupciones potenciales para exportaciones del Reino Unido, como autos y productos farmacéuticos, con una posible reducción del PIB del 2.5%.
- **Renegociación de Acuerdos Comerciales:** Asegurar mejores términos para EE. UU., reduciendo déficits comerciales, pero generando incertidumbre en acuerdos multilaterales.

RESUMEN DE POLÍTICAS: PUNTOS CLAVE POLÍTICAS SOBRE CRIPTOMONEDAS

- **Postura Pro-Cripto:** Posicionar a EE. UU. como un líder en innovación cripto con regulaciones favorables.
- **Revisión Regulatoria:** Reducir incertidumbres, atraer inversiones internacionales y nombrar un presidente de la SEC favorable a las criptomonedas.
- **Reserva Nacional de Bitcoin:** Explorar la creación de una reserva estratégica de Bitcoin como protección contra la inflación y respaldo a los activos digitales.

universal del 10% sobre todas las importaciones, aumentando aún más las tarifas en productos chinos y vehículos fabricados fuera de EE. UU. Además, planea renegociar acuerdos comerciales para reducir déficits y proteger empleos en el país. Sin embargo, estas medidas podrían generar represalias de socios comerciales y aumentos de precios para los consumidores.

¿Qué impacto tendrá esto en las relaciones internacionales, especialmente con aliados como el Reino Unido?

Los mayores aranceles podrían afectar

exportaciones clave de aliados como el Reino Unido, que depende de EE. UU. como su principal mercado. Sectores como la automoción, la aeronáutica y la farmacéutica podrían sufrir, y economistas advierten de una posible reducción del PIB británico del 2,5% en tres años. El Reino Unido ha señalado que responderá con medidas contundentes si las políticas estadounidenses afectan negativamente sus intereses económicos. Este enfoque amplio de políticas de Trump está diseñado para priorizar los intereses estadounidenses, aunque conlleva riesgos de tensiones internacionales y desafíos legales. ■



Nuevas oportunidades de protección digital para diseñadores y empresas en la UE

Cómo el nuevo Reglamento Europeo fortalece la protección de diseños, tanto físicos como digitales, en la nueva era digital

por mercedes galán

La reciente reforma del Reglamento sobre diseños en la Unión Europea supone una actualización histórica que redefine el marco legal de protección en este ámbito. Desde facilitar el registro múltiple de diseños hasta incorporar nuevas tecnologías como la impresión 3D y los activos digitales, la normativa responde a los desafíos de un mercado en constante evolución. En *Iberian Lawyer* hemos hablado con **Ana Herrera Arroyo**, directora de patentes, desarrollo tecnológico e innovación de Pons IP, para desglosar las implicaciones prácticas, los beneficios para empresas y diseñadores, y las oportunidades estratégicas que esta legislación abre para los titulares de derechos en toda Europa.

¿Qué impacto general tiene la reforma del Reglamento (UE) 2024/2822 sobre los diseños en la UE?

En primer lugar, esta reforma dotará de una mayor seguridad y cobertura jurídica a los titulares frente a actos de infracción. En segundo lugar, proporcionará una protección por diseño más accesible, sencilla y económica. Y, en tercer lugar, amplía los productos protegibles por diseño, al modificarse la definición de “producto” o “diseño” para incluir también las creaciones en entornos digitales. Particularmente, en el ámbito de la automoción esta reforma es de especial relevancia ya que permitirá la reproducción de piezas de recambio con el fin de reparar productos complejos, lo que implicará una liberalización en el mercado de este tipo de piezas y fomentará la libre competencia en este sector.

¿Por qué considera que esta reforma era largamente esperada en el ámbito de la Propiedad Intelectual?

Había una necesidad de modernización y adecuación del Reglamento para responder a las demandas que suponen los avances tecnológicos, así como de armonizar las normas y procedimiento nacionales y de la UE. Por ejemplo, se necesitaba regular la protección de productos creados en entornos digitales, permitir nuevas formas de presentar diseños como el movimiento o animación, e incluir actos relacionados con la copia de diseños registrados mediante tecnologías como la impresión 3D o la distribución de software que los contenga.

¿Cuáles son las principales simplificaciones que introduce esta reforma en los procedimientos de registro de diseños y modelos en la UE?

Principalmente, la nueva regulación permitirá presentar en una misma solicitud múltiple hasta un máximo de 50 diseños sin necesidad de que todos pertenezcan a la misma clasificación (como ocurría hasta ahora), con la consiguiente reducción de tasas en el momento de la solicitud. Esta es, bajo mi punto de vista, la simplificación más relevante.

En términos de actualización, ¿qué cambios destacan para adaptar la normativa a los nuevos desafíos del mercado y la tecnología?

Hay, principalmente, tres aspectos directamente relacionados con las nuevas tecnologías que se encuentran recogidos en el nuevo reglamento. Uno es la modificación de la definición de “producto” y “diseño” para recoger, además de los

«Al haberse simplificado el procedimiento de registro de dibujos o modelos de la UE, probablemente supondrá un incentivo para que los titulares decidan proteger por esta vía en detrimento de la vía nacional»

productos físicos, las creaciones digitales. Otro es la ampliación de la cobertura jurídica para incorporar, a los derechos conferidos al titular del diseño, las copias realizadas por impresión 3D y la creación, descarga, copia y puesta a disposición de cualquier soporte o software que incorpore el diseño con el fin de reproducir un producto que lo contenga. El tercer aspecto, es la incorporación de formatos tipo vídeo u otras secuencias animadas en la presentación de las solicitudes de diseño.

¿Qué aspectos específicos se han fortalecido para combatir infracciones o proteger derechos en un entorno digital?

Por un lado, en lo relativo a la protección, se permitirá proteger los diseños y modelos en forma digital, incluyendo diseños en el metaverso, NFT'S, interfaces gráficas de usuario (GUI), etc. Por otro lado, en lo relativo a combatir infracciones, se considerará copia cuando el producto se haya realizado por impresión 3D o sea el resultado de la creación, descarga, copia, intercambio o distribución de cualquier soporte o programa informático que incorpore el diseño.

¿Cómo se verá afectado el registro y la protección de diseños y modelos en España a partir de esta reforma?



ANA HERRERA ARROYO

«Había una necesidad de modernización y adecuación del Reglamento para responder a las demandas que suponen los avances tecnológicos»

La simplificación y reducción de costos en el procedimiento de registro de dibujos o modelos en la Unión Europea probablemente incentivará a los titulares a optar por esta opción en lugar de registrar a nivel nacional.

¿Cuáles son los beneficios más directos que experimentarán las empresas españolas en términos de facilidad y coste?

Las empresas por un lado tendrán la posibilidad de proteger más diseños en una única solicitud múltiple, abaratando así las tasas de presentación y, por otro lado, tendrán una mayor seguridad y cobertura jurídica en los derechos conferidos por este título.

¿Qué recomendaciones daría a diseñadores y empresas para adaptarse a este nuevo marco legislativo?

Los diseñadores y empresas pueden beneficiarse del nuevo reglamento, por lo que se les recomienda revisar sus productos y creaciones, reconsiderar su estrategia de protección e incluir activos digitales, como los de sus páginas web y apps, en una única solicitud de registro. A efectos de marketing les recomendaría también optar por este tipo de protección para poder incluir la © en sus productos protegidos en el marco de este nuevo reglamento, ya que gracias a él el titular de un diseño podrá informar al público de que el mismo se encuentra registrado disuadiendo así de su reproducción y copia.

¿Y a los asesores legales?

Les recomendaría que analicen desde otra perspectiva las actuaciones ilícitas de terceros para identificar actos que, ahora sí, se considerarán constituyentes de infracción (mercancías en tránsito, descarga de software que incorpore el diseño, etc.).

¿Qué desafíos prevé en la implementación de esta reforma por parte de las oficinas de Propiedad Intelectual, tanto a nivel europeo como nacional?

Los Estados Miembros tienen hasta noviembre de 2027 para adaptar el nuevo Reglamento europeo a sus leyes nacionales. El primer desafío será esta adaptación, y el segundo será establecer procedimientos administrativos de nulidad para diseños y modelos registrados, como exige el reglamento.

Desde una perspectiva estratégica, ¿qué nuevas oportunidades podrían surgir para los titulares de derechos en la UE?

Los titulares de derechos podrán intervenir ante infracciones relacionadas con la reproducción mediante nuevas tecnologías y evitar que los productos falsificados circulen por la UE, sin importar su origen o destino. Además, podrán proteger diseños digitales, incluyendo activos relacionados con marketing, plataformas digitales, interfaces de usuario en webs y apps, y diseños en el metaverso. Esto permitirá a los creadores y empresas desarrollar estrategias de protección en entornos digitales.

¿Cree que esta reforma abre la puerta a nuevas actualizaciones legislativas en otros ámbitos de

la propiedad intelectual?

Indudablemente esta reforma es un paso hacia la creación de un sistema global europeo de protección del diseño con normas sustantivas armonizadas y disposiciones procedimentales compatibles, por lo que es un ejemplo de la tendencia a la armonización y a los intentos por reforzar la seguridad jurídica, reduciendo incertidumbres, que en materia legislativa estamos viendo en el ámbito de la propiedad intelectual en las últimas décadas. Algo similar se pretendió con la Patente Unitaria y no creo que sean los únicos ejemplos de armonización y simplificación que veamos en los próximos años, pues están actualmente en el aire más propuestas que seguro verán la luz próximamente, como la de los certificados complementarios de protección en Europa.

¿Cómo ve el futuro de la armonización en la protección de diseños en un contexto global?

La armonización es beneficiosa y deseada por los titulares en un mundo globalizado, ya que no solo facilita la adaptación a los nuevos tiempos, sino que también proporciona mayor cobertura y seguridad, lo que incentivará un mayor uso del sistema de protección en un amplio territorio comercial. 

Principales cambios del Nuevo Reglamento de Diseños de la UE	
1. Protección de diseños digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de creaciones digitales (interfaces gráficas, NFTs, metaverso, etc.). • Protección de activos digitales (por ejemplo, en aplicaciones y plataformas digitales).
2. Facilidad y accesibilidad en el Registro	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de registrar hasta 50 diseños en una única solicitud. • Reducción de costos y tasas de registro.
3. Nuevas tecnologías y actos de infracción	<ul style="list-style-type: none"> • Protección contra la reproducción mediante impresión 3D. • Infracción por descarga y distribución de software que incorpore diseños protegidos.
4. Ampliación de la definición de "diseño"	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la definición para incluir productos físicos y digitales. • Nuevas formas de presentación, como movimientos y animaciones.
5. Mayor cobertura y seguridad jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo de la protección frente a infracciones dentro de la UE. • Posibilidad de intervención contra productos falsificados en tránsito.
6. Beneficios para empresas y diseñadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor seguridad jurídica y cobertura en los derechos conferidos. • Estrategias de protección mejoradas en un entorno digital.



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



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



Joan Roca (RocaJunyent):

**“Leya es un reflejo
de nuestra visión de futuro”**

El presidente ejecutivo y socio de RocaJunyent detalla la integración de la herramienta de IA generativa en el despacho, su impacto en la operativa y su visión estratégica para adaptarse al sector legal del futuro

por Julia Gil

La inteligencia artificial generativa ya está transformando el panorama legal en España, y RocaJunyent, bajo la dirección de **Joan Roca**, se posiciona a la vanguardia con la incorporación de Leya. El pasado 15 de noviembre, la firma comunicaba su integración, siguiendo la hoja de ruta marcada en el plan estratégico de la firma. Esta herramienta, diseñada para optimizar la gestión del conocimiento y acelerar los procesos internos, no solo mejora la calidad del servicio a los clientes, sino que refleja un compromiso con la innovación como eje estratégico de la firma. Roca enfatiza la necesidad de valorar cuidadosamente esta inversión, destacando que no sustituirá a las generaciones de juniors, sino que impulsará la búsqueda de profesionales con habilidades y cualidades específicas para maximizar el potencial de la tecnología. Roca enfatiza la necesidad de valorar cuidadosamente esta inversión, destacando que no sustituirá a las generaciones de juniors, sino que impulsará la búsqueda de profesionales con habilidades y cualidades específicas para maximizar el potencial de la tecnología.

¿Qué motivó a RocaJunyent a apostar por esta herramienta de IA Generativa?

La adopción de Leya responde a la necesidad de optimizar la gestión del conocimiento y la documentación, facilitando el acceso rápido y preciso a la información relevante para nuestros abogados. Esto no solo mejora la productividad, sino que también nos permite ofrecer soluciones más rápidas y personalizadas a nuestros clientes, manteniendo siempre los más altos estándares de calidad. Esperamos que la herramienta nos ayude a mantenernos a la vanguardia en un sector en constante evolución, permitiéndonos anticipar y adaptarnos a las nuevas tendencias y demandas del mercado. Esta herramienta es un reflejo de nuestra visión de futuro y nuestro compromiso con la innovación tecnológica como motor de crecimiento y diferenciación en el ámbito jurídico.

¿Cuáles son los objetivos a largo plazo que esperan lograr a través de esta tecnología avanzada?

En primer lugar, buscamos mejorar la eficiencia

operativa. La IA nos permite automatizar tareas repetitivas y administrativas, liberando tiempo para que nuestros abogados se concentren en actividades de mayor valor añadido, como el análisis jurídico y la estrategia legal. Esto no solo incrementa la productividad, sino que también mejora la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros clientes. En segundo lugar, aspiramos a potenciar la precisión y la rapidez en la gestión de la información. Con estas herramientas podemos acceder de manera más rápida y precisa a la documentación y al conocimiento relevante, lo que nos permite responder con mayor celeridad y exactitud a las necesidades de nuestros clientes. Esto es especialmente crucial en un entorno legal donde el tiempo y la precisión son factores determinantes. Además, uno de nuestros objetivos clave es fomentar la innovación continua. Por último, pero no menos importante, buscamos fortalecer nuestra capacidad de adaptación y resiliencia, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de nuestra firma.

ROCAJUNYENT EN CIFRAS

€37,86 mln
facturación 2023

1996
nacimiento

3
sedes

49
socios

+170
profesionales

60%
mujeres en plantilla

«La Comisión de Innovación de RocaJunyent tiene como objetivo fomentar una cultura corporativa del cambio»

¿Disponen de un equipo que se esté encargando de esta implementación y, tienen pensado formar a sus abogados para sacarle el mayor partido?

La implementación ha sido liderada por nuestra Comisión de Innovación. Este equipo ha llevado a cabo un exhaustivo análisis y pruebas de diversas herramientas antes de determinar que Leya es la mejor opción para nuestra firma, garantizando la seguridad y confidencialidad de nuestros servicios. El equipo de TI del despacho, que forma parte de la Comisión de Innovación, es el responsable directo de la implementación. Además, este equipo se encarga de la formación de nuestros abogados y demás profesionales de la firma, asegurando que todos estén capacitados para utilizar la herramienta de manera efectiva y eficiente. Más allá de la elección e implementación de nuevas tecnologías, la Comisión de Innovación tiene como objetivo fomentar una cultura corporativa del cambio. Esto implica no solo la adopción de herramientas que mejoren el día a día de nuestros profesionales, sino también la promoción de una mentalidad abierta a la innovación y la mejora continua. De esta manera, buscamos ofrecer un servicio al cliente de la más alta calidad, adaptándonos constantemente a las nuevas realidades y demandas del mercado.

¿Qué beneficios específicos han observado desde la implementación?

Desde la implementación hemos observado una serie de beneficios significativos que han impactado positivamente en nuestra operativa y en la calidad del servicio que ofrecemos

OTRAS FIRMAS QUE APUESTAN POR LEYA

Pérez-Llorca fue el primer despacho español en integrar esta herramienta sueca en febrero de 2024. Posteriormente, también lo hizo el despacho español Araoz & Rueda, y a principios de julio anunció su entrada en Reino Unido, de la mano de Bird&Bird y su alianza con el proveedor de datos legales FromCounsel. Esta se suma a otras alianzas clave ya establecidas en el continente europeo.

a nuestros clientes. Cabe destacar que la implementación es muy reciente, por lo que aún no podemos aportar resultados analíticos del proceso. Sin embargo, ya estamos observando unas primeras consecuencias muy positivas. En primer lugar, hemos empezado a experimentar una mejora en la eficiencia operativa, muy especialmente en la automatización de tareas repetitivas y administrativas. Además, comenzamos a notar que aumenta la rapidez en la gestión de la información.

Dada la sensibilidad de las cuestiones relacionadas con la privacidad y la seguridad de los datos en el sector legal, ¿cómo garantiza la protección y confidencialidad de la información tratada por el despacho?

La protección y la confidencialidad de la información de nuestros clientes son prioridades absolutas. La adopción de Leya ha sido cuidadosamente evaluada para asegurar que cumple con los más altos estándares de seguridad y privacidad, lo cual ha sido un factor fundamental en nuestra decisión de implementarla. Además, RocaJunyent cuenta con el certificado ISO 27001:2022, que avala nuestro compromiso con la seguridad en nuestros sistemas. Es importante destacar que la adopción de esta herramienta busca mejorar nuestros procesos internos, pero en ningún caso sustituye el criterio y la experiencia de los profesionales de la firma. La tecnología es una herramienta que complementa y potencia el trabajo de nuestros abogados, permitiéndonos ofrecer un servicio al cliente de la más alta calidad.

«En ningún caso sustituye el criterio y la experiencia de los profesionales de la firma»

¿Qué impacto económico se espera que tenga esta herramienta en los servicios prestados a los clientes? ¿Se trasladarán los beneficios de eficiencia a los costos?

La implementación está diseñada para generar un impacto económico positivo tanto para el despacho como para nuestros clientes. Esperamos que esta optimización de los recursos internos no solo incremente la productividad, sino que también reduzca los tiempos de respuesta y mejore la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

¿Cuáles son los principales desafíos en la adopción de estas tecnologías en el contexto legal español?

Pues varios, notables, y de distinta índole. El primero, e incido en él puesto de que antes de nada soy abogado, es la regulación y el cumplimiento normativo. Cualquier tecnología adoptada debe cumplir con estrictas normativas de privacidad y protección de datos, como el RGPD en Europa. Asegurar que las herramientas de IA cumplan con estas normativas es crucial para proteger la confidencialidad y seguridad de la información tratada. El segundo diría que es la seguridad y la confidencialidad, dada la sensibilidad de la información manejada por el sector legal. A nivel tecnológico, es muy importante que las herramientas de IA estén perfectamente integradas con los sistemas y procesos existentes. Además, se trata de sistemas caros, con costes de implementación y

de mantenimiento. Es muy importante evaluar correctamente la inversión. Y finalmente, aunque para nada es el último desafío, el factor humano. No nos engañemos, la adopción de nuevas tecnologías a menudo enfrenta resistencia por parte de los profesionales del sector. Es fundamental fomentar una cultura corporativa del cambio y proporcionar formación adecuada para que los abogados y demás profesionales se sientan cómodos y competentes en el uso de estas herramientas, y maximizar, así, los beneficios de la IA.

¿Cree que la implementación de IA reducirá la necesidad de contratar perfiles junior al asumir tareas repetitivas y básicas, o por el contrario, impulsará la demanda de profesionales con habilidades específicas para trabajar con esta tecnología?

No creo que reduzca la necesidad de contratación de perfiles junior, por lo menos en firmas como la nuestra. Eso sí, efectivamente, cada vez ganará importancia la contratación de profesionales con habilidades específicas para trabajar con esta tecnología. 





ÁLVARO RODRÍGUEZ, AURORA SANZ, EDUARDO COSMEN

Grant Thornton Legal: de la complementariedad a la relevancia estratégica

Hablamos con los socios directores de los servicios legales de Grant Thornton en el año en el que la firma cumple 40 años de actividad en España

por julia gil

En 1984, Grant Thornton comenzó su actividad en España como una firma de auditoría, donde el área legal actuaba como apoyo transversal adicional a otras líneas como *corporate finance* y consultoría. Cuatro décadas después, el área jurídica ha evolucionado significativamente, pasando de una posición complementaria a una función de máxima relevancia estratégica, tal como explica **Álvaro Rodríguez**, socio director del área legal. Actualmente, la firma se sitúa como uno de los despachos de mayor relevancia en España, con más de 150 profesionales, 22 socios y unos ingresos que superan los 26 millones de euros.

Liderada por tres socios directores: **Álvaro Rodríguez**, **Aurora Sanz** y **Eduardo Cosmen**, dirigen a su vez las áreas de mercantil, laboral y fiscal, respectivamente. Como destaca Aurora Sanz, esta estructura les permite colaborar estrechamente en numerosos proyectos y, en muchos casos, con los mismos clientes. Además, los tres forman parte del Comité de Dirección, como parte del equipo de dirección de España, liderado por Ramón Galcerán. Este crecimiento no solo ha sido el resultado de una expansión estratégica, sino también de la fortaleza de su red internacional. Con presencia en más de 150 mercados, Grant Thornton se beneficia de una “verdadera red global que actúa de forma muy coordinada en la estrategia de cada una de sus líneas de negocio”, afirma Aurora Sanz, socia directora del área laboral. Además, la posibilidad de contar con el soporte de profesionales de otras líneas en todo el mundo se ha convertido en una ventaja clave que distingue a la firma frente a sus competidores. Según Eduardo Cosmen, socio director de fiscal, en España y en Europa, “ha sido la tónica de evolución del sector en la última década por las ventajas evidentes que genera en la capacidad de satisfacer las necesidades integrales de los clientes”.

CRECIMIENTO

Tras facturar más de 23 millones de euros en 2023, la firma legal registró un crecimiento anual del 19% y, en concreto, un crecimiento del 65% en los últimos seis años, según el ranking de las firmas con mayores ingresos en

GRANT THORNTON ESPAÑA

+7000

clientes

+900

profesionales

8

líneas de servicio

67

socios

+150

mercados

11

oficinas (Madrid, Barcelona, Bilbao, Castellón, Las Palmas, Murcia, Oviedo, Pamplona, Valencia, Vigo y Zaragoza)

95,3m

Facturación 2023

España, realizado por *Iberian Lawyer* ([enlace](#)). Estas cifras representan ya dos tercios de la facturación global de la firma, y el objetivo, según Rodríguez, es seguir expandiendo todas sus áreas de actividad. Según sus socios, este crecimiento refleja una estrategia sólida y diversificada que refuerza su posicionamiento en el *middle market*, sin renunciar a objetivos mayores. En el ámbito mercantil, especialmente en M&A, *compliance* y derecho digital, se han observado avances significativos, con un aumento en la demanda de servicios procesales y contractuales recurrentes para clientes diversos. En el área tributaria, la firma ha destacado por su especialización en la planificación integral de grupos empresariales complejos, así como en transacciones, reestructuraciones y litigios



«En las próximas semanas vamos a anunciar una nueva apertura en el norte de España»

Álvaro Rodríguez

fiscales, consolidándose en sectores como tecnología, energía renovable, inmobiliario y financiero. Asimismo, el área laboral ha ganado terreno al integrar servicios tradicionales como la negociación colectiva con propuestas innovadoras centradas en el capital humano, como la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad. “Los servicios con tracción son los enfocados al *human capital*, diversidad, inclusión, equidad y sostenibilidad y otros servicios integrales para una gestión moderna de las políticas de recursos humanos”, afirma Sanz. Además, estas áreas trabajan en sinergia para abordar operaciones estratégicas como fusiones o adquisiciones en *private equity*,

reestructuraciones y litigios, con un enfoque integral que incluye también el cumplimiento normativo y la asesoría en derecho digital.

GESTIÓN INTERNA

Este crecimiento también responde a cómo la firma ha enfrentado los retos más complejos del sector. Eduardo Cosmen destaca el esfuerzo que están realizando por afrontar “la avalancha de nuevos gravámenes”, como los impuestos a las compañías energéticas y del sector bancario, así como aportar claridad ante la incertidumbre generada por las recientes reformas fiscales. Por su parte, Rodríguez resalta su enfoque dinámico en la internacionalización de clientes y su implantación en mercados emergentes, además de su apuesta por *start-ups*, ciberseguridad, propiedad intelectual y cumplimiento normativo. Sanz subraya que “el área laboral está viéndose revolucionada por los servicios enfocados en sostenibilidad y estándares ESG, así como por el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del capital humano”.

ESTRATEGIAS FUTURAS Y EXPANSIÓN

Para los próximos años, el despacho se propone una hoja de ruta clara para consolidar su liderazgo en el mercado español, apostando por la **especialización**, el **talento**, y la **expansión geográfica** como pilares estratégicos para el futuro.

El socio director Rodríguez, destaca que uno de los principales objetivos será profundizar en la especialización sectorial. “Vamos a profundizar en la especialización dentro del asesoramiento que prestamos en cada una de las áreas y en los sectores de actividad de nuestra economía que vemos más pujantes”.

La firma también apuesta por la atracción y fidelización del talento, la cual pretenden conseguir siguiendo una serie de estrategias. A sus más de 150 profesionales, explica Aurora Sanz, les ofrecen un desarrollo profesional consiguiendo “trabajar en sus distintas especialidades, con proyectos muy retadores y de forma muy transversal”. Además, explica

GRANT THORNTON ASESORES (LEGAL)

+150

profesionales

22

socios

26,13m

facturación 2023

21,9m

facturación 2022

19%

crecimiento 2022-2023

65%

crecimiento en los últimos 6 años

que existen otras ventajas para los miembros de sus equipos como la flexibilidad, el teletrabajo o programas de bienestar. “Cuanto más crecen nuestras líneas jurídicas mejores son las carreras para nuestros profesionales”, añade Cosmen. Desde la firma también ofrecen, según el socio, retribuciones competitivas, la posibilidad de formación continua – tanto para managers como para los que ya están en una escala presocio – y destacan la relevancia de los proyectos y de los clientes con los que trabajan como parte importante de la captación de los mejores profesionales. Muchos de sus abogados, como destaca Rodríguez, también participan en programas de movilidad geográfica, entre firmas de la red “pudiendo desplazarse a las firmas más relevantes de los 150 mercados donde estamos presentes en la actualidad”. Hablando del crecimiento inorgánico. La reciente integración



«Los servicios con tracción son los enfocados al *human capital*, diversidad, inclusión, equidad y sostenibilidad y otros servicios integrales para una gestión moderna de las políticas de recursos humanos»

Aurora Sanz

de dos despachos en Canarias, que suman casi 50 profesionales en los ámbitos fiscal y laboral, es un ejemplo del compromiso con este mercado estratégico.

Además, Rodríguez anticipa novedades: “En las próximas semanas vamos a anunciar una nueva apertura en el norte de España”. Este enfoque no se limita a la expansión territorial, sino que también se refleja en la cultura interna del

GRANT THORNTON CRECE EN CANARIAS CON LA INCORPORACIÓN DE DOS DESPACHOS

Grant Thornton redobla su apuesta por el mercado canario ([enlace a la noticia](#)), donde opera desde hace tres años, incorporando dos nuevos despachos, Aguilar Abogados y Constantino 13 Asesores. Estos se unen al equipo hasta ahora conformado por Grant Thornton, Cuyás Abogados y Sorben Partners, y convirtiéndose en una firma de más de 50 profesionales entre abogados y economistas. Su llegada ha permitido sumar las áreas de laboral y fiscal, en las cuales están especializados, respectivamente.



DE IZQ A DRCH: JOSÉ MARÍA VELA (AGUILAR Y LOSADA ABOGADOS), JOSÉ LOSADA (AGUILAR Y LOSADA ABOGADOS), SALVADOR CUYÁS MORALES (CUYÁS ABOGADOS, ÁREA DE LEGAL), JOSE MANUEL SORIA (SORBEN PARTNERS), RAMON GALCERÁN (GRANT THORNTON), SALVADOR A. CUYÁS JORGE (CUYÁS ABOGADOS), ÁLVARO RODRÍGUEZ (GRANT THORNTON), ATILIO RODRÍGUEZ (CONSTANTINO 13 ASESORES) Y JOSÉ ENRIQUE RODRÍGUEZ- LÓPEZ (AGUILAR Y LOSADA ABOGADOS)

despacho, como explica Eduardo Cosmen, líder del área tributaria: “Apostamos por una presencia local y regional equilibrada, que se compatibiliza por supuesto con un enfoque de oficina única, donde aportamos transversalmente especialistas en las áreas de mayor exigencia cuando es conveniente en proyectos concretos”. Calderón subraya que este modelo facilita la integración de nuevos socios regionales en el proyecto, creando un ecosistema más dinámico y flexible.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La inteligencia artificial ha ganado un papel cada vez más relevante en el mundo de la abogacía, y en Grant Thornton no es diferente. Eduardo Cosmen, socio director del área fiscal, explica que la inteligencia artificial “nos está sirviendo

para complementar la interpretación que hacen nuestros abogados en cada caso concreto, pero asumimos que la presencia, el talento y el criterio humano de nuestros profesionales jurídicos no va a ser sustituido.” De esta forma, actúa como un complemento que ayuda a agilizar ciertos aspectos del trabajo, pero siempre respetando la relevancia del juicio y el conocimiento humano. Aurora Sanz, socia directora del área laboral, resalta que, además de las herramientas *legaltech* específicas, la inteligencia artificial también está mejorando la productividad diaria de la firma. Al mismo tiempo, la firma mantiene un firme compromiso con la confidencialidad y la seguridad de la información, asegurándose de que las normativas de uso, tanto a nivel nacional como internacional, estén claramente definidas. “Como cualquier otra tecnología, la inteligencia



«Apostamos por una presencia local y regional equilibrada, que se compatibiliza con un enfoque de oficina única»

Eduardo Cosmen

artificial permite optimizar recursos, reducir errores, pero hay que encontrar el equilibrio”, subraya. Desde la firma están convencidos de que acabaran integrando esta herramienta completamente en sus procesos de “pero siempre para reforzar y complementar el talento y la inteligencia de nuestros equipos profesionales, que deben ser quienes la optimicen y asuman el protagonismo en nuestro trabajo y ante nuestros clientes. Lo importante es el equipo”, concluye Rodríguez.

EL FUTURO

La visión del futuro del sector legal en Grant Thornton se basa en una evolución hacia un modelo de asesoramiento integral y preventivo. “Veo al abogado/a cada vez más como un consultor/a jurídico, que está al lado de la clientela no solo en los momentos críticos, sino de manera continuada y preventiva”, afirma Aurora Sanz, socia directora del área laboral. Este enfoque no solo busca una alta calidad técnica, sino también combinar criterios de *management*, conocimiento sectorial y visión de negocio, algo que la firma ya está desarrollando con éxito. “La clientela busca ese nuevo asesoramiento que aúna *expertise* y calidad técnica con criterios de gestión”, añade Sanz.

Según los socios, la clave para seguir diferenciándose en el mercado será continuar apostando por la integración multidisciplinaria y un equilibrio entre especialización, honorarios competitivos y calidad. “Hay una importancia crítica en que la estructura internacional funcione de verdad y conseguir el tamaño suficiente con los mejores especialistas”, señala Rodríguez.

Además, en este sentido, la firma está lista para responder rápidamente a los retos globales, desde crisis económicas hasta desafíos geopolíticos, siempre ofreciendo soluciones jurídicas integradas que se adaptan a los cambios rápidos del entorno. Por último, desde la firma están muy atentos a las concentraciones en el sector, tanto en los despachos jurídicos como en firmas como Grant Thornton, con entrada de capital proveniente de fondos. “La propiedad de las firmas va a ser multimodal y, ante esta tendencia, creemos que lo importante no es quién es accionista, sino lo que hace, su *offering*, para quién lo hace, sus clientes, y con quién lo hace, su equipo”, concluye Cosmen.

Con una visión clara hacia el futuro, Grant Thornton se prepara para continuar liderando el sector legal con un modelo que no solo atiende las necesidades de los clientes en el presente, sino que también se adapta a los retos del futuro, con una firme apuesta por la innovación, la adaptabilidad y el trabajo multidisciplinario. ■



El compromiso de las marcas en Europa: más allá del producto

The European Intellectual Property Forum 2024 highlights the role of brands as leaders in sustainability, innovation, and the fight against counterfeiting

por mercedes galán

En el corazón de una Europa dinámica y en constante transformación, las marcas enfrentan un desafío que trasciende la mera oferta de productos o servicios de calidad. Hoy en día, se les exige un papel activo como agentes de cambio social, económico y ambiental. Este nuevo escenario no es solo una expectativa del mercado, sino un pacto implícito con una sociedad cada vez más consciente y exigente. La reciente celebración de la segunda edición del Foro Europeo de Propiedad Intelectual 2024 en Barcelona, los días 21 y 22 de noviembre, con el apoyo de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), ofreció un espacio para reflexionar sobre cómo las marcas están asumiendo este desafío y afrontando nuevos retos.

Y respecto a los retos a afrontar, **Rosa Tous**, presidenta de ANDEMA, la asociación para la defensa de la marca en nuestro país, apunta que son muchos y relevantes y que el foro se ha convertido en un espacio fundamental donde dar voz y eco a los mismos. “España debe liderar desde aquí, a nivel europeo, temas como los retos que nos plantea la inteligencia artificial y su regulación, la coordinación entre fuerzas y cuerpos de seguridad, la colaboración público-privada o la lucha contra las falsificaciones, los desafíos de la ciberseguridad y de la IA en relación con la reputación de las empresas, entre otros”, destaca Tous.

Según **Gerard Guiu**, director general de ANDEMA, uno de los mayores retos es la sensibilización social: “España es el segundo país de Europa, por detrás de Bulgaria, en la compra intencionada de falsificaciones. Esta realidad nos empuja a mejorar y nos recuerda cuánto queda por hacer en términos de concienciación”.

DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AL PROPÓSITO DE MARCA

Durante décadas, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha sido el estándar que las empresas utilizaban para demostrar su compromiso con la sociedad. Sin embargo, en la Europa de hoy, esta fórmula ya no basta. Los consumidores demandan autenticidad y un

«La marca es el intangible más valioso de la empresa, tiene su propia personalidad que conecta profundamente con el consumidor. Por eso, protegerla es fundamental»

Rosa Tous

propósito que impregne todos los aspectos del modelo de negocio.

Rosa Tous, a su vez vicepresidenta de la empresa de joyería TOUS, subraya la importancia del propósito en las marcas: “La marca es el intangible más valioso de la empresa, tiene su propia personalidad que conecta profundamente con el consumidor. Por eso, protegerla es fundamental”.

En el caso de Osborne, una de las marcas más icónicas del país con 252 años de historia, la clave de su permanencia y modernidad radica en la inversión continua. “El secreto de nuestra longevidad es la apuesta constante por nuestros



ROSA TOUS

valores y por mantener la marca actual y relevante. La inversión continuada en la marca y la constante apuesta y fomento de sus valores es clave”, señala **Adela Lario**, directora de la Secretaría General y Gobierno Corporativo en Grupo Osborne.

EL MARCO EUROPEO

El entorno europeo, caracterizado por una regulación rigurosa, puede ser una ventaja competitiva para las marcas locales, pero también presenta desafíos significativos. En el sector ferroviario, por ejemplo, **Paloma Baena**, directora de Estrategia Global del Grupo Renfe, subraya que aún hay mucho por hacer y lamenta que la integración soñada, como viajar de Madrid a Milán en un solo tren, aún esté lejos de ser realidad debido a la falta de estándares comunes y los escasos incentivos regulatorios. El desafío de la Europa conectada está muy vigente hoy en día, pero como apunta Baena, “además de una regulación homogénea se necesitan incentivos vinculados a esa regulación”. Como explica, al ser un sector de gran relevancia geopolítica, se requiere que los estándares sean comunes para todos los operadores.

En el sector de la alimentación y las bebidas, Lario alerta sobre los riesgos de una sobrerregulación europea y cómo que pueden afectar a las marcas. En este sentido, “la posible imposición de etiquetados genéricos que pretende la UE podría diluir los atributos únicos de las marcas y, con ello, su valor, concluye.

En el ámbito digital, **Laura Urquizu**, CEO y presidenta de la tecnológica Red Points y experta en protección de marcas, advierte sobre el auge

«La inversión continuada en la marca y la constante apuesta y fomento de sus valores es clave»

Adela Lario



ADELA LARIO

de las falsificaciones en línea, que crecen un 25% anual. Este fenómeno se ha convertido en una gran amenaza y reto a combatir, apunta. Desde 2011, su empresa ayuda a marcas, mayoritariamente internacionales, a detectar y eliminar infracciones contra ellas. Urquijo, que cuenta con datos a tiempo real gracias a la información que maneja su empresa, destaca que “combatir este fenómeno es un desafío creciente, especialmente en la era de la inteligencia artificial, donde los *deepfakes* representan una nueva amenaza para la integridad de las marcas”.



GERARD GUIU



LAURA URQUIZU

SOSTENIBILIDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: EJES DEL COMPROMISO

Un reciente informe europeo reveló que el 78% de los consumidores considera que la sostenibilidad debe ser una prioridad para las marcas. Esto ha llevado a muchas empresas a rediseñar sus cadenas de suministro, favoreciendo materiales reciclados, producción local y métodos de distribución de bajo impacto ambiental. Por otro lado, la diversidad y la inclusión también se han convertido en pilares fundamentales del compromiso empresarial en Europa. Las campañas publicitarias y las políticas internas cada vez reflejan más la riqueza multicultural y la necesidad de igualdad en mercados como Francia, Alemania o el Reino Unido.

Sin embargo, la autenticidad es clave, señala Lario. Las iniciativas deben ser medibles y transparentes para evitar el escepticismo del público, que teme que muchas acciones no sean más que ejemplos de *greenwashing*.

MIRANDO AL FUTURO

Europa enfrenta desafíos significativos como la crisis climática, las tensiones geopolíticas y la creciente demanda de acción social. En este contexto, las marcas que destaquen serán aquellas que aborden estos retos con innovación, valentía y un compromiso genuino. En esta era digital que vivimos, “la formación y concienciación de los jóvenes, grandes consumidores de las compras online, es fundamental” concluye Urquizu. Atacar a las marcas, como señala Rosa Tous, “es atacar al alma de la empresa, y detrás de las falsificaciones muchas veces se esconde el crimen organizado”, señala. Cautela e información son esenciales.

En este sentido, “el compromiso de las marcas no es solo una estrategia comercial, sino un pacto con la sociedad”, afirma Gerard Guiu. Este compromiso, cuando es auténtico, no solo asegura la relevancia de una empresa, sino también su legado en un mundo que exige responsabilidad y transformación.

En definitiva, las marcas que logren alinearse con los valores de los consumidores europeos tendrán un papel crucial en la construcción de un futuro más equitativo y sostenible. 





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



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

A professional portrait of Javier Fontcuberta, a middle-aged man with dark, wavy hair, smiling warmly. He is wearing a dark navy blue suit jacket, a white dress shirt, and a blue patterned tie. He is seated, with his hands resting on a black leather chair. The background is a light-colored wood paneling. The entire image is framed by a thin red border.

JAVIER FONTCUBERTA

Los 30 mejores abogados de España en 2024

Iberian Lawyer destaca a los 30 principales abogados que han dado forma al panorama legal de España en 2024

por Ilaria Iaquinta

El 2024 ha estado marcado por desafíos globales como la persistente crisis energética, conflictos geopolíticos y una economía en constante transformación. En este contexto, el sector legal español ha demostrado una notable capacidad de adaptación y resiliencia. Tras 12 meses de observación y análisis detallado del mercado legal en España, *Iberian Lawyer* presenta un ranking de abogados de negocios que han destacado por sus contribuciones en 2024.

Esta selección no es una *league table*, sino una clasificación basada en la visión general de *Iberian Lawyer* de la escena legal española de este año, reconociendo a individuos por sus logros e impacto en el sector. Los abogados seleccionados son considerados protagonistas de 2024 por diversas razones, agrupadas en cuatro criterios: **track record**, **liderazgo**, **popularidad** y desarrollo de **carrera**. Cada perfil incluye una representación gráfica que muestra el peso de estos criterios en su inclusión.

Track record abarca las actividades principales que estos profesionales del derecho han gestionado hábilmente en los últimos 12 meses, mostrando su destreza como generadores de oportunidades y negocios para sus despachos. Desde operaciones importantes como fusiones y adquisiciones, salidas a bolsa, emisiones de bonos, titulizaciones y reestructuraciones, hasta asociaciones, proyectos y disputas, estos líderes han dejado una huella significativa en el mercado español e internacional.

Liderazgo evalúa la capacidad de estos abogados para dirigir equipos o firmas hacia el éxito. Su impacto se extiende más allá del ámbito legal, mejorando la eficiencia del servicio, implementando tecnologías de vanguardia y promoviendo transformaciones en la profesión. Con su contribución a la innovación e inclusión, estos líderes modelan el futuro del mercado legal.

Popularidad denota el prestigio ganado entre partes interesadas de la industria, como asesores internos, otros abogados y

cazatalentos. Estos profesionales son figuras influyentes y creadores de tendencias cuya visibilidad posiciona sus decisiones y los convierte en modelos para aspirantes y asesores de confianza para los clientes.

Finalmente, el desarrollo de **carrera** sirve como hilo conductor en estos perfiles. Todos han trazado caminos exitosos, pero solo algunos han asumido en estos últimos 12 meses roles significativos en sus firmas, consolidando su influencia en el ámbito legal.

Este *ranking* es el resultado de una consideración precisa de estos criterios, basándose en las contribuciones individuales de cada abogado durante el último año, según las observaciones de *Iberian Lawyer*.

Además, para resaltar mejor los logros y áreas de impacto de cada profesional, los abogados han sido divididos en categorías que reflejan su influencia y contribución al mercado legal.

Comenzamos con los **líderes indiscutibles**, aquellos que han demostrado un liderazgo excepcional y dejado una huella profunda en el mercado legal, tanto en España como a nivel internacional. Estos profesionales no solo han liderado operaciones clave, sino que también han sido una referencia para todo el sector.

A continuación, se encuentran a los **impulsores del cambio positivo**, abogados que están liderando iniciativas transformadoras en el sector legal. Promueven la diversidad y la igualdad, elementos clave para un mercado de servicios legales cada vez más inclusivo, con un creciente número de mujeres ocupando posiciones de liderazgo. Su labor está abriendo el camino para un futuro más equitativo dentro de la profesión.

Los **rainmakers**, por su parte, son los generadores de negocio excepcionales. Con un historial sólido, una trayectoria destacada y un amplio reconocimiento en el mercado, estos profesionales son fundamentales para el crecimiento y la expansión de sus firmas,

creando oportunidades e impulsando el negocio a través de su impresionante red de contactos y visión estratégica.

No podemos olvidar a los **líderes en ascenso**, aquellos abogados cuyo desarrollo de carrera ha sido espectacular en el último año. Están no solo consolidando su presencia en el mercado, sino también impulsando el crecimiento de sus firmas y posicionándolas en nuevos horizontes.

Los **consolidadores** han jugado un papel clave en fortalecer sus firmas. Con una visión estratégica y capacidad de adaptación, han implementado cambios que no solo han permitido crecer, sino también afianzar su posición frente a los nuevos desafíos del mercado legal. Son los pilares sobre los que sus firmas se asientan para alcanzar un crecimiento sostenido.

Por último, destacamos a los **representantes de las Big Four**, figuras clave que encabezan las áreas legales de estas grandes firmas globales. Su

capacidad para desarrollar servicios legales en las firmas de consultoría y auditoría los coloca en una posición privilegiada, adaptándose a las demandas cambiantes de un mercado que, cada vez más, les otorga un mayor protagonismo, tal y como refleja su ascenso en los rankings de facturación.

A continuación, presentamos a los pioneros legales que han definido el panorama en España en 2024.

CLAVE:

TRACK RECORD

LIDERAZGO

POPULARIDAD

CARRERA



28 JANUARY 2025

Tabaqueira - Philip Morris International

Avenida Alfredo da Silva, Rio de Mouro - Lisbon | Portugal

REGISTRATION

Shaping Business Transformation for a Sustainable Future

PROGRAM

09:00 Registrations

09:30 Presentation:

Business Transformation: An academic case?

Hugo Marcelo Nico, Tabaqueira's General Manager

09:45 Roundtable 1:

Legal challenges in supporting transforming business: wedging new phenomena into old frameworks

11:00 Coffee Break

11:30 Roundtable 2:

Regulation and Innovation in EU. Challenges ahead and role of the in-house department

12:45 Closing remarks

13:00

Networking standing lunch

Speakers*

Isabel Fernandes, General Legal Counsel, *Grupo Visabeira*

Mafalda Mascarenhas Garcia, Counsel | Head of *IBM* Portugal Legal Department

Cybersecurity Investigations and Strategy, Lead Counsel Europe

Alexandra Reis, Senior Counsel PT, *Tabaqueira / Philip Morris International*

Daniel Reis, Partner, *DLA Piper ABBC*

*In progress

Partner



LÍDERES INDISCUTIBLES

Han demostrado un liderazgo excepcional y han tenido un impacto significativo en el mercado legal español e internacional



1

Javier Fontcuberta
CUATRECASAS

Al frente de una transformación estratégica en Cuatrecasas, impulsa el talento y la innovación con un ambicioso plan de crecimiento. Ha lanzado una estrategia de expansión que abarca 13 jurisdicciones, consolidando su presencia internacional. Su enfoque en el futuro incluye la adopción de IA, como la alianza con Harvey para el desarrollo de "Celia", un asistente virtual que optimiza el servicio al cliente. Con un horizonte que mira hacia 2026, Cuatrecasas busca superar los 400 millones en ingresos para 2024, reflejando su firme compromiso con la innovación y la consolidación en nuevos mercados.

Bajo su dirección, Garrigues ha superado los 450 millones en ingresos, siendo el primer despacho de Europa continental en lograr esta cifra. Además, ha trabajado en operaciones clave, como la OPA de BBVA sobre Banco Sabadell y la compra del 88% de Electricity North West por Iberdrola, lo cual llevó al despacho al primer lugar en la clasificación de asesores jurídicos de TTR Data entre enero y noviembre, con cuatro operaciones valoradas en 17.825,80 millones. En reconocimiento a su liderazgo, ha recibido la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil.



2

Fernando Vives Ruiz
GARRIGUES



3



Salvador Sánchez-Terán
URÍA MENÉNDEZ

El socio director ha consolidado a Uría Menéndez como líder en el mercado legal español. Bajo su dirección, la firma ha sobresalido en M&A, private equity, venture capital y adquisiciones de activos, alcanzando el primer puesto en el ranking TTR Data entre enero y noviembre con 125 operaciones por un valor de 30.811,03 millones. También ha promovido la adopción de tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia en los servicios, consolidándose como una figura influyente y comprometida con la excelencia y la ética profesional.



4



Pedro Pérez-Llorca
PÉREZ-LLORCA

El socio director de Pérez-Llorca ha consolidado al despacho como un referente global en el mercado legal. Bajo su liderazgo, la firma ha ampliado su presencia internacional con la fusión estratégica con la mexicana González Calvillo, fortaleciendo su alcance en América Latina. Además, ha potenciado las oficinas en Londres y Portugal, reforzando su posición en Europa. Para fortalecer la estrategia global, ha nombrado a **Iván Delgado** como socio ejecutivo internacional, quien apoya el desarrollo y dirección estratégica de la firma en el extranjero.



5



Íñigo Erlaiz Cotelo
GÓMEZ-ACEBO & POMBO

El socio director de Gómez-Acebo & Pombo ha consolidado su liderazgo, centrándose en la rentabilidad y la expansión internacional de la firma. Ha impulsado la apertura de la oficina en Lisboa, un movimiento estratégico que fortalece la presencia del despacho en la Península Ibérica. Bajo su liderazgo, la firma ha integrado la IA en sus procesos y ha reforzado su compromiso con la sostenibilidad. Además, ha fortalecido áreas clave como M&A y litigios, y puesto en marcha una estrategia para atraer y retener talento joven.

IMPULSORES DEL CAMBIO POSITIVO

Están impulsando cambios significativos en el mercado legal, promoviendo la diversidad, igualdad e innovación



6



Almudena Arpón de Mendivil
GÓMEZ-ACEBO & POMBO

NEW

Socia de Gómez-Acebo & Pombo y presidenta de la International Bar Association (IBA), ha hecho historia al ser la primera mujer en 20 años en liderar la asociación. Durante su mandato, que culminará a finales de 2024, ha impulsado iniciativas clave: la igualdad de género en el sector legal, la relevancia de la abogacía en la sociedad, la agenda ESG y la protección de derechos en el entorno digital. También ha enfocado esfuerzos en preparar a los jóvenes abogados para el futuro.



7



Rosa Zarza
GARRIGUES

En enero hizo historia al convertirse en la primera mujer en asumir el cargo de “senior partner” en Garrigues. Bajo su liderazgo, la firma ha reforzado su compromiso con la sostenibilidad, consolidando Garrigues Sostenible y ampliando su asesoramiento en ESG. Además, ha promovido la igualdad de género dentro del despacho, destacando su dedicación a la diversidad y la inclusión en el ámbito legal.

Especialista en resolución de conflictos, es socia directora del departamento de litigación, arbitraje y mediación en RocaJunyent. Fundadora de *Women in a Legal World (WLW)* y presidenta del Centro de Mediación Empresarial de Madrid, ha sido reconocida entre las 20 letradas más relevantes en España. En 2024, cofundó W8, una red para promover la presencia femenina en puestos de liderazgo, y participó en las Top 100 Mujeres Líderes. Su compromiso con la igualdad de género y la resolución de conflictos la posiciona como una figura clave en el sector legal.



8



Marlen Estévez Sanz
ROCAJUNYENT

NEW



9



PILAR MENOR
DLA PIPER

Como socia sénior y copresidenta global del área laboral en DLA Piper sigue liderando iniciativas clave en el ámbito del derecho laboral internacional. Además, ha promovido políticas de diversidad e inclusión dentro de la firma, fortaleciendo la cultura corporativa y el compromiso con la igualdad de oportunidades. Su liderazgo ha sido reconocido en el sector legal, consolidando a DLA Piper como una firma de referencia en el ámbito laboral a nivel global.

RAINMAKERS

Generadores de negocio excepcionales en sus áreas, con una fuerte trayectoria y reconocimiento en el mercado



10



Manuel Echenique Sanjurjo
URÍA MENÉNDEZ

El corresponsable de M&A y private equity en Uría Menéndez destacó como el "rainmaker" en la clasificación de asesores jurídicos de TTR Data, con 20 operaciones que suman 7.387,01 millones entre enero y noviembre. Entre las transacciones de alto perfil que ha asesorado se encuentra la venta de Saeta Yield a Masdar por 1.400 millones de dólares. Su habilidad para gestionar operaciones complejas lo posiciona como un referente en el sector legal español.

Como socio de mercantil y M&A en A&O Shearman, ha sido una figura clave en operaciones sobresalientes en 2024, como la venta de Idealista por 2.900 millones de euros a Cinven. Este logro subraya su maestría en fusiones y adquisiciones de gran envergadura y refuerza la posición de la firma en el mercado español. Reconocido en rankings legales, Del Val se erige como referente en M&A, valorado por su capacidad para gestionar transacciones complejas y estratégicas.



11



Íñigo del Val
A&O SHEARMAN



12



José Giménez Cervantes
LINKLATERS

El socio director de Linklaters en España desde mayo de 2021 ha consolidado la posición de la firma en áreas clave como derecho público, energía y telecomunicaciones. El equipo ha crecido a 22 socios y 12 counsels. En 2024, dirigió, entre otras, la asesoría a Iberdrola en acciones exitosas ante el Tribunal Supremo español, logrando que el gobierno fuera condenado a pagar más de 300 millones en compensaciones por pagos indebidos relacionados con la tarifa social de la energía.



13



Ignacio Gómez-Sancha
LATHAM & WATKINS

El socio director de Latham & Watkins en España ha sido el motor de un crecimiento significativo de la firma. Gracias a su visión y liderazgo, la oficina se ha posicionado como un referente en el private equity. Desde enero hasta noviembre, el despacho ocupa el octavo lugar en el ranking de TTR de asesores jurídicos en operaciones de private equity, registrando un importe total de 1.495,26 millones en nueve transacciones.



14



Mónica Martín de Vidales Godino
GARRIGUES

La socia codirectora del departamento mercantil de Garrigues ha consolidado su posición como líder en el ámbito de M&A. Entre enero y octubre, Garrigues asesoró en 128 operaciones de M&A, con un valor total de 28.515,30 millones, ocupando el segundo lugar en el ranking de asesores jurídicos de TTR por número y valor de operaciones. Además de su práctica profesional, su compromiso con la formación de nuevas generaciones refleja su dedicación al desarrollo del derecho societario en España.

LÍDERES EN ASCENSO

Han experimentado un desarrollo de carrera significativo y están impulsando el crecimiento de sus firmas



15



Mireia Sabaté
BAKER MCKENZIE

NEW

En julio ha asumido el liderazgo compartido de Baker McKenzie España junto a **Rodrigo Ogea**, sucediendo a **Bruno Domínguez**. Este movimiento marca un hito en su carrera, que comenzó en la firma como becaria en 2001. Ha sido clave en la consolidación del departamento laboral en España. La firma ahora sigue una hoja de ruta enfocada en mantener su posición en el top 10 de facturación con ingresos cercanos a los 100 millones.



16



Eduardo García
CLIFFORD CHANCE

NEW

En marzo de 2024 ha sido nombrado socio director de Clifford Chance en España, sucediendo a **Jaime Velázquez**, quien lideró la firma durante más de 10 años. Con una trayectoria destacada ha asesorado en transacciones de alto perfil en diversos sectores. Su liderazgo se espera que impulse la innovación y el crecimiento de la firma en España.

El socio director de Addleshaw Goddard ha liderado la entrada de la firma británica en el mercado español con la apertura de una oficina en Madrid en abril, que cuenta con un equipo de más de 60 abogados, incluidos 13 socios provenientes de King & Wood Mallesons. El despacho ya ha asesorado en operaciones destacadas, como la incorporación de JB46 Partners y el lanzamiento de un nuevo fondo de 40 millones.



17



Roberto Pomares
ADDLESHAW GODDARD

NEW



18



José Vicente Morote Sarrión
ANDERSEN IBERIA

Tras tres años de codirección, asumió en enero la dirección única de Andersen Iberia. Su liderazgo ha llevado a la firma a superar los 50 millones en ingresos en la península ibérica en 2023. La firma ha intensificado su expansión geográfica, inaugurando oficinas en Málaga y Bilbao y enfocándose en calidad y especialización. Reconocido por su amplia experiencia en derecho público y regulatorio, ha impulsado el crecimiento de Andersen y proyecta alcanzar los 100 millones de euros en los próximos tres años.



19



Fernando Navarro
WHITE & CASE

NEW

El socio de White & Case ha sido designado en octubre director de la oficina de Madrid, sucediendo a **Juan Manuel de Remedios**. Con más de 30 años de experiencia en derecho bancario y financiero, se unió a White & Case en 2019, tras su paso por Ashurst y Cuatrecasas. Su práctica se centra en transacciones de financiación. Su liderazgo será clave en la expansión y consolidación de la firma en España.



20



Jacobo Martínez Pérez-Espinosa
EVERSHEDS SUTHERLAND

El socio director y fundador de Eversheds Sutherland en España ha sido nombrado en 2024 vicepresidente de la firma en Europa y miembro del Comité Ejecutivo Global, una posición de enorme relevancia que subraya su peso en la red global de la firma. La oficina española ha crecido significativamente, alcanzando en 2023 ingresos de 22,3 millones, y consolidando un crecimiento de más del 50% en los últimos tres años. El objetivo ahora es alcanzar los 30 millones para 2025.

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com

CONSOLIDADORES

Han jugado un papel esencial en consolidar y fortalecer sus firmas, implementando estrategias de crecimiento y adaptándose a las tendencias del mercado



21



Ignacio Ruiz-Cámara
AGO SHEARMAN

Junto a **Antonio Vázquez-Guillén**, es socio codirector de A&O Shearman en España, firma resultante de la fusión entre Allen & Overy y Shearman & Sterling en mayo. La unión ha creado la tercera firma legal más grande del mundo, con ingresos de 3.500 millones de dólares y presencia en 29 países. Con más de 20 años de experiencia, Ruiz-Cámara se especializa en operaciones de financiación. En 2024 lideró, entre otras, la recapitalización del Grupo Codere.

Desde su nombramiento en 2023 como codirectora de CMS Albiñana & Suárez de Lezo junto a César Albiñana, ha liderado un crecimiento sostenido en la firma, alcanzando en 2023 ingresos por 48,78 millones. Su liderazgo respalda la nueva estrategia 2024-2026, enfocada en resultados, sostenibilidad y cohesión del equipo. Ha impulsado el crecimiento con incorporaciones clave, como **Alejandro González** en banca y finanzas y **Pablo Gutiérrez** en laboral.



22



María González Gordon
CMS ALBIÑANA & SUÁREZ DE LEZO



23



José Luis Vázquez
HOGAN LOVELLS

NEW

Desde su nombramiento como socio director de Hogan Lovells en Madrid en 2021, ha impulsado un crecimiento significativo en la firma, que hoy cuenta con 22 socios y más de 100 abogados. En 2023, el despacho alcanzó una facturación récord de más de 60 millones (un incremento interanual del 17%). Además, en 2024 ha fortalecido el equipo con la incorporación de **Íñigo Berricano**, experto en mercados de capitales, y supervisó el traslado de la oficina al moderno edificio de Castellana 77.



24



María Pilar García Guijarro
WATSON FARLEY & WILLIAMS

La socia directora de la oficina de Madrid de Watson Farley & Williams (WFW) sigue liderando en operaciones energéticas. En 2024, ha encabezado asesorías en transacciones significativas, como la adquisición por parte de DWS Group de un portafolio fotovoltaicos de 147 MW en España. Además, ha fortalecido su equipo con promociones internas que refuerzan las áreas de regulatorio y banca y finanzas.



25



Teresa Zueco
SQUIRE PATTON BOGGS

Como socia directora de Squire Patton Boggs en España, ha liderado en 2024 la expansión de la firma, que ahora cuenta con un equipo de más de 65 abogados. Nuevo objetivo para 2026: ampliar la plantilla a 80 abogados y alcanzar 35 millones en ingresos. En 2023 SPB ha alcanzado una facturación de 20 millones, un aumento del 52% anual y del 190% en los últimos seis años. Reconocida por su visión, subraya el papel de la tecnología y la IA en el futuro del modelo legal.



26



Manuel Deó
AMBAR PARTNERS

El cofundador y co-CEO de Ambar Partners ha consolidado su posición como líder en la transformación del sector legal en España. Bajo su dirección, la ALSP ha experimentado un crecimiento significativo, ampliando su red a más de 400 abogados de élite y estableciendo relaciones con el 50% de las empresas del IBEX 35. La firma ha sido reconocida por su enfoque innovador, integrando tecnología avanzada y promoviendo la sostenibilidad en sus operaciones.



27



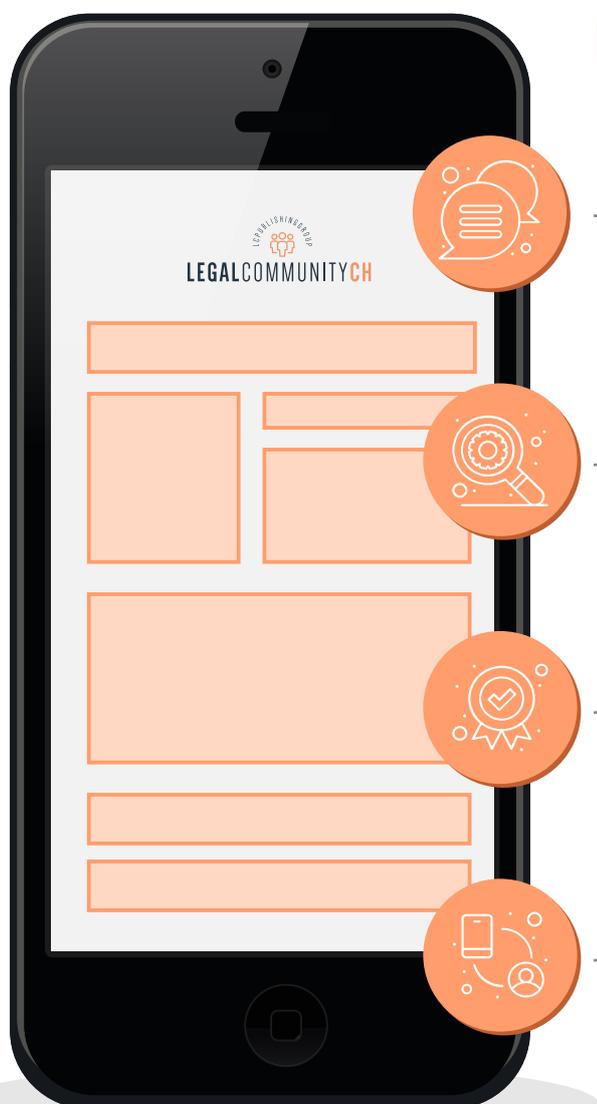
Esteban Ceca Gómez-Arevalillo
CECA MAGÁN ABOGADOS

El joven socio director de Ceca Magán Abogados ha impulsado una expansión notable, abriendo oficinas en Vigo y renovando las de Barcelona. En 2023, la firma alcanzó un crecimiento interanual del 23%, con 20,1 millones de euros en facturación. Con el objetivo de superar los 30 millones en 2025, ha reforzado su equipo con destacados profesionales, como **Amado Giménez Bono** en derecho bancario y financiero.

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



REPRESENTANTES DE LAS *BIG FOUR*

Representan a las áreas legales de las Big Four, son figuras clave que han integrado los servicios legales dentro de las firmas de consultoría y auditoría, y se adaptan a las demandas cambiantes del mercado



28



Ramón Palacín
EY ABOGADOS

Como socio director de EY Abogados, ha liderado en 2024 la expansión estratégica de la firma en el sur de España, integrando a Medina Pinazo Abogados. Ha impulsado una estrategia de crecimiento sostenido, con un foco en tecnología y sostenibilidad, destacando la importancia de la retención del talento y el desarrollo interno, promoviendo una cultura colaborativa y generacional. En 2023, la firma alcanzó ingresos de 196,4 millones (+15%).

Lidera la firma legal de la Big Four con mayores ingresos en España, situada en el cuarto puesto del ranking por facturación, justo por debajo de los grandes despachos nacionales Garrigues, Cuatrecasas y Uría. En 2023, la firma alcanzó 200,6 millones, un crecimiento interanual del 13% y del 29% en los últimos seis años. Bajo su dirección, PwC ha impulsado la innovación legal mediante una alianza estratégica con Lefebvre para integrar IA generativa, consolidando su posición a la vanguardia en el mercado español.



29



Joaquín Latorre
PWC TAX & LEGAL

30

NEW

Alberto Estrelles
KPMG ABOGADOS

Lidera KPMG Abogados en España desde más de ocho años, contando con una red en 144 países y más de 800 abogados en 13 oficinas. En 2023, la firma registró una facturación de 123,26 millones (+9% interanual). Su estrategia se enfoca en el crecimiento a doble dígito y la expansión de servicios como fiscalidad corporativa y ESG, además de un objetivo de que el 30% de los socios sean mujeres. También ha promovido la sostenibilidad con un equipo de fiscalidad verde y la integración de NGR Abogados en Canarias.

LOS PROTAGONISTAS DE 2024

Líderes indiscutibles

1. Javier Fontcuberta - Cuatrecasas
2. Fernando Vives Ruiz - Garrigues
3. Salvador Sánchez-Terán - Uría Menéndez
4. Pedro Pérez-Llorca - Pérez-Llorca
5. Íñigo Erlaiz Cotelo - Gómez-Acebo & Pombo

Impulsores del cambio positivo

6. Almudena Arpón de Mendivil - Gómez-Acebo & Pombo **(NEW)**
7. Rosa Zarza - Garrigues
8. Marlen Estévez Sanz - RocaJunyent **(NEW)**
9. Pilar Menor - DLA Piper

Rainmakers

10. Manuel Echenique Sanjurjo - Uría Menéndez
11. Íñigo del Val - A&O Shearman
12. José Giménez Cervantes - Linklaters
13. Ignacio Gómez-Sancha - Latham & Watkins
14. Monica Martín de Vidales Godino - Garrigues

Líderes en ascenso

15. Mireia Sabaté - Baker Baker McKenzie **(NEW)**
16. Eduardo García - Clifford Chance **(NEW)**
17. Roberto Pomares - Addleshaw Goddard **(NEW)**
18. José Vicente Morote Sarrión - Andersen Iberia
19. Fernando Navarro - White & Case **(NEW)**
20. Jacobo Martínez Pérez-Espinosa - Eversheds Sutherland

Consolidadores

21. Ignacio Ruiz-Cámara - A&O Shearman
22. María González Gordon - CMS Albiñana & Suárez de Lezo
23. José Luis Vázquez - Hogan Lovells **(NEW)**
24. María Pilar García Guijarro - Watson Farley & Williams
25. Teresa Zueco - Squire Patton Boggs
26. Manuel Deó - Ambar Partners
27. Esteban Ceca Gómez-Arevalillo - Ceca Magán Abogados

Representantes de las Big Four

28. Ramón Palacín - EY Abogados
29. Joaquín Latorre - PwC Tax & Legal
30. Alberto Estrelles - KPMG Abogados **(NEW)**



Los 20 mejores abogados de Portugal para 2024

Iberian Lawyer presenta las mentes legales más destacadas que están definiendo el panorama jurídico portugués este año

por glória paiva

No es fácil seleccionar sólo a 20 líderes más destacados en un mercado tan dinámico y en expansión como el portugués en este momento. Mientras grandes firmas internacionales echan raíces en el país, los actores tradicionales continúan creciendo, y las firmas boutique, altamente especializadas en nuevas áreas que emergen cada día en la sociedad y en el derecho, se multiplican. La innovación está ganando más espacio, al igual que áreas de práctica como TMC (tecnología, medios y comunicaciones), propiedad intelectual e incluso derecho espacial, que están surgiendo con fuerza. Sin embargo, el derecho corporativo, el derecho público y otras áreas clásicas no se quedan atrás y siguen expandiéndose en paralelo.

Este ranking de 20 nombres, elaborado por *Iberian Lawyer* tras una cuidadosa consideración, tiene como objetivo señalar a los líderes de los sectores más dinámicos del mercado jurídico portugués que se han destacado en 2024. Es importante apuntar que no se trata de una *league table* basada únicamente en transacciones, sino de un marco integral basado en noticias, datos disponibles y en los siguientes cuatro criterios: *track record*, liderazgo, popularidad y carrera.

El **track record** se refiere a las principales actividades que estos profesionales han gestionado exitosamente en los últimos 12 meses. En otras palabras, su capacidad como *rainmakers* para generar importantes volúmenes de negocio dentro de sus firmas. Desde grandes operaciones que han cambiado la huella portuguesa en el extranjero hasta asociaciones, proyectos y discusiones.

El **liderazgo**, ya sea como líderes de una firma o de un equipo, destaca su trabajo y calidad. Se consideraron el éxito de sus organizaciones, la implementación de tecnología o las transformaciones beneficiosas para las firmas o la profesión. También valoramos el compromiso con una mayor innovación o inclusión en el mercado legal.

La **popularidad** se refiere al prestigio que los abogados seleccionados han ganado durante el año. Su visibilidad ha transformado a estos ya notables profesionales en *influencers* autorizados y reconocidos y creadores de tendencias.

Por último, pero no menos importante, **desarrollo de carrera**. Una trayectoria profesional exitosa es el hilo conductor que une a todos los abogados que aparecen en la lista. Además, las figuras clave perfiladas a continuación se agrupan en cuatro categorías: **líderes indiscutibles, consolidadores, rainmakers** e **impulsores de la expansión**. **Líderes indiscutibles** son aquellos individuos que han demostrado un liderazgo excepcional y han tenido un impacto profundo en el sector legal, tanto en Portugal como a nivel internacional. Estos profesionales no solo han liderado grandes transacciones, sino que también han establecido el estándar para toda la industria.

Consolidadores han desempeñado un papel clave en el fortalecimiento de sus firmas. Con visión estratégica y adaptabilidad, han implementado cambios que fomentan el crecimiento y refuerzan las posiciones de sus firmas frente a los nuevos desafíos del mercado legal.

Rainmakers son destacados generadores de negocios y/o ingresos. Con un sólido historial, carreras distinguidas y amplio reconocimiento en el mercado, estos profesionales son esenciales para impulsar el crecimiento y la expansión de sus firmas.

Impulsores de la expansión son aquellos que han experimentado un crecimiento significativo en sus carreras o han liderado una expansión notable de su firma en el último año. No solo están consolidando su presencia en el mercado, sino que también están impulsando el crecimiento de sus firmas y posicionándolas para explorar nuevas oportunidades.

A continuación, los protagonistas del año:

CLAVE:	
<i>TRACK RECORD</i>	
<i>LIDERAZGO</i>	
<i>POPULARIDAD</i>	
<i>CARRERA</i>	

LÍDERES INDISCUTIBLES

Abogados que demostraron un liderazgo excepcional y tuvieron un impacto profundo en el sector legal en 2024



1



NEW

Paula Gomes Freire
VIEIRA DE ALMEIDA

Socia directora de Vieira de Almeida desde 2022, **Paula Gomes Freire** lidera la firma con los mayores ingresos en Portugal: en 2023, VdA registró 77,8 millones de euros en ingresos totales, un crecimiento del 4% respecto a 2022. Bajo su liderazgo, en 2024, VdA también fue distinguida como la firma de abogados más innovadora de Portugal y la 14ª en Europa, según el ranking del *Financial Times*. Como socia de la práctica de banca y finanzas, ha liderado varias transacciones significativas, tanto en Portugal como en el extranjero, destacándose por su liderazgo inspirador dentro de la firma y en su campo de trabajo.



2



NEW

Martim Krupenski
MORAIS LEITÃO

Socia director de Morais Leitão desde junio de 2024, **Martim Krupenski** se especializa en derecho corporativo y M&A, mercados de capitales y derecho financiero. Este año, la firma destacó en el número de transacciones en las áreas de M&A, capital privado, capital de riesgo y adquisiciones de activos: hasta noviembre, Morais Leitão completó 30 operaciones con un valor total de 797,66 millones de euros. Krupenski ha participado en diversas transacciones transfronterizas y privatizaciones, desempeñando un papel importante en la estrategia de la firma durante los últimos cuatro años, cuando fue COO. Bajo su liderazgo, Morais Leitão, que ahora cuenta con casi 500 personas en Europa, África y Asia, sigue expandiéndose.



3



Inês Sequeira Mendes
ABREU ADVOGADOS

Socia directora de Abreu Advogados durante los últimos tres años, **Inês Sequeira Mendes** ha liderado la firma hacia un crecimiento notable, con un aumento del 19% en los ingresos en 2023, alcanzando los 49,7 millones de euros. Segunda mujer en liderar Abreu, Sequeira Mendes aporta una visión audaz, innovadora y estratégica. Ejemplo de esta búsqueda de innovación son el “Instituto de Conocimiento Abreu” y la reciente asociación con Microsoft para utilizar Copilot con IA. También está comprometida con la igualdad de género: en 2024, Abreu superó la meta de tener un 40% de mujeres en puestos de dirección.

Reconocido por su experiencia en transacciones complejas tanto en Portugal como a nivel internacional, el socio director de PLMJ también es socio en las prácticas de banca y finanzas y mercados de capitales. Bajo su liderazgo, PLMJ logró dos integraciones significativas en 2024: RRP Advogados y Sofia Galvão Advogados, que en conjunto aportaron 38 nuevos abogados a la firma, fortaleciendo sus equipos de bienes raíces y planificación urbana. Además, PLMJ ocupó el segundo lugar este año en términos de operaciones más valiosas en M&A, capital privado, capital de riesgo y adquisiciones de activos, con 32 operaciones que totalizaron 1.904,88 millones de euros, hasta noviembre de 2024.



4



Bruno Ferreira
PLMJ



5



Nuno Sá Carvalho
CUATRECASAS

Socio director de Cuatrecasas Portugal desde 2022, **Nuno Sá Carvalho** lidera acuerdos de alto valor que involucran hoteles, centros comerciales y oficinas, apoyado por el equipo de 15 miembros en el área inmobiliaria y de planificación urbana de la firma, que él fundó. Bajo su liderazgo, Cuatrecasas fue clasificada como la principal firma de abogados en Portugal por el valor de transacciones en M&A, capital privado, capital de riesgo y adquisiciones de activos en 2024, con 29 operaciones que sumaron un total de 1.795,68 millones de euros, hasta noviembre. La amplia experiencia de Carvalho respalda la expansión de la firma, habiendo asesorado a diversas instituciones gubernamentales, públicas y privadas.



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

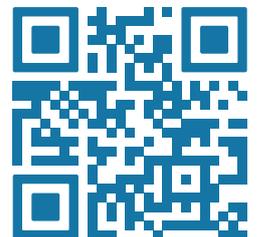
**YOUR SPACE,
YOUR VOICE.**

Bringing together Private Markets and Wealth ecosystems



Late Bird Offer
until December 20th

SAVE UP TO €300



CONSOLIDADORES

Abogados que desempeñaron un papel clave en el fortalecimiento de sus firmas, fomentando el crecimiento y consolidando las posiciones de sus organizaciones



6



José Luís Arnaut
CMS PORTUGAL

El socio director de CMS Portugal también forma parte del comité ejecutivo de la firma, que es la sexta más grande de Europa. **José Luís Arnaut** lidera los equipos de TMC, propiedad intelectual, ciencias de la vida y atención médica. Además, ocupa cargos importantes: es miembro del consejo asesor internacional de Goldman Sachs y presidente de Aeroportos de Portugal, entre otros. Bajo su liderazgo, CMS ha experimentado un crecimiento significativo en Portugal este año, con inversiones en África Lusófona y su participación en transacciones destacadas, como la adquisición de Bluecharge por Helexia Portugal.

Socia directora de Gómez-Acebo & Pombo desde 2018, **Mafalda Barreto** es reconocida como una de las principales expertas en M&A y derecho bancario y financiero, liderando las principales transacciones de la oficina de Lisboa. Gómez-Acebo & Pombo en Portugal ha logrado un crecimiento orgánico constante en los últimos años. Barreto también representa un liderazgo en igualdad de género: en los últimos meses, la oficina de Lisboa dio la bienvenida a tres destacadas socias: **Filipa Cotta, Madalena Caldeira y Ana Luísa Guimarães**, especialistas en sectores clave como litigios y reestructuración, derecho laboral y derecho público, respectivamente.



7



Mafalda Barreto
GÓMEZ-ACEBO & POMBO



8



NEW

Marcos Sousa Monteiro
LINKLATERS

Socio director de Linklaters en Lisboa desde 2023, **Marcos Sousa Monteiro** también lidera la práctica corporativa, supervisando importantes transacciones en los últimos años. Entre estas, destaca la venta en 2022 que involucró a varios bancos y vendedores transfiriendo la cartera Crow a un fondo de capital privado, mayoritariamente propiedad de Davidson Kempner. Con tres transacciones por un importe total de 420 millones, Linklaters Lisbon alcanzó el 5º puesto en el ranking de TTR de asesores legales en private equity por valor total de transacciones, hasta noviembre de 2024.

Octávio Castelo Paulo, junto con César Sá Esteves, han sido los socios directores de SRS Legal desde noviembre de 2023. Bajo su liderazgo, la firma alcanzó unos ingresos de 16,8 millones de euros en 2023, reflejando un crecimiento constante en los últimos años. Con más de 25 años de experiencia en transacciones corporativas nacionales y transfronterizas, Castelo Paulo es reconocido como un experto de primer nivel en su campo y también lidera el Angola Desk. En 2024, la firma desempeñó un papel clave como asesora en operaciones importantes, como la asistencia a Morningstar DBRS en la asignación de una calificación de inversión a la emisión de bonos Dragon Notes, una filial de FC Porto SAD.



9



Octávio Castelo Paulo
SRS LEGAL



10



NEW

João Miranda de Sousa
GARRIGUES

Socio a cargo de las oficinas de Garrigues en Portugal, **João Miranda de Sousa** también lidera la práctica global de propiedad intelectual de Garrigues. Sousa es un abogado destacado tanto en el asesoramiento como en la defensa de empresas en materia de propiedad industrial, derechos de autor y materias conexas, así como en disputas de competencia desleal. Una de las firmas de abogados más grandes de Europa, con más de 2.000 profesionales, Garrigues ha ganado creciente relevancia en el mercado portugués, participando en acuerdos complejos y destacándose en temas de fiscalidad, corporativo, M&A y sostenibilidad.

RAINMAKERS

Abogados con carreras destacadas y reconocimiento por sus habilidades excepcionales en generación de negocios y/o ingresos



11



Con más de 30 años de experiencia, **Diogo Perestrelo**, socio y co-líder de la práctica de corporativo y M&A en PLMJ, es uno de los abogados más distinguidos en su área en Portugal. Según TTR Data, hasta noviembre ocupó el primer lugar entre los negociadores individuales en términos de valor de transacciones, con seis operaciones que suman un total de 999,80 millones de euros. Destaca su liderazgo en operaciones como la venta de la participación del 60% de OYAK en Cimpor a Taiwan Cement en marzo. Perestrelo está habilitado para ejercer en Portugal y Brasil.

NEW

Diogo Perestrelo
PLMJ

Socia de Cuatrecasas Portugal, **Mariana Norton dos Reis** es especializada en transacciones transfronterizas de M&A en diversos sectores. Con práctica en derecho portugués y español, ha construido una reputación de excelencia. Según TTR Data, hasta noviembre, ocupó el segundo lugar entre los negociadores individuales en términos de valor de transacciones en 2024, con seis operaciones que suman 900 millones de euros. Formó parte del equipo que asesoró a Partners Group en la adquisición de participaciones en FairJourney Biologics. Como fundadora del programa "Women in Business" de Cuatrecasas, también es defensora de la diversidad de género.



12



NEW

Mariana Norton dos Reis
CUATRECASAS



13



Nuno Azevedo Neves
DLA PIPER IN PORTUGAL

NEW

Socio director de DLA Piper ABBC, **Nuno Azevedo Neves** también lidera los departamentos de corporativo, M&A y proyectos financieros. Con más de 20 años de experiencia, es uno de los abogados más reconocidos en el sector financiero, destacado por su historial como socio líder en importantes transacciones de M&A, acuerdos transfronterizos y privatizaciones. Según TTR Data, Neves figuró entre los principales negociadores hasta noviembre de 2024, liderando dos operaciones relevantes valoradas en 326,2 millones de euros, incluida la adquisición de Vision-Box por Amadeus.



14



Domingos Cruz
CCA LAW FIRM

NEW

Socio director de CCA Law Firm, **Domingos Cruz** también lidera operaciones de corporativo/M&A, brindando apoyo legal a empresas nacionales, extranjeras y startups. En 2024, Cruz fue el abogado negociador que gestionó el mayor número de transacciones en su área de práctica en Portugal: hasta noviembre, participó en 19 operaciones por un total de 107,8 millones de euros, manteniendo el primer lugar en esta lista, según TTR Data. Cruz ha guiado a la firma hacia la adopción de tecnologías emergentes y la expansión a mercados internacionales, destacándose la apertura de una oficina en Shanghai.



15



Magda Cocco
VIEIRA DE ALMEIDA

NEW

Magda Cocco, socia de Vieira de Almeida, lidera las prácticas de Tecnología de la Información, Comunicación y Tecnología (ICT), Fronteras Digitales y el sector aeroespacial de la firma. Reconocida como una de las principales abogadas en TMT en Portugal, es una figura clave en proyectos tecnológicos innovadores y en la industria de las comunicaciones electrónicas, con amplia experiencia en Europa y África. En 2024, Magda dirigió equipos multidisciplinares en proyectos del sector ICT y aeroespacial, transacciones y redacción legislativa, ofreciendo orientación estratégica a gobiernos, corporaciones y entidades regulatorias.

IMPULSORES DE LA EXPANSIÓN

Abogados que experimentaron un crecimiento significativo en su carrera o lideraron una notable expansión de su firma durante el último año



16



Diogo Xavier da Cunha
MIRANDA & ASSOCIADOS

Socio director de Miranda & Associados durante casi una década, **Diogo Xavier da Cunha** ha guiado a la firma a través de un período de sólida expansión. En 2024, Miranda trasladó su sede en Lisboa al renombrado edificio ALLO, un movimiento diseñado para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la firma. Además, la firma renovó su imagen corporativa y logotipos tanto de Miranda como de la Miranda Alliance, un pilar clave de su estrategia. Esta red internacional de despachos opera en 16 jurisdicciones en África y Asia, fortaleciendo la reputación de Miranda y aumentando su prominencia en el ámbito internacional.

Socio director de Sérvulo & Associados, **Manuel Magalhães** se especializa en el departamento de finanzas y gobernanza. Junto con el socio fundador **José Manuel Sérvulo Correia**, la junta directiva juega un papel crucial en la configuración del liderazgo y la dirección estratégica de la firma. Mientras Correia sigue siendo un pilar fundamental en el legado de la firma, Magalhães supervisa sus operaciones actuales y crecimiento. Este año marca el 25º aniversario de Sérvulo, un hito que coincide con la expansión continua de la firma. A través de iniciativas como Sérvulo Latitude, la firma está fortaleciendo alianzas en regiones estratégicas en África Lusófona y Brasil.



17



Manuel Magalhães
SÉRVULO & ASSOCIADOS



18



Nuno Cerejeira Namora
CEREJEIRA NAMORA MARINHO FALCÃO

Socio fundador de Cerejeira Namora Marinho Falcão, **Nuno Cerejeira Namora** está especializado en derecho laboral. Es uno de los fundadores de la Academia de Derecho y está vinculado a diversas asociaciones e instituciones profesionales, de investigación y educativas. Cerejeira, una firma originaria de Oporto y frecuentemente galardonada por su trabajo en derecho público, laboral y litigios, participó en varias transacciones significativas en el mercado legal portugués durante el último año. Entre ellas, asesoró al Municipio de Oporto en negociaciones con diversos sindicatos que representan a su fuerza laboral.

Recientemente nombrado socio director de Pérez-Llorca en Portugal desde su apertura en el país, **Gonçalo Capela Godinho** se especializa en fusiones y adquisiciones en diversos sectores, particularmente energía e infraestructura. En el último año, la firma ha incorporado a no menos de 10 socios en su oficina de Lisboa. Con más de 20 años de experiencia en los mercados de Brasil, Portugal, Reino Unido y Estados Unidos, Godinho ha desempeñado un papel importante en el proyecto internacional de Pérez-Llorca, siendo parte de su LatAm Desk y participando en varios proyectos internacionales y transfronterizos.



19



Gonçalo Capela Godinho
PÉREZ-LLORCA



20



NEW

Ivone Rocha
TELLES

Socia de Telles y líder de las prácticas de medio ambiente y energía, **Ivone Rocha** es cada vez más reconocida como una especialista destacada en el mercado. En el último año, bajo su liderazgo, el equipo de energía de Telles ha asesorado a una amplia gama de partes interesadas en temas de energía, recursos naturales, políticas públicas, gobernanza y cumplimiento normativo. Ivone ofrece servicios legales tanto a entidades públicas como privadas, con un enfoque particular en el desarrollo de proyectos de energía renovable. Reconocida como líder en sus sectores, también preside la Sustainable Growth Platform.

LOS PROTAGONISTAS DE 2024

Líderes indiscutibles

1. Paula Gomes Freire - Vieira de Almeida **(NEW)**
2. Martim Krupenski - Morais Leitão **(NEW)**
3. Inês Sequeira Mendes - Abreu Advogados
4. Bruno Ferreira - PLMJ
5. Nuno Sá Carvalho - Cuatrecasas

Consolidadores

6. José Luís Arnaut - CMS Legal
7. Mafalda Barreto - Gómez-Acebo & Pombo
8. Marcos Sousa Monteiro - Linklaters **(NEW)**
9. Octávio Castelo Paulo - SRS Legal
10. João Miranda de Sousa - Garrigues **(NEW)**

Rainmakers

11. Diogo Perestrelo - PLMJ **(NEW)**
12. Mariana Norton dos Reis - Cuatrecasas **(NEW)**
13. Nuno Azevedo Neves - DLA Piper **(NEW)**
14. Domingos Cruz - CCA Law Firm **(NEW)**
15. Magda Cocco - Vieira de Almeida **(NEW)**

Impulsores de la expansión

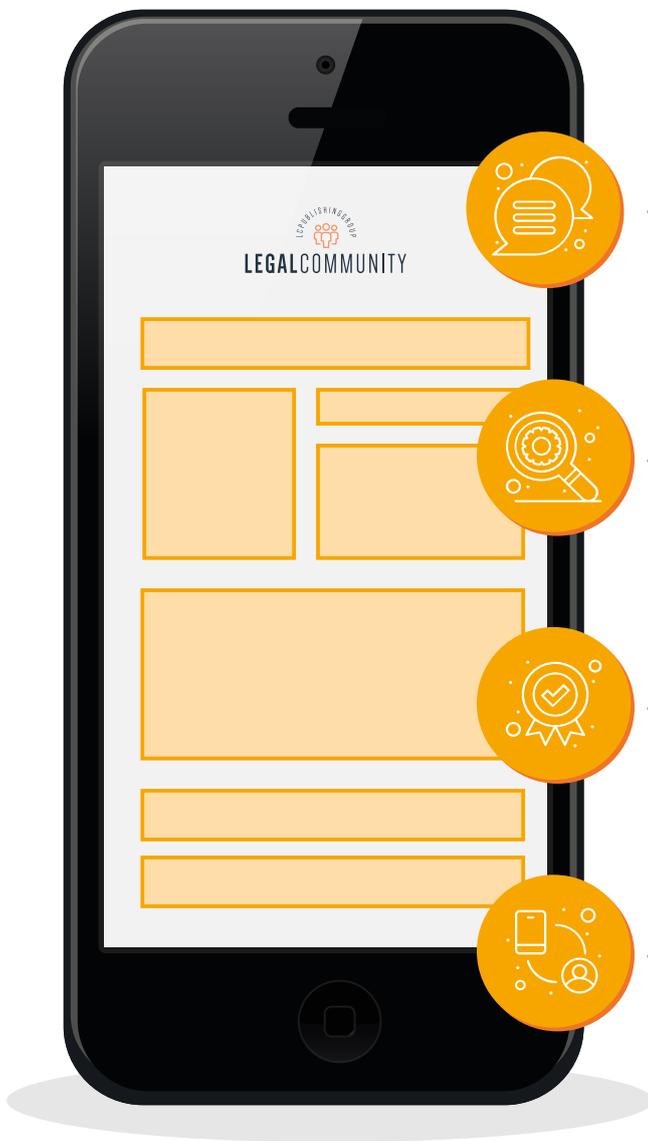
16. Diogo Xavier da Cunha - Miranda & Associados
17. Manuel Magalhães - Sérvulo & Associados
18. Nuno Cerejeira Namora - Cerejeira Namora Marinho Falcão
19. Gonçalo Capela Godinho - Pérez-Llorca
20. Ivone Rocha - Telles **(NEW)**



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



RNH: ¿Transición o el fin de una era?

Portugal enfrenta desafíos en la regulación del nuevo régimen fiscal para residentes no habituales y pierde competitividad en el panorama europeo

por glória paiva

Hace un año, *Iberian Lawyer* publicó un informe ([clic para leer](#)) sobre el régimen fiscal especial de Portugal para Residentes No Habituales (RNH). En ese momento, el programa estaba entrando en lo que describimos como un nuevo capítulo marcado por la incertidumbre. Había especulaciones de que podría significar el fin de una iniciativa exitosa que, durante 13 años, impulsó la inversión y la competitividad al ofrecer una serie de beneficios fiscales a los residentes "no habituales", es decir, aquellos que no habían vivido en Portugal durante los cinco años previos a solicitar el estatus, incluyendo tanto a portugueses expatriados como a extranjeros.

El objetivo principal del programa era atraer profesionales cualificados al país. Sin embargo, el régimen fue derogado a principios de 2024, dando lugar a una fase de transición con acceso permitido hasta el 31 de marzo de 2025 y la introducción de un nuevo marco denominado RNH 2.0. A pesar de que el RNH 2.0 está técnicamente en vigor, sus regulaciones finales aún están pendientes. En consecuencia, es probable que otro año termine con preguntas fundamentales sin respuesta.

PRESIÓN POLÍTICA Y EL FIN DEL RNH

Bajo presión política, el gobierno puso fin al régimen RNH, citando preocupaciones sobre desigualdades fiscales, especulación inmobiliaria y altos costos para el país, mientras que los críticos cuestionaron la sostenibilidad a largo plazo del régimen. Sin embargo, la falta de regulación para el RNH 2.0 y la incertidumbre fiscal para los no residentes están generando



«Una multinacional que considere abrir una sede en Portugal necesita saber si el marco fiscal del país es eficiente»

Leonardo Marques dos Santos

dudas significativas. Según **Leonardo Marques dos Santos**, socio del departamento de derecho fiscal en Miranda & Asociados, es urgente establecer procedimientos claros para acceder al régimen y definir los perfiles elegibles. "El régimen transitorio está legalmente en vigor y operativo, pero no está debidamente regulado, especialmente en lo referente al proceso de solicitud, las actividades que se espera que desarrollen las empresas y qué profesiones califiquen como altamente cualificadas", explica Santos.



«Con el fin del régimen y la ausencia de una regulación clara, Portugal está perdiendo oportunidades»

Alexandra Courela

Como resultado, el RNH está, efectivamente, parcialmente inactivo, generando inseguridad entre los posibles residentes interesados en trasladarse a Portugal. “Para los pensionistas extranjeros, Portugal ha dejado de ser atractivo debido a la carga fiscal significativamente alta sobre las pensiones”, dice **Alexandra Courela**, socia y co-coordinadora de la práctica de derecho fiscal en Abreu Advogados. Las tasas del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRS) pueden alcanzar el 48%, junto a un recargo solidario adicional del 5%. Según Courela,

esta situación también podría impactar en la dinámica de las comunidades de expatriados en Portugal, que han contribuido a la economía y a la diversidad cultural.

Además, el fin del régimen reduce el atractivo fiscal, desacelera el mercado inmobiliario y puede afectar negativamente la rentabilidad de las inversiones, añade Courela. Para las empresas extranjeras, el vacío legislativo complica decisiones estratégicas, como el establecimiento de sedes o la definición de estructuras de compensación. “Para la comunidad empresarial, este es un tema de gran importancia. Durante casi 15 años, el RNH permitió a las empresas con filiales en Portugal beneficiarse del régimen”, señala Santos. “Una multinacional que considere abrir una sede en Portugal necesita saber si el marco fiscal del país es eficiente”, ejemplifica.

COMPETITIVIDAD FISCAL: UN OCÉANO ROJO EN EUROPA

La competitividad fiscal en Europa amplifica la desventaja de Portugal en comparación con regímenes más amplios y estables en países como España e Italia. “Con el fin del régimen RNH y la ausencia de una regulación clara, Portugal está perdiendo oportunidades para capitalizar los cambios legislativos en otros países y atraer talento y capital humano”, señala Courela. Como resultado, los inversores y particulares están dirigiendo cada vez más sus inversiones y estableciendo su residencia en destinos más competitivos. Además, el régimen RNH 2.0 es más restrictivo en su alcance: el grupo de beneficiarios potenciales, especialmente en lo que respecta a actividades elegibles, es significativamente más reducido en comparación con el régimen original y los de países cercanos. Esto, combinado con la falta de regulación, “contrasta notablemente con los regímenes bien

IMPACTOS DEL FIN DEL RÉGIMEN NHR

PARA PENSIONISTAS:

- Alta carga fiscal, con tasas del IRS que alcanzan el 48%.
- Impacto en la dinámica de las comunidades de expatriados en Portugal.
- Efectos consecuentes en la economía y la diversidad cultural.

PARA INVERSORES EXTRANJEROS:

- Reducción del atractivo fiscal.
- Desaceleración del mercado inmobiliario.
- Disminución de la rentabilidad de las inversiones.

Fuente: Alexandra Courel, Abreu Advogados



«El régimen NHR tuvo un impacto muy positivo, y también veo de manera favorable las nuevas propuestas»

Carla Matos

establecidos de países como España e Italia, que, además de estar ampliamente probados, ofrecen una mayor previsibilidad para los interesados”, observa la socia de Abreu.

INCENTIVOS PARA JÓVENES Y PYMES

En octubre, el gobierno anunció una serie de medidas de estímulo económico en su propuesta de Presupuesto del Estado para 2025, priorizando la reducción de impuestos corporativos, la recuperación salarial y el aumento del poder adquisitivo. Entre estas medidas se encuentran la ampliación del programa IRS Jovem y una reducción del IRC para PYMES. Además, el Presupuesto de 2024 introdujo un programa de incentivos para la investigación científica y la innovación (NHR 2.0), dirigido a atraer trabajadores extranjeros a Portugal. “Estos son, esencialmente, nuevos programas para atraer a personas, con un enfoque en residentes extranjeros que vengan a Portugal a trabajar”, explica **Carla Matos**, socia y directora del departamento de clientes privados en CCA Law Firm.

Durante casi 15 años, el régimen RNH contribuyó al aumento de la inversión, el consumo, la renovación del mercado inmobiliario y la creación de nuevos negocios, recuerda Matos. “El régimen NHR tuvo un impacto muy positivo, y también veo de manera favorable las nuevas propuestas”, afirma. Sin embargo, según Matos, es necesario incluir un perfil que actualmente se pasa por alto: expatriados o extranjeros que se trasladan a Portugal para vivir e invertir de otras formas, como pensionistas o aquellos interesados en inversiones inmobiliarias.

Ahora, se espera que el gobierno regule el RNH 2.0 y defina las actividades elegibles antes de fin de año, en un contexto donde la competitividad fiscal es clave para atraer inversiones y talento. “El resultado más deseable es que este régimen recupere su competitividad. La inestabilidad legislativa es perjudicial tanto para las empresas como para los individuos”, concluye Santos. ▣



Líderes jurídicos corporativos reunidos en Madrid

El *Inhousecommunity Day* abordó los retos del sector legal corporativo en un entorno de cambio y transformación digital

El pasado 5 de noviembre, Madrid se convirtió en el epicentro del debate legal con la celebración del *Inhousecommunity Day* en el icónico hotel Wellington. Este evento, que reunió a figuras destacadas del mundo jurídico empresarial, ofreció una plataforma única para discutir los retos presentes y futuros de los departamentos legales internos. A lo largo de la jornada, se exploraron estrategias, innovaciones y el impacto fundamental de los equipos legales en el éxito de

las organizaciones modernas. La cita comenzó con un saludo de **Aldo Scaringella**, CEO de LC Publishing Group, seguido por un discurso inaugural de **Elisabet Rojano-Vendrell**, directora legal para España y América Latina de Menarini Group y representante de España de ACC Europe. Con su intervención, Rojano-Vendrell preparó el escenario, subrayando la importancia de las comunidades legales internas en el ecosistema empresarial actual.



ALDO SCARINGELLA



ELISABET ROJANO-VENDRELL



INTERNALIZAR O EXTERNALIZAR: UN DEBATE CLAVE

La primera mesa redonda fue un verdadero campo de reflexión sobre una de las preguntas más candentes en la gestión legal: ¿deben los departamentos legales internalizar o externalizar los servicios claves? Moderada por **Ilaria Iaquinta**, directora de *Iberian Lawyer*, este panel reunió a **Inês Costa Moura**, head of

legal de Mercan Properties; **Isabel Fernandes**, general legal counsel de Grupo Visabeira; **Jorge Ribeiro Mendonça**, of counsel de Cerejeira Namora, Marinho Falcão; **Maximino Montero**, general counsel EMEA de Fluidra; **Gabriel Monzon Cortarelli**, shareholder y presidente de la práctica internacional en Europa y Latinoamérica de Becker & Poliakoff; **Noelia Palacios**, general counsel y directora legal corporativa de Hipoges y **John Rigau**,





vicepresidente y consejero general de PepsiCo. Los panelistas abordaron diferentes prácticas para mejorar la eficiencia y mitigar riesgos, compartiendo estrategias concretas sobre cómo adaptar los servicios legales a las necesidades del negocio.

EL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO LEGAL

La segunda sesión, moderada por **Glória Paiva**, periodista de *Iberian Lawyer*, se centró en un tema clave: cómo gestionar los presupuestos de los departamentos legales y cómo convencer a la dirección para obtener los recursos necesarios. En esta sesión participaron **Ruth Breitenfeld**, directora legal de Moeve; **Guillermo de Torre**, director legal corporativo y de M&A en Sonova Group; **Luís Graça Rodrigues**, head of legal





department para Europa, África Lusófona y Filipinas en Minsait, una compañía de Indra; **Carlos Menor**, director legal y oficial de cumplimiento de Groupe Renault España; **Mariano Pérez de Cáceres**, chief legal & compliance officer de Meliá Hotels International y **Andrea Viale**, Global head of legal de Idealista. La conversación generó una serie de recomendaciones, entre ellas la necesidad de ser transparentes, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y el uso de datos cuantitativos como herramienta para justificar el gasto legal.

TECNOLOGÍA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La última mesa redonda, moderada por **Julia Gil**, periodista de *Iberian Lawyer* y FinancecommunityES, exploró el papel de la tecnología en la gestión de conflictos, un tema cada vez más relevante en la transformación digital del sector legal. **José María Balboa**

(general legal & compliance counsel para Iberia y Latinoamérica en Inetum), **Lucia Conde** (head of legal Spain en Huawei Consumer Business Group), **Julia García Navarro** (head of legal, risk & insurance y secretaria del consejo en Transfesa Logistics) y **Borja Romero Rodríguez** (Country leader litigation Spain en BBVA) compartieron sus perspectivas sobre cómo la tecnología está redefiniendo los procesos de resolución de disputas, acelerando tiempos y mejorando la eficiencia operativa.

La jornada concluyó con un almuerzo de networking, una oportunidad para los asistentes de fortalecer sus relaciones y establecer nuevas conexiones estratégicas. El Inhousecommunity Day de *Iberian Lawyer* reafirmó su importancia como un evento de referencia para los profesionales legales de la península ibérica, uniendo a la comunidad para abordar juntos los retos del próximo año y promover el diálogo y la innovación en el sector.







Adolfo Fraguas (BBVA):

“Debemos ser capaces de identificar los riesgos antes de que puedan considerarse como tales”

Desde la formación constante hasta la integración de inteligencia artificial, el departamento jurídico de BBVA se posiciona como una pieza clave para enfrentar los desafíos de un entorno regulatorio y financiero en constante evolución

por Julia Gil

Tras casi una década al frente de los Servicios Jurídicos de BBVA España, **Adolfo Fraguas** reflexiona sobre los retos que enfrenta su equipo en una de las entidades bancarias más grandes del país. Con más de 300 profesionales, este departamento es una pieza clave de lo que Fraguas define como una “máquina bien engranada”, desempeñando un rol estratégico en la adaptación del banco a los constantes cambios normativos y tecnológicos del sector financiero. En un entorno donde “lo que hoy es habitual puede ser mañana objeto de cuestionamiento”, el área jurídica de BBVA no solo responde a los desafíos regulatorios, sino que busca adelantarse a los riesgos y ofrecer soluciones que permitan al resto de la organización operar con éxito. En esta entrevista, el director, que forma parte de la entidad desde 1996 y ha ocupado cargos clave en su trayectoria, comparte su visión sobre el papel del derecho en la banca moderna, los desafíos de la sostenibilidad, la ciberseguridad y el impacto de la inteligencia artificial en la transformación digital del grupo.

¿Cómo definiría el rol de los servicios jurídicos dentro de una entidad bancaria tan grande y regulada como BBVA?

Las empresas grandes como BBVA son máquinas bien engranadas. Todos los departamentos juegan un papel fundamental y no pueden funcionar los unos sin los otros. Por tanto, el departamento de servicios jurídicos es tan importante como cualquier otro, pero requiere de una gran especialización y formación para ofrecer el servicio que el banco necesita en todo momento. La regulación cambia constantemente y la supervisión aumenta. Surgen normativas acordes con los cambios que afectan a la sociedad, como la sostenibilidad, y es imprescindible conocer al detalle cualquier novedad. En este sentido, los servicios jurídicos juegan un papel fundamental, proporcionando al resto de áreas un marco de actuación en el que desarrollar su labor y trabajando muy estrechamente para orientar adecuadamente la forma en que se prestan los servicios para ofrecer una mejor experiencia al cliente.

«El departamento jurídico crece en función de las necesidades, pero lo más relevante es la actualización continua del equipo»

¿Cómo ha crecido el departamento jurídico en términos de equipo en los últimos años?

El departamento jurídico crece en función de las necesidades, pero lo más relevante es la actualización continua del equipo, tanto en relación con los desarrollos normativos como en la adopción de nuevas técnicas de trabajo y tecnologías. Como el resto de unidades de BBVA, los servicios jurídicos aprendieron a trabajar bajo la metodología Agile (*ndr*: cada proyecto se ‘trocea’ en pequeñas partes que tienen que completarse y entregarse en pocas semanas) y son muchas las mejoras implantadas a raíz de esta experiencia, especialmente en lo que atañe al conocimiento compartido y el trabajo en equipo; adicionalmente, estamos analizando cómo aprovechar las oportunidades que nos brinda la IA.

¿Qué objetivos estratégicos tienen a medio y largo plazo para el departamento?

Nuestros objetivos están alineados con los del resto de la organización. Trabajamos en equipo con el mejor talento para poder ofrecer a nuestros clientes los mejores productos y soluciones, teniendo en cuenta la excelencia operativa y el diseño de estrategias responsables de actuación. La estrecha colaboración y diálogo con el resto de unidades de la entidad y la coordinación interna son una seña distintiva de nuestra forma de actuar que nos diferencia y hace mejores cada día. La colaboración sólo puede lograrse cuando existe una altísima confianza, de forma que nuestro cliente interno nos plantee las cuestiones de forma abierta y nosotros tratemos de darles las mejores soluciones, con total dedicación y entusiasmo, implicándonos en los objetivos del grupo y compartiendo las preocupaciones.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente el departamento jurídico de BBVA?

Los desafíos de BBVA no son diferentes de los desafíos a los que se enfrenta el sector financiero. La banca ha cambiado radicalmente, principalmente por la irrupción de la tecnología. Por ejemplo, la aparición de servicios financieros digitales ha obligado al desarrollo de nuevas normativas o a actualizar las existentes. Del mismo modo, la sostenibilidad se ha convertido en el eje central de muchas empresas, y eso conlleva desarrollos regulatorios. El principal reto es el conocimiento profundo y rápido de las normativas existentes y sus cambios, así como las tendencias y evolución jurisprudencial, no sólo en España, sino también en Europa y en el ámbito internacional, para que el grupo pueda operar con normalidad. La ciberseguridad es otra de las cuestiones que conlleva grandes retos en materia de regulación y que, sin duda, seguirá siendo un elemento clave a tener en cuenta en el futuro desde el punto de vista regulatorio.

¿Alguno más?

Por supuesto, no nos podemos olvidar de la inteligencia artificial, cuya evolución sólo podemos imaginar, pero que hará completamente diferente nuestra forma de trabajar. En definitiva, el derecho debe adaptarse rápidamente para abordar estos y otros desafíos. Esto exige un equipo profesional en constante actualización y formación, mucha dedicación y empeño, pero, sobre todo, una gran devoción por el trabajo.

¿Qué criterio sigue BBVA en la selección de los despachos de abogados con los que trabajan?

Contamos con un departamento de servicios jurídicos muy amplio y bien formado que nos permite ofrecer un servicio integral a todo el banco. Puntualmente, trabajamos con despachos externos que complementan nuestra labor allí donde nosotros no alcanzamos por diversos factores.

Y, ¿cuáles son las cualidades y competencias que más valoran en los despachos de abogados?

Fundamentalmente trabajamos con partners especializados y líderes en sus respectivas

«Sólo concebimos el uso de despachos externos con los que haya el máximo nivel de confianza, tanto en sus capacidades técnicas, como en la gestión de los conflictos»





«Será necesaria una mayor especialización y la formación en disciplinas nuevas»

especialidades, con años de experiencia y que estén alineados con nuestros objetivos, prioridades y formas de trabajar. Al mismo tiempo, sólo concebimos el uso de despachos externos con los que haya el máximo nivel de confianza, tanto en sus capacidades técnicas, como en la gestión de los conflictos que, como en toda relación proveedor-cliente, se pueden llegar a producir.

¿Qué servicios son los que más suelen externalizar a estos despachos?

Fundamentalmente, aquellos a los que, por la dimensión de nuestro equipo, nos es más difícil llegar, es decir, la gestión de pleitos, pero también hacemos uso de nuestros colaboradores externos por razón de la especialización de la materia o para poder gestionar puntas de trabajo.

¿Están integrando herramientas de inteligencia artificial en su departamento?

BBVA, como grupo, es pionero en la aplicación de la IA. El departamento de servicios jurídicos no puede quedarse atrás. Tenemos la obligación de hacer que los servicios jurídicos puedan beneficiarse

BBVA GLOBAL EN CIFRAS (SEPTIEMBRE 2024)

Facturación de enero a septiembre: 7.622 m

Países: +25

Oficinas: 5.863

Empleados: 125.083

Clientes activos: 76,9 m

de esta evolución para optimizar procesos internos que aportan menos valor, liberando tiempo esencial de los profesionales para aumentar la eficiencia y la calidad del servicio que ofrecemos. Desde un principio estamos haciendo un seguimiento de las alternativas existentes en el mercado y ya utilizamos la IA en nuestro quehacer diario.

¿En qué áreas ven que tenga un mayor potencial su integración?

En un primer momento vemos un amplio campo de aplicación en procesos más estandarizados, pero cuando uno ahonda en este campo, son tales las alternativas y posibilidades que se abren, que cuesta pensar que pueda haber áreas donde la IA no pueda ser utilizada en nuestra labor de prestadores de asistencia jurídica.

¿Cuál es su visión sobre el futuro del mundo jurídico y los servicios profesionales en un entorno tan cambiante?

La innovación tecnológica y la aparición de nuevas tendencias va a continuar cambiando el

sistema financiero, y ello va a conllevar cambios normativos que se van a ir sucediendo cada vez con mayor rapidez.

Esto generará nuevas oportunidades de asesoramiento legal y para los profesionales seguirá siendo imprescindible estar en constante formación, adelantándose incluso a los cambios que están por venir. La gestión del talento seguirá siendo clave en los departamentos de servicios jurídicos, en un entorno cada vez más competitivo. Será necesaria una mayor especialización y la formación en disciplinas nuevas.

Al mismo tiempo, asistimos a un panorama de exigencias crecientes donde lo que hoy es habitual y se considera aceptable, puede ser mañana objeto de cuestionamiento.

En ese contexto debemos actuar intentando adelantarnos a las tendencias futuras, ser capaces de identificar los riesgos incluso antes de que puedan considerarse como tales, y para esa labor es imprescindible no solo el conocimiento jurídico sino también el conocimiento del negocio financiero al que damos apoyo. 



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 



STÉPHANE BARTHE

De PYME a multinacional

Stéphane Barthe, *head of legal and regulatory affairs* de Plenitude España, desvela los desafíos legales y regulatorios en la expansión de la compañía en España

por Iliaria Iaquinta

¿Cómo se pasa de ser una pequeña empresa a formar parte de una multinacional en cuestión de meses? Este ha sido uno de los retos que Plenitude, tras su llegada al mercado español en 2021, ha tenido que enfrentar al integrar empresas como Dhamma Energy y PLT. La consolidación de estas compañías con estructuras y culturas corporativas distintas no solo ha exigido grandes cambios organizativos, sino también un esfuerzo titánico en el área legal y regulatoria. **Stéphane Barthe**, head of legal and regulatory affairs de Plenitude España, ha estado al frente de este proceso. En esta entrevista, aborda las claves para gestionar un equipo en constante crecimiento, adaptarse a un marco normativo cambiante y acompañar a Plenitude en su ambicioso camino hacia el liderazgo en el sector energético renovable.

Desde su entrada en el mercado español en 2021, Plenitude ha integrado empresas como Dhamma Energy, de donde usted procede, Aldro Energía y PLT, cada una con culturas corporativas y estructuras legales distintas. ¿Cómo ha gestionado el departamento legal el reto de consolidar este grupo diverso?

En estas compras hay negocios distintos, que no se han integrado todos juntos. Dhamma Energy y PLT pertenecen al sector de energías renovables, específicamente a la producción. Aldro Energía es una comercializadora, con equipos y estructuras separadas. El equipo jurídico de Aldro lo lidera Víctor Hernández Campos, en Santander. Por mi parte, trabajo en el área de renovables. Más que de una integración de equipos, lo que hemos hecho es una integración de empresas.

¿Y qué desafíos legales y regulatorios específicos encontró en esas primeras fases?

El cambio más grande ha sido pasar de ser una PYME a ser una multinacional, de un día para otro. Esto conlleva implementar procedimientos, procesos y autorizaciones internas que no existen en una PYME. Fue un reto enorme. Además, lidiar con el crecimiento constante de la empresa desde que Plenitude adquirió Dhamma Energy añadió complejidad. En el equipo legal, nos hemos centrado en organizarnos: establecer procesos, estructurar procedimientos propios

e integrar los existentes. En resumen, la integración ha sido un esfuerzo continuo para alinear procesos y consolidar la estructura.

Durante el proceso de consolidación y crecimiento de Plenitude en España, ¿qué hitos clave ha alcanzado el equipo legal y cómo han influido en la operativa de la empresa?

Lo más importante es que el equipo legal esté muy involucrado en el negocio. Actualmente, esto es algo común, pero cuando comencé mi carrera hace 25 años no lo era. Empecé en el sector inmobiliario, participaba directamente en las reuniones semanales de obras, me ponía el casco y las botas y estaba en las obras con los ingenieros. Esa inmersión total en el negocio me inculcó una cultura de conocerlo a fondo, algo que he replicado en cada empresa donde he trabajado y que transmito a mi equipo.

¿Y en Plenitude?

Este enfoque es clave para el equipo legal. Queremos estar presentes en todas las fases de los proyectos, desde la búsqueda de terrenos hasta la operación y mantenimiento, pasando por los problemas relacionados con la venta de energía. Entender cada etapa nos permite atender mejor las necesidades del negocio. Además, otro factor importante ha sido el apoyo de la dirección. Tener una consejera delegada que apoya al departamento jurídico y lo involucra en decisiones estratégicas es fundamental. Nos permite aportar valor real a la empresa.

«La integración ha sido un esfuerzo continuo para alinear procesos y consolidar la estructura»

PLENITUDE EN ESPAÑA: LA EXPANSIÓN DE UNA ENERGÉTICA RENOVABLE

Desde su llegada a España en 2021, Plenitude ha impulsado su crecimiento en el sector energético del país, con su negocio de comercialización de energía y una apuesta por las energías renovables a través de adquisiciones y crecimiento orgánico con el desarrollo de proyectos estratégicos. La incursión comenzó con la compra en enero 2021 de Aldro Energía, comercializadora de electricidad y gas natural, y continuó en octubre de ese mismo año con la adquisición de Dhamma Energy Group, desarrollador de proyectos fotovoltaicos en España y Francia. Estas compras iniciales consolidaron su presencia en el mercado español y sentaron las bases para futuras expansiones.

En 2022, la compañía cambió su identidad de Eni gas e luce a Plenitude, reflejando su orientación hacia las energías limpias, y reforzó su capacidad de generación sostenible con la compra de PLT, grupo con activos de energía renovable en Italia y España. La expansión continuó en 2022 con proyectos como el parque eólico "El Monte" en Castilla-La Mancha.

En 2024, la compañía cuenta con una cartera de proyectos solares y eólicos que suman 443 MW de capacidad instalada. En abril, inició la construcción del parque solar Renopool en Badajoz, su mayor proyecto solar a nivel global con una capacidad de 330 MW. En junio, inauguró la planta solar Villanueva II en Cuenca, capaz de generar más de 100 GWh al año, suficiente para abastecer a más de 30.000 hogares. En octubre, Plenitude amplió su presencia en energía eólica con la planta Numancia en Soria y la construcción de una planta solar de 220 MW en Villarino de los Aires, Salamanca, una de las mayores instalaciones de Castilla y León.

La estrategia de Plenitude combina adquisiciones y desarrollo de infraestructuras propias, con proyectos en energía solar, eólica y una incursión creciente en la eólica marina. La compañía se consolida así como un actor importante en la transición energética de España, contribuyendo al objetivo de una matriz más limpia y sostenible.

Dado el rápido crecimiento de la compañía en España, ¿cuál ha sido la estrategia para garantizar una cultura de cumplimiento normativo?

El cumplimiento normativo es una piedra angular para nosotros. El abogado tiene el rol de garantizar que la empresa haga las cosas bien, cumpliendo la normativa e integrando procesos y herramientas adecuadas. Desde el inicio, además de lidiar con el crecimiento, hemos aportado un conocimiento local que la empresa no tenía previamente. Adaptamos la normativa internacional a las particularidades locales de España y Francia. También hemos trabajado para integrar los procesos y herramientas existentes. Esto incluye descubrir qué herramientas del grupo funcionan, ajustarlas y usarlas eficazmente.

El equipo legal creció rápidamente, pasando de una persona (usted) a seis en solo tres años. ¿Cuáles fueron los criterios para esta expansión y qué competencias específicas buscaban?

El crecimiento fue progresivo, una contratación a la vez. Seguimos tres criterios principales: conocimiento del sector; incorporamos personas con experiencia en energías renovables que pudieran empezar a trabajar desde el primer día; especialización, añadimos perfiles con experiencia técnica o en mercados específicos, como regulación energética en Francia o España; gestión del volumen ya que ampliamos el equipo para gestionar el creciente volumen de trabajo. Este enfoque estratégico nos permitió afrontar los retos regulatorios y operativos del sector.

Con la transición energética y el marco normativo en constante evolución en España y Europa, ¿cómo se adapta el equipo legal a estos cambios?

No existe una fórmula mágica para abordar estos desafíos. Nuestra estrategia se basa en un seguimiento férreo de las novedades normativas. Una persona de nuestro equipo se dedica exclusivamente a asuntos públicos y relaciones institucionales, lo que nos permite anticiparnos a los cambios antes de que se publiquen. En España, además, hay una particularidad: el marco regulatorio no es solo estatal, sino también autonómico. Aunque el marco nacional es predominante, hay normativas autonómicas y, en menor medida, municipales que debemos considerar. Gestionar esta complejidad requiere tiempo, esfuerzo y recursos dedicados.

En enero de 2024, Plenitude se unió a la alianza con BlueFloat Energy y Sener Renewable Investments para desarrollar proyectos de energía eólica marina en España, un ámbito relativamente nuevo que presenta desafíos legales y regulatorios específicos. ¿Qué obstáculos anticipan?

El principal desafío es que el marco regulatorio para la eólica marina aún no está completo. Se habla mucho de estos proyectos, pero no podrán arrancar hasta que el marco esté totalmente definido. Otro obstáculo importante es la aceptación social de los proyectos. Trabajamos en contacto constante con agentes locales y stakeholders para entender sus preocupaciones y buscar un equilibrio que permita el desarrollo sostenible de los proyectos.

¿Qué papel juega la innovación tecnológica en el trabajo de su equipo legal?

La innovación tecnológica está presente en nuestro trabajo, aunque todavía estamos explorando todo su potencial. Utilizamos herramientas como bases de datos jurídicas locales y sistemas internos del grupo, que hemos aprendido a adaptar a nuestras necesidades. La IA es una tecnología prometedora, pero aún estamos en una fase inicial. Veremos cómo evoluciona y cómo puede integrarse más profundamente en nuestro trabajo.

¿Qué objetivos tiene el equipo legal de Plenitude para el futuro cercano?

Nuestros objetivos principales son tres: continuar profundizando en la integración de procesos, algo que lleva tiempo y requiere ajustes constantes; adaptarnos a las necesidades de nuevos proyectos, ampliando nuestra capacidad para acompañar el crecimiento del negocio; reducir el número de entidades legales que gestionamos para optimizar recursos y reducir la carga administrativa. 



STÉPHANE BARTHE



VIRGINIA BELTRAMINI

De Cepsa a Moeve

La transformación estratégica de una compañía que apuesta por la sostenibilidad y la innovación, de la mano de una general counsel que redefine el papel del asesor jurídico como motor de cambio

por Mercedes Galán

Moeve, anteriormente conocida como Cepsa, no solo redefine su imagen, sino que también reafirma su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y la transformación del sector energético. *Iberian Lawyer* ha charlado con **Virginia Beltramini**, secretaria general del consejo de administración y directora de legal & assurance de la compañía que llega en un momento clave en el que la empresa ha estrenado no solo un nuevo nombre, sino también una renovada identidad.

Exploraremos junto a ella su visión como líder legal, los retos que enfrenta en esta nueva etapa y cómo el cambio de marca representa más que un simple ajuste estético: es una declaración de intenciones.

¿Qué aspectos de la cultura y los valores de la nueva marca Moeve son prioritarios en sus objetivos como secretaria general del consejo de administración y directora de legal & assurance?

El cambio de Cepsa a Moeve es un paso más dentro del profundo y constante proceso de transformación que iniciamos hace dos años con el lanzamiento de nuestra estrategia 2030 'Positive Motion', para convertirnos en un referente de la transición energética. La prioridad de legal & assurance es continuar siendo una palanca para acometer esta transformación de manera rigurosa y fiable. Queremos liderar la producción de energías basadas en moléculas verdes, como el hidrógeno verde o los biocombustibles de segunda generación (2G) y para ello, los valores que nos han traído hasta aquí y la cultura de innovación que ha convertido a la compañía en pionera en muchos aspectos, siguen siendo componentes principales del cambio.

¿Cuáles son las principales áreas de enfoque para su equipo jurídico en los próximos años?

Todas las áreas son muy importantes. No solo las de la parte de legal, también las de assurance, en la que tenemos a especialistas en auditoría interna, riesgos, compliance, protección de datos e inteligencia artificial. Tenemos un mapa normativo muy complejo. Este es el mayor reto que afrontamos dentro de nuestra estrategia 2030 'Positive Motion'. Porque, por un lado,

«Desde legal & assurance buscamos acelerar la transformación de Moeve para lograr un impacto positivo en la sociedad»

tenemos la parte europea, por otro, la nacional y, además, la del resto de los países en los que tenemos operaciones. Esta situación genera un marco regulatorio muy variado. Además, debemos contar con un programa de políticas y normativas que refuercen nuestra cultura corporativa y compromisos con el cumplimiento. Por lo que, insisto en que todas las personas y áreas de legal & assurance de Moeve somos clave para acelerar el proceso de transformación de la compañía.

¿Qué aspectos destacas sobre el papel de los abogados internos en las grandes empresas?

El papel de los abogados internos en las grandes empresas ha evolucionado significativamente en los últimos años, posicionándose como auténticos socios estratégicos para el negocio. El rol del asesor jurídico de empresa ha pasado de ser visto como un mero centro de costes y un obstáculo para la creatividad del negocio, a ser considerado una pieza clave para la consecución de los resultados del grupo y la aportación de valor al accionista. Este cambio se refleja en la evolución del rol de *Chief Legal Officer (CLO)*, que ha pasado de reportar al *CFO*, a ser un reporte directo al *CEO* y un miembro de confianza del comité de dirección. Los abogados internos, como auténticos expertos de sus negocios, tienen un enfoque proactivo y preventivo al que no son capaces de llegar los despachos externos. El abogado interno acompaña al negocio durante todo el ciclo de vida, siendo clave en la toma de decisiones y evitando conflictos innecesarios.

Dada la transformación del sector energético, ¿qué papel juega el equipo de legal & assurance, como el que lidera, en el cambio hacia energías sostenibles?

Como comentaba anteriormente, la clave está en situarse muy cerca de los negocios con los que trabajamos, para tener siempre el foco puesto en lograr los resultados que buscan los equipos. Tenemos muy clara la estrategia de la compañía y trabajamos de forma hiper coordinada entre nosotros para conseguirla. Siempre he creído en la importancia de trabajar cerca del negocio, como un solo equipo.

¿Cómo gestionáis en el equipo las relaciones con despachos externos y otros asesores legales?

Todas las firmas de abogados o despachos externos con los que trabajamos están homologados internamente a través de un proceso muy riguroso liderado por nuestros compañeros de *Global Sourcing Solutions* (Compras). Cuando nos surge una necesidad, como lo que buscamos es agilidad y eficiencia, nuestra área especializada en legal y assurance se encarga de hacer una licitación para seleccionar al mejor proveedor para ese servicio concreto. Durante el proyecto hay un control riguroso del coste para que no se supere el presupuesto pactado y cerrado previamente. A la finalización del proyecto, realizamos una evaluación interna junto a *Global Sourcing Solutions* para catalogar los servicios recibidos. Al igual que nosotros somos vistos internamente como auténticos *partner* del negocio, nosotros percibimos a los despachos externos con los que trabajamos como *partner* nuestros necesarios para conseguir los objetivos.

¿Cuál es su estilo de liderazgo?

Me definiría como una profesional muy cercana, que siempre está accesible y dispuesta a escuchar. Soy muy analítica, ejecutiva y con una mirada y un enfoque muy claro en los resultados. Creo firmemente en el trabajo en equipo, en rodearte de buenos profesionales de los que aprender y a los que dar visibilidad. El éxito de una asesoría, como todo en esta vida, está en el trabajo integrado y coordinado de todos sus abogados.

«El rol del asesor jurídico de empresa ha pasado de ser visto como un mero centro de costes y un obstáculo para la creatividad del negocio, a ser considerado una pieza clave»

¿Considera importantes las *soft skills*?

Son muy importantes. Como te decía antes, sea la profesión que sea, debemos tener el foco en las personas y en lograr resultados a partir de una buena comunicación e inteligencia emocional. De hecho, esos resultados tienen que generar impactos positivos en las personas y en la sociedad en la general. Además, es importante que siempre tengamos la mente muy abierta para entender mejor a las personas, a las distintas culturas, las diferentes formas de trabajar y anticiparnos a los cambios y a los procesos de transformación, que para mí son muy necesarios para cualquier organización. Por ese motivo, lo que tradicionalmente hemos conocido con *soft skills*, creo que, de forma errónea, cada vez están ganando más peso y se están convirtiendo en las verdaderas *hard skills*.

Con su dilatada trayectoria, ¿qué consejo le daría a las nuevas generaciones de abogados?

Lo primero, que vayan poco a poco llenando su mochila de conocimiento y de experiencias, cuantas más y más variadas, mejor. Que traten de llenar esa mochila con experiencias en distintos países, trabajando con abogados de otras culturas. Eso te abre la mente mucho y en un mundo tan globalizado como el que vivimos, un abogado con una mente abierta que sea capaz de trabajar en equipo, dentro de entornos profesionales colaborativos e inclusivos, es un valor seguro. Adicionalmente les diría que se formen en tecnología. Cada vez tiene un papel más relevante, y en nuestro sector más. Pero por encima de todo, que disfruten el camino. Es una profesión apasionante, en la que siempre estás aprendiendo y que te da muchas satisfacciones. 

3rd Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

The event dedicated to private practice lawyers,
experts in the sector of energy & infrastructure in Latin America

11 December 2024

Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel

Alameda Santos, 1437 - Cerqueira César, São Paulo

Program

18.30 CHECK-IN

18.45 COCKTAIL

19.15 ROUNDTABLE

BUILDING TOMORROW:

ENERGY AND INFRASTRUCTURE 2025 AND BEYOND

SPEAKERS

Carlos Curci Neto, Executive Director, Legal, Governmental Affairs and Compliance
Auren Energia

Bruna de Barros Correia, Senior Associate, *BMA - Barbosa Müssnich Aragão*

Giovani Loss, Partner, *Mattos Filho*

María José Pérez Van Morlegan, Legal and Regulatory Affairs Director, *Edenor*

MODERATOR

Amanda Medeiros, Journalist, *The Latin American Lawyer*

20.00 CEREMONY

21.00 DINNER

For general information:

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

To candidate:

eiia.turco@iberianiegaigroup.com

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress



MARÍA ROCHA BARROS

ACC Europe: aportando valor a la profesión *in-house* en toda Europa

Iberian Lawyer habla en exclusiva con la recién nombrada presidenta para Europa de la mayor asociación de abogados de empresas del mundo, María Rocha Barros (Booking.com)

por julia gil

Con una "vista de lince" capaz de detectar riesgos y oportunidades antes de que se materialicen, los abogados internos han dejado de ser simples asesores legales para convertirse en actores estratégicos dentro de las empresas. Según la *Encuesta de Chief Legal Officers de ACC*, el 58% de estos profesionales supervisan tres o más funciones empresariales fuera del ámbito jurídico, y un 27% asume cinco o más. Este rol ampliado los sitúa como socios clave del CEO y la Junta en decisiones de alto impacto. En este contexto, asociaciones como ACC Europe desempeñan un papel esencial en el desarrollo y visibilidad de estos líderes. En una entrevista exclusiva con *Iberian Lawyer*, **María Rocha Barros**, recién nombrada presidenta de ACC Europe en octubre de 2024 ([link a la noticia](#)), comparte los objetivos que marcarán su mandato. Rocha, que también es responsable de todos los asuntos legales, de cumplimiento y de asuntos públicos de Booking.com en todo el mundo, releva en el cargo a **Eva Argilés** (Aplus+), quien permanece activa en la junta de la asociación. Entre sus prioridades destacan el fortalecimiento de la diversidad, la promoción de programas de mentoría y la consolidación de eventos clave como la próxima Conferencia Anual, programada para celebrarse en Barcelona.



MARÍA ROCHA BARROS, EVA ARGILÉS

Ha sido nombrada recientemente como la nueva presidenta de ACC Europe. ¿Qué significa para usted asumir esta nueva posición?

Me siento verdaderamente honrada de haber sido elegida presidenta de esta organización y no puedo evitar sentir una responsabilidad adicional hacia nuestra comunidad. Llevo seis años involucrada con ACC Europe en diversos roles, y durante este tiempo he sido testigo del increíble crecimiento de la asociación. Estoy muy emocionada de colaborar con la junta de ACC Europe – a quienes ahora considero, con orgullo, amigos – para impulsar la próxima fase de crecimiento.

ACC Y ACC EUROPE EN CIFRAS

- 3.800**
MIEMBROS DE ACC EUROPE
- 30**
PAÍSES
- 47.000**
MIEMBROS DE ACC
- +10.000**
ORGANIZACIONES DE SUS MIEMBROS
- 1982**
FUNDACIÓN
- 105**
PAÍSES

¿Cómo cree que el liderazgo femenino ha influido en el crecimiento y éxito de ACC Europe?

El liderazgo femenino ha sido fundamental para el crecimiento y éxito de ACC Europe. Líderes como Eva Argilés (general counsel, Applus+) han allanado el camino con su enfoque visionario e inclusivo. Eva ha sido una inspiración para mí: siempre optimista, con una gran combinación de persistencia y calma al mismo tiempo, una verdadera desafiante del statu quo y creativa. No estaríamos donde estamos hoy, como el capítulo más grande de la Association of Corporate Counsel, si no fuera por su visión. Adicionalmente, líderes como Veta T. Richardson, presidenta y consejera delegada de ACC, y Cristina Gonzales, actual presidenta global, ejemplifican lo inclusiva y empoderadora que es ACC para las mujeres y las minorías, reforzando aún más el compromiso de la organización con la diversidad y la equidad.

¿Qué acciones tomará para seguir impulsando la diversidad dentro de la organización?

La misión de ACC Europe es promover los intereses de todos los abogados internos en Europa. Durante mi mandato como presidenta, mi objetivo es avanzar en diversidad, equidad e inclusión (DEI) dentro de la comunidad de abogados internos a través de la búsqueda

de diversidad en nuestra base de voluntarios, asociaciones estratégicas con organizaciones afines y programas para nuestros miembros que coincidan con este objetivo. Somos una organización global y aprovechamos, en todas nuestras actividades, nuestra estructura paneuropea. Por ejemplo, en los próximos meses lanzaremos el exitoso programa de mentoría de ACC en Europa, ofreciendo a nuestros miembros de la región la oportunidad de conectarse y aprender unos de otros.

¿Cuáles son sus principales objetivos al frente de la asociación en toda Europa?

Mis dos principales objetivos son, primero mejorar el reconocimiento y el valor de la profesión in-house en toda Europa y, segundo, apoyar a la próxima generación de abogados internos líderes en su desarrollo.

¿Cómo pretende mejorar el reconocimiento y el valor de esta profesión?

Estoy decidida a generar conciencia sobre la importancia de este rol entre las partes interesadas. En los últimos años, el papel del abogado interno ha experimentado una evolución increíble. Hoy en día, no somos solo asesores legales, sino también estrategias empresariales esenciales y socios del CEO, la Junta y el C-Suite. Nuestro papel en guiar a las organizaciones en



tiempos turbulentos es crucial, y actuamos como control y equilibrio en las decisiones estratégicas más importantes que se toman dentro de las empresas. Con nuestra "vista de lince" del negocio y nuestras perspectivas sobre el entorno externo proporcionamos ideas valiosas para crear valor, gestionar riesgos y tomar decisiones empresariales sólidas. Según la Encuesta de Chief Legal Officer de ACC, el 58% de los CLO supervisan tres o más funciones empresariales más allá del área legal, y el 27% supervisa cinco o más.

¿Y cómo proporcionarán ese apoyo a futuras generaciones?

Contar con una red de apoyo como ACC Europe – y ACC en general – ofrece a los abogados internos la oportunidad de compartir mejores prácticas y construir conexiones significativas, lo que nos permite aprender unos de otros y fortalecer nuestra experiencia colectiva. Para mí, el retorno de inversión es claro, y lo he experimentado personalmente una y otra vez.

Ha sido testigo del crecimiento de la asociación en los últimos seis años, ¿qué es lo que más destacaría de su evolución en este tiempo?

En los últimos seis años, nos hemos convertido en el capítulo global más grande de ACC, con más de 3,800 miembros, lo que es un testimonio de nuestra vibrante y comprometida comunidad. Hemos desarrollado nuevas formas de conectar e interactuar con nuestros miembros, ya sea de manera presencial o en línea. Recuerdo con cariño los primeros días de la construcción de nuestra comunidad en LinkedIn, que se ha convertido en uno de nuestros canales de comunicación más eficaces. Navegar por los desafíos de la pandemia no fue tarea fácil, pero nos permitió evolucionar nuestra estrategia organizacional. Nuestra sólida comunidad de voluntarios se ha vuelto muy fuerte y entusiasta. También hemos convertido la Conferencia Anual de ACC Europe en el evento más grande para abogados internos en la región.

En la presentación de este nuevo rol, mencionaste tu entusiasmo por "movilizar ACC Europe para nuestra próxima fase de

CONFERENCIA ANUAL DE ACC EUROPE

La Conferencia Anual de ACC Europe se celebrará en Barcelona, España, del 21 al 23 de mayo. Según Rocha, esperan que sea su evento más grande hasta ahora. El programa dirigido por los copresidentes de este año, Fiona de Kerckhove (Assistant General Counsel, Cloud Solution Counseling & AI Governance, SAP), Russell Hunter (Head of Compliance, Clear Channel Europe), y Elisabet Rojano (Head of Legal Spain & Latin America, MENARINI Group), proporcionará sesiones prácticas tanto para líderes sénior (como consejeros generales) como para la próxima generación de líderes legales.

crecimiento y desarrollo". ¿Qué iniciativas estratégicas está liderando ACC Europe en el próximo año?

En los próximos meses y a lo largo de 2025, continuaremos enfocándonos en aumentar el valor para nuestros miembros y en fortalecer nuestra comunidad. Recientemente, hemos comenzado a analizar la visibilidad de la marca 'ACC Europe' para asegurarnos de poder apoyar a tantos profesionales legales internos en Europa como sea posible. Con LinkedIn buscamos hacer crecer nuestra comunidad y comprometernos más profundamente con ella. Y, nuestro evento principal, la Conferencia Anual, que desempeña un papel clave en el fortalecimiento de nuestra comunidad.

Con la creciente digitalización y automatización en el sector legal, ¿cómo está cambiando el rol del abogado interno?

Con nuestras responsabilidades expandiéndose más allá de las funciones legales tradicionales, la eficiencia operativa se ha vuelto crucial. Invertir en soluciones tecnológicas puede ayudarnos a mejorar esta eficiencia, permitiéndonos concentrar nuestras habilidades y esfuerzos en áreas donde podemos aportar el mayor valor estratégico a nuestras organizaciones. Al mismo tiempo, nuestra responsabilidad es

ayudar a nuestras organizaciones a navegar por el panorama tecnológico en constante cambio, particularmente en lo que respecta a la inteligencia artificial (IA). Los profesionales legales internos desempeñan un papel clave asesorando a la alta dirección sobre cómo responder a estos cambios de manera responsable y ética.

Y, ¿qué papel juega la asociación en apoyar a los abogados a adaptarse a estos cambios?

ACC Europe desempeña un papel fundamental en el apoyo a los abogados internos durante esta transición. Ofrecemos una gama de recursos educativos. Por ejemplo, en la Conferencia Anual, uno de los temas principales que se debatirá será la IA, y también daremos a los asistentes la oportunidad de experimentar demostraciones de patrocinadores de tecnología legal.

A su vez, es responsable de todos los asuntos legales, de cumplimiento y de asuntos públicos de Booking.com en todo el mundo, dirigiendo un equipo, que en el 2025 superará los 200 profesionales. En su opinión, ¿cuáles son los mayores retos legales a los que se enfrentan los departamentos jurídicos y sus equipos?

La IA está transformando nuestra industria y, aunque ofrece grandes oportunidades, también trae consigo un conjunto completamente nuevo de riesgos y preguntas éticas que debemos manejar cuidadosamente. Otro gran desafío que enfrentamos es lidiar con las normativas complejas y en constante cambio en todo el mundo. Mantenerse al día con todos los cambios regulatorios que pueden impactar a un negocio

global no es una tarea sencilla. Cumplir con las normativas mientras se intenta mantener la agilidad y no perder oportunidades es un acto cuidadosamente orquestado que requiere esfuerzos tremendos por parte de los equipos legales. Esto me lleva al talento. Creo que los departamentos legales internos son un lugar muy emocionante para trabajar, donde los profesionales pueden tomar decisiones, vivir con su impacto y aprender de ello. Atraer y retener talento, así como mantenerlo comprometido y en crecimiento, es un enfoque clave para cualquier consejero general. Las nuevas generaciones esperan más que un salario de sus trabajos (¡y con razón!).

¿Cómo se complementan sus roles en ACC Europe y Booking.com?

En ACC Europe, tengo la oportunidad de conectarme con una gran variedad de equipos legales internos de diferentes países, sectores, niveles de experiencia, trayectorias de vida y antecedentes muy inspiradores. Esto amplía mi perspectiva, aporta nuevos conocimientos y, en general, me da una enorme energía que llevo a mi trabajo diario. Por otro lado, gracias a mi rol como directora legal y de asuntos públicos de Booking.com y miembro del consejo de administración de la empresa, estoy profundamente involucrada en las decisiones estratégicas y operativas de una plataforma de viajes en línea líder con presencia global. Esto me brinda perspectivas que convierto en ideas sobre cómo apoyar a los abogados internos en los desafíos diarios y avanzar en la profesión. 🍷



LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

NEXT EDITION

09-13

JUNE 2025

MILAN 9th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS

Gold Partners



Media Partners



www.legalcommunityweek.com



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



MAFALDA MASCARENHAS GARCIA

Experiencia legal contra las amenazas cibernéticas

Mafalda Mascarenhas, la nueva lead counsel de IBM para ciberseguridad en la región EMEA, habla sobre liderazgo, mentoría y los nuevos retos en la gigante tecnológica

por glória paiva

Una red global de abogados que se apoyan mutuamente: así opera el equipo legal de IBM en todo el mundo. Los departamentos legales de la gigante tecnológica se han estado adaptando a la rápida innovación tecnológica. Recientemente, se creó un equipo de abogados dedicado exclusivamente a la ciberseguridad, en respuesta al aumento de los ciberdelitos y a regulaciones cada vez más complejas para enfrentar estas amenazas. Para **Mafalda Mascarenhas Garcia**, quien lleva 11 años en IBM, esta evolución marcó un hito en su carrera. En julio, esta abogada portuguesa se convirtió en la principal responsable para ciberseguridad en la región EMEA. Anteriormente, fue jefa del departamento legal de IBM Portugal y ahora tiene la responsabilidad de navegar por la transformación del sector en Europa, Medio Oriente y África. En una entrevista exclusiva con *Iberian Lawyer*, habló sobre sus nuevos desafíos.

¿Cómo evolucionó su carrera en IBM hasta este punto?

Ha sido un recorrido largo y enriquecedor. Comencé en el departamento legal de Portugal, pero rápidamente asumí responsabilidades internacionales. Inicialmente, trabajé como global contract liaison, conectando equipos en EE.UU. y EMEA durante una importante reestructuración de contratos. Esto me permitió construir una sólida red interna dentro del altamente colaborativo departamento legal de IBM, que funciona más como una legión romana, donde todos se apoyan mutuamente.

¿Y después?

Más tarde, asumí responsabilidades de litigios en España, Portugal, Grecia e Israel, convirtiéndome en abogada líder de litigios para Europa. Trabajé en áreas como servicios en la nube y privacidad, gestionando retos como las regulaciones europeas para el acceso a centros de datos. También supervisé el cumplimiento de privacidad para The Weather Company, una empresa B2C que difería mucho de las operaciones B2B habituales de IBM, lo cual fue una experiencia de gran aprendizaje. En los últimos años, el enfoque en ciberseguridad se intensificó debido a la creciente complejidad de

la legislación europea. En julio, hice la transición al puesto de responsable de ciberseguridad para EMEA, reportando directamente a EE.UU. y dedicándome por completo a esta área crítica.

¿Por qué IBM creó un puesto dedicado a la ciberseguridad legal?

La ciberseguridad se ha convertido en una prioridad estratégica, impulsada por estrictas regulaciones europeas como la Directiva NIS 2 y el Reglamento DORA. Los ciberataques pueden devastar empresas, comunidades e individuos, por lo que la Comisión Europea ha priorizado la seguridad. Este rol legal en ciberseguridad requiere experiencia en regulaciones y la capacidad de integrar equipos legales y de negocio para fomentar una sólida cultura de seguridad. En IBM, contamos con procesos rigurosos para gestionar eventos que van desde incidentes menores hasta escenarios de alto riesgo. También es clave nuestra labor de defensa para lograr mayor claridad regulatoria.

«Los ciberataques pueden devastar empresas, comunidades e individuos, por lo que la Comisión Europea ha priorizado la seguridad»

US\$27 MIL MILLONES

es la cantidad que se proyecta alcanzará el ciberdelito para 2027

45%

de las empresas podrían enfrentar problemas de ciberseguridad en sus cadenas de suministro

¿Cómo ha evolucionado el departamento legal de IBM?

El departamento legal de IBM evoluciona junto con el negocio. Hace más de una década, IBM se centraba en consultoría, mantenimiento de infraestructuras, hardware y software. Hoy, la nube híbrida y la IA, incluida la IA generativa, se han convertido en áreas clave de enfoque. Estos cambios exigen que los abogados actualicen constantemente sus conocimientos para abordar los nuevos desafíos tecnológicos y legales. La ciberseguridad es un ejemplo claro. Ahora es un área altamente especializada, pero el mercado legal europeo carece de suficiente experiencia en este campo, a diferencia del más desarrollado ámbito de la protección de datos.

¿El equipo legal de IBM Portugal trabaja con firmas externas?

Sí, contamos con firmas externas para áreas especializadas como derecho laboral, financiero o en momentos de alta carga de trabajo. Colaboramos frecuentemente con firmas como Sérvulo & Associados, Vieira de Almeida, CCA Law Firm y Garrigues. Sin embargo, el departamento legal de IBM es sólido e integrado globalmente, con un centro de recursos legales en Irlanda. Este centro actúa como un “hub de servicios”, donde jóvenes abogados de toda Europa brindan soporte internacional, adquiriendo una experiencia diversa y enriquecedora.

¿Cuáles son los principales desafíos en el derecho de ciberseguridad?

Europa es la región más atacada por ciberataques. Se prevé que el ciberdelito genere los 27 mil millones de dólares para 2027. Cerca del 45% de las empresas podrían enfrentar problemas de ciberseguridad en sus cadenas de suministro. Además, regulaciones europeas como NIS 2 y el Acta de Resiliencia Cibernética imponen estrictas medidas de seguridad y reportes obligatorios, lo que representa desafíos tanto técnicos como financieros para las empresas. La clave está en equilibrar la seguridad con el desarrollo, asegurando el cumplimiento normativo sin sofocar el crecimiento de las empresas.

¿En qué proyectos se está centrando actualmente su equipo?

Estamos abordando la implementación de una legislación compleja, donde los términos legales a menudo entran en conflicto con los modelos de negocio e incluyen requisitos vagos, pero estrictos a la vez. Además, la educación en ciberseguridad es esencial, lo que requiere formación continua para los abogados. Hemos organizado talleres de ciberseguridad para abogados externos, y planeamos continuar

«Las mujeres todavía enfrentan brechas salariales y barreras culturales, incluida la exclusión del ‘club de los hombres’. El apoyo mutuo entre mujeres es crucial»

con estas iniciativas. Otro proyecto reciente y notable que estamos apoyando en IBM consiste en usar herramientas de IA generativa para agilizar el análisis de los términos de ciberseguridad de los clientes. Esta herramienta impulsada por IA ayuda a identificar cláusulas aceptables y no aceptables, acelerando las revisiones legales y técnicas y mejorando la eficiencia para los clientes internos y externos de IBM.

¿Cómo fue su transición de la práctica privada a la asesoría legal interna?

El nivel de responsabilidad aumentó significativamente. Los abogados internos son directamente responsables de todas las decisiones en su ámbito. Esto requiere un entendimiento profundo del negocio y una interacción estrecha con los equipos internos. Cuando me uní a IBM, pasando de M&A a TI, aprendí rápidamente sobre la industria con la ayuda de colegas y formación continua. Por ejemplo, visitar un centro de datos al principio mejoró mi capacidad para negociar contratos de nube de manera efectiva. Las presiones financieras trimestrales de IBM agregan urgencia para cerrar acuerdos, siendo el equipo legal un jugador clave en este proceso. Al operar dentro de una jerarquía global, escalamos las decisiones para su aprobación, pero mantenemos la autonomía de los abogados locales, en los que confiamos para dar un parecer válido según el contexto legal de cada país.

¿En qué se diferencian los abogados externos de los internos?

La comunicación es la diferencia más significativa. En IBM, la brevedad y claridad son fundamentales. Preferimos informes concisos y con bullets en lugar de opiniones largas. Los abogados externos a menudo tienen dificultades con esto, ya que están acostumbrados a escribir de manera extensa. La rapidez en las respuestas también es crucial. Las respuestas rápidas se destacan, ya que los clientes internos exigen asesoramiento oportuno bajo plazos ajustados. En IBM, entrenamos continuamente a los abogados para simplificar la comunicación,

una habilidad que aún no se ha desarrollado completamente en muchas firmas de abogados privadas.

¿Cómo promover la igualdad de género en el contexto legal?

El apoyo mutuo entre mujeres es fundamental. Soy mentora de abogadas y abogo por la inclusión. IBM fomenta una cultura que respeta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y realiza entrenamientos anuales sobre temas como el acoso y la discriminación. Aunque no experimento sesgo en IBM, las firmas de abogados siguen siendo dominadas por hombres, especialmente en países conservadores como Portugal. Las mujeres aún enfrentan brechas salariales y barreras culturales, incluyendo la exclusión del "club de los hombres". Apoyar a las mujeres jóvenes es vital mientras navegan por estos desafíos. 





Los abogados de Giochi Preziosi marcan el paso en el uso de la IA generativa

Maurizio Di Bartolomeo, al frente del equipo legal: «La tecnología multiplica las capacidades, pero también las ideas. Aumenta la creatividad de los abogados»

por michela cannovale

La inteligencia artificial está transformando la forma en que muchas empresas operan, y el equipo legal de Giochi Preziosi (GP) no es la excepción. En una era en la que la transformación digital afecta a todos los sectores, los abogados *in-house* también deben adoptar nuevas herramientas y enfoques para mantenerse al día. MAG conversó con **Maurizio Di Bartolomeo**, director de asuntos legales y corporativos, y secretario corporativo del gigante de los juguetes desde 2017, para entender cómo la IA generativa se ha integrado en las actividades diarias de su equipo, compuesto por un total de cinco personas. El profesional nos cuenta cómo, trabajando en conjunto y con la colaboración de otras áreas de la empresa, comenzaron a explorar las posibilidades de la inteligencia artificial y qué medidas adoptaron para garantizar la protección de la propiedad intelectual en este nuevo contexto de rápido cambio. Desde la generación automática de materiales creativos hasta el apoyo en el análisis de contratos, parece que las nuevas tecnologías generativas están redefiniendo el rol de los profesionales del derecho dentro de la empresa.

¿Qué están haciendo específicamente con la IA generativa en el equipo legal de GP?

El equipo está explorando diversas formas de integrar la inteligencia artificial en sus actividades clave. En el ámbito de los contratos comerciales, como los acuerdos de licencia internacional, que suelen seguir formatos estadounidenses bastante complejos, por ejemplo, usamos herramientas que, mediante *prompts* personalizados, nos permiten reducir drásticamente el tiempo de análisis. Esto

«Hemos creado una "biblioteca" de prompts efectivos para el análisis de contratos de licencia, que se perfeccionan y comparten dentro del equipo»

nos permite ofrecer comentarios más rápidos a los equipos de referencia y acelerar la creación de nuevos textos de revisión. Al mismo tiempo, hemos integrado la IA en otras actividades clave del equipo legal, como la investigación jurisprudencial y el análisis de documentos en general.

¿También apoyan otras funciones dentro de la empresa?

Justo lo que le iba a comentar, además estamos revisando y probando cómo los departamentos de negocios usan la IA para generar borradores de presentaciones, materiales visuales y conceptos con fines de *marketing* o investigación y desarrollo de nuevas líneas y productos. La IA ha multiplicado la creatividad de nuestros equipos, que ahora tienen la posibilidad de trabajar sobre una base de ideas mucho más amplia que antes. Al mismo tiempo, esto ha generado una mayor necesidad de asistencia y apoyo por parte del departamento legal en el momento creativo, precisamente para evitar riesgos de infracción de derechos de propiedad intelectual ajenos.



¿Cómo han adquirido estas capacidades?

El equipo siguió un curso de formación corporativa sobre el uso de la IA, con sesiones de experimentación y compartición de mejores prácticas. No hace falta decir que algunos miembros del equipo ya habían explorado de forma autónoma el uso de herramientas como ChatGPT, familiarizándose con los tools, probando diferentes *prompts* y comparando los resultados.

¿Qué ha salido de este intercambio, por ejemplo?

Hemos creado una "biblioteca" de *prompts* efectivos para el análisis de contratos de licencia, que se perfeccionan y comparten dentro del equipo. Y ha sucedido que fue la propia IA la que nos indicó cómo formular las preguntas correctas: a través del "reverse prompt", por ejemplo, hemos preguntado a la herramienta cómo llegó a cierto contenido. ¡Y voilà! Así hemos comprendido mejor cómo trabaja la máquina.

¿Y usted qué prefiere cuando se trata de IA: los cursos oficiales o el enfoque autodidacta?

Creo que ambos son imprescindibles. Los cursos de formación son muy importantes, pero deben ir acompañados de la proactividad e interacción entre los miembros del equipo. Ambas cosas son fundamentales y igualmente importantes para el equipo de GP. De hecho, a menudo organizamos sesiones de intercambio para compartir los métodos y *prompts* que funcionan mejor.

Volvamos a la colaboración con otras unidades de la empresa en el tema de la IA generativa. ¿En qué se centran?

La empresa se ha abierto al mundo de la IA generativa relativamente hace poco, es decir, después del verano. Por lo tanto, no todos los equipos tienen el mismo nivel de madurez en su uso. A nosotros, los abogados, nos gusta mantener un diálogo constante con los departamentos de IT y ciencia de datos para comprender a fondo las capacidades y limitaciones de la IA.

Esto también porque nuestro equipo legal adoptó un enfoque ascendente, comenzando con las necesidades concretas de los equipos de *marketing*, investigación y desarrollo de productos. En lugar de imponer reglas y restricciones desde arriba, preferimos trabajar estrechamente con las otras unidades para entender cómo desean usar la IA. De este modo, podemos revisar juntos los términos de uso de las diversas plataformas y desarrollar directrices operativas personalizadas.

Esta colaboración permite equilibrar las necesidades comerciales con las protecciones legales.

¿Cuál considera que es uno de los mayores límites cuando una unidad de negocios interactúa con la IA?

Diría que, para utilizar la IA de manera efectiva,



es fundamental tener una fuerte competencia base para poder abordar las herramientas tecnológicas de la mejor manera. Por ejemplo: si los miembros del equipo legal de GP no tuvieran un conocimiento profundo sobre el tema de la licencia, podrían obtener resultados poco confiables. Es obvio que nunca se debe confiar al 100% en la información proporcionada por la IA sin verificarla.

¿Cree que los departamentos legales in-house podrían beneficiarse más de la IA de lo que lo hacen hoy?

En realidad, estoy convencido de que, para el abogado que tiene una base sólida en derecho, el uso de la IA no es particularmente difícil y que la tecnología representa un gran multiplicador de capacidad, permitiendo realizar las actividades más rutinarias de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, para aquellos que no tienen un conocimiento profundo del área, la IA puede inducir fácilmente al error. En resumen: cuanto más conocimiento se tiene sobre el área legal en cuestión, más fácil es usar la IA generativa y comprender sus limitaciones. Es por esto que algunos departamentos legales son más lentos en adoptar estas tecnologías: quieren entenderlas bien antes de incorporarlas completamente en su rutina.

En su caso, hablar de IA también significa prestar especial atención al tema de la propiedad intelectual...

Por supuesto. La protección de la propiedad intelectual es una prioridad clave para GP y, por lo tanto, para su departamento legal. Por esta razón, hemos implementado algunas medidas específicas, siendo la más importante la necesidad de revisar cuidadosamente los términos de uso de las plataformas de IA que utilizamos para asegurarnos de que los contenidos generados estén protegidos y no puedan ser utilizados por otros sin autorización.

Imagino que es crucial, en efecto...

Claro. Y, dado que lo que hacemos dentro del equipo legal suele aplicarse a toda la empresa, las directrices que obtenemos las compartimos también con otros departamentos, para que todos sepan usar de manera segura y conforme las funcionalidades de generación de contenido de las diversas plataformas de IA, evitando violaciones

accidentales y problemas legales relacionados con la propiedad intelectual.

¿Hay algo en específico/concreto que hayan comprendido bajo este punto de vista?

Bajo este punto de vista, ¿hay algo en concreto que hayan comprendido?

Bueno, sin duda hemos comprendido algo fundamental: que pagar tiene sus ventajas. Perdón por el juego de palabras. El asunto es este: preferimos la versión de pago de las diversas plataformas o asistentes digitales basados en IA que utilizamos en la empresa – y Copilot de Microsoft es un ejemplo – porque sabemos que ofrecen mayores garantías de confidencialidad y protección de los datos empresariales. Lo cual, como puede imaginar, es de vital importancia cuando se opera en un negocio como el de GP. 



Finanzas en acción



NUEVO CEO

Juan de Gonzalo, nuevo CEO de BNP Paribas Wealth Management en España

BNP Paribas ha incorporado a Juan de Gonzalo, procedente de Deutsche Bank, como nuevo CEO de Wealth Management en España, a partir del 18 de noviembre de 2024. Con este nombramiento, el banco busca fortalecer su presencia en el mercado español y ofrecer un servicio más especializado a las familias de alto poder adquisitivo y a los empresarios. En su nuevo rol, de Gonzalo estará a cargo de impulsar el plan estratégico de BNP Paribas Wealth Management, centrado en soluciones personalizadas de financiación, inversión, inmobiliario y planificación patrimonial para los clientes Ultra High Net Worth (UHNW).

DIRECTOR DE EUROPA Y RESPONSABLE DE IBERIA

Pedro González Grau como director de Europa y a Enrique Sendagorta como responsable de Iberia de Pictet WM

Pictet realiza nombramientos en su área de banca privada. Pedro González Grau, actual Consejero Delegado (CEO) de Pictet Wealth Management Iberia y Pictet & Cie (Europe), sucursal en España, ha sido nombrado Director de Pictet Wealth Management Europe, con efecto inmediato, a la espera de la confirmación regulatoria. González Grau seguirá siendo el responsable de Pictet Wealth Management Iberia hasta el 31 de diciembre de 2024 y Enrique Sendagorta Carsi, actual responsable de Pictet Wealth Management en Madrid, asumirá las funciones de Grau a partir de enero de 2025.





RELACION CON INVERSORES

Crescenta ha incorporado a Borja Alonso del Cid al equipo de su división Crescenta Alpha

Crescenta, la primera gestora digital de España para la inversión en fondos de capital privado, ha incorporado a Borja Alonso del Cid, procedente de Banca March, a su equipo de relación con inversores como especialista en altos patrimonios y Family Offices (FO). Alonso se une a la compañía desde Banca March, donde, en los últimos 7 años, ocupó puestos relacionados con la gestión de banca privada y dirección de equipos. Anteriormente, fue vicepresidente de Banca Privada en Credit Suisse durante tres años, y director de gestión patrimonial en Bankinter, cargo que ocupó durante doce años.

HEAD DE LIVING

Patricia García de Ponga, nueva head de living de CBRE

CBRE, firma internacional de consultoría y servicios inmobiliarios, ha anunciado el nombramiento de Patricia García de Ponga como nueva head de Living de la compañía. Hasta ahora CFO y head de ESG en CBRE, asume el liderazgo de un área estratégica para la firma y con gran potencial de crecimiento ante los cambios sociodemográficos y las nuevas formas de vida. García de Ponga se incorporó a CBRE hace 20 años como directora financiera y durante este período ha desarrollado funciones de CFO tanto a nivel nacional como internacional, con responsabilidad también sobre las áreas de legal y compliance de la firma.



NUEVA DIRECTORA

Cristina Pérez Liz, nueva directora para España de Octopus Real Estate

Octopus Real Estate ha nombrado a Cristina Pérez Liz, ex Kennedy Wilson, como nueva Head of Spain, reportando a Ed Clough, director general de Octopus Real Estate. Este nombramiento se produce tras el lanzamiento de Octopus Investments Spain, la primera ubicación permanente de la inversora en Europa continental. Cristina se incorpora tras una carrera de diez años en Kennedy Wilson, donde fue directora general sénior y responsable de la división europea de la empresa en España, estableciendo y gestionando su oficina en Madrid e invirtiendo y desinvirtiendo en una amplia gama de sectores inmobiliarios.

Finanzas clave en la web

Mubadala compra el 65% de la consultora Babel: Asesores



BORJA DEL PALACIO



CARLOS PARAMÉS



CRISTINA ALMEIDA LUNA

Mubadala Capital, la filial de gestión de activos alternativos de propiedad absoluta de Mubadala Investment, ha acordado adquirir una participación mayoritaria en Babel, un proveedor de servicios de transformación digital y TI con sede en Madrid.

La inversión de Mubadala Capital en Babel refuerza su creciente presencia en el sector de servicios empresariales. Esta adquisición complementa inversiones recientes en ese espacio, como la empresa de formación en seguridad RelyOn Nutec en 2024. Además, la adquisición pone de relieve el compromiso de Mubadala Capital de invertir en líderes emergentes en sus mercados, con la misión de Babel centrada en acelerar la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías.

El equipo de **Houlihan Lokey Madrid** ha asesorado a Mubadala Capital estado formado por **Carlos Paramés** (managing director), **Matteo Carnini** (vicepresident) y **Jaime Ramírez** Cabrera (analyst). También contaron con miembros de otras jurisdicciones como **Horacio Yenaropulos** (managing director, Argentina), **Sara Rachele Napolitano** (managing director, Paris), **Christie Adams** (associate, Paris).

ING ha asesorado a Mubadala Capital con un equipo de corporate finance formado por **Borja del Palacio** (managing director), **Elias del Campo** (director), **Nieves Rodriguez** (director) y **Guillem Colom** (analyst). **Casper Vogels** (associate) del equipo de ING Netherlands también estuvo involucrado en la operación.

Alvarez & Marsal también asesoró a Mubadala en labores de due diligence con **Cristina Almeida Luna** (managing director Transaction Advisory and co-country head of Spain and Portugal) liderando la operación junto a su equipo.

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate

DEAL

Mubadala compra el 65% de la consultora Babel: Asesores

FIRMAS

Houlihan Lokey, ING y Alvarez & Marsal

ASESORES

Carlos Paramés (Houlihan Lokey), Borja del Palacio (ING) y Cristina Almeida Luna (Alvarez & Marsal)

Providence compra Altafit por más de 150 millones: Asesores



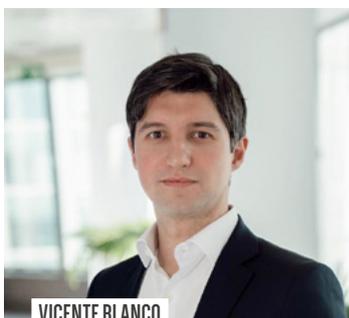
MANUEL CARRERA



MANUEL COBO



PUENTE ALBERTO



VICENTE BLANCO

VivaGym, participada por el fondo Providence Equity Partners, ha alcanzado un acuerdo con el fondo de inversión MCH para adquirir la cadena de gimnasios Altafit. La operación incluye la adquisición de 70 gimnasios en funcionamiento en toda España y 8 centros adicionales en preventa.

La compra de Altafit supone un paso más en la consolidación del sector de los gimnasios de bajo coste en España y se crea el segundo operador deportivo nacional con cerca de 200 establecimientos y 350.000 socios. Con la compra, VivaGym sumará un total de 192 centros en Iberia, repartidos en 151 gimnasios y 15 en proceso de apertura en España. Además, se añaden 41 en Portugal, lo que hace un total de 207 gimnasios en la península y alcanzando una cifra cercana a los 500.000 socios.

KPMG ha asesorado a MCH Group en la desinversión de su participada Altafit con un equipo de Transacciones formado por **Manuel Carrera** (socio), **Vicente Blanco** (Senior Manager) y por **Adrian Mata** (Asociado).

Deloitte ha asesorado a Providence Equity Partners y a su participada VivaGym con un equipo integrado por **Manuel Cobo** (socio), **Puente Alberto** (socio) y **Álvaro Moreno Arriaga** (senior manager).

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate

DEAL

Providence compra Altafit por más de 150 millones: Asesores

FIRMAS

KPMG y Deloitte

ASESORES

Manuel Carrera (KPMG), Vicente Blanco (KPMG), Manuel Cobo (Deloitte) y Puente Alberto (Deloitte)

VALOR

150 millones

Asterion acuerda la venta del grupo de centros de datos Nabiax a Aermont: Asesores



EVA GUTIERREZ



GONZALO MARTIN



JOSE MARIA GUILLEUMA



MANUEL FRANCH

Asterion Industrial Partners y Aermont han anunciado que han llegado a un acuerdo en virtud del cual Nabiax se venderá a un fondo gestionado por Aermont. Nabiax es el grupo de centros de datos y plataforma de hiperescalado líder en España en términos de cuota de mercado y capacidad instalada. La operación incluye la venta de participación del 20% que Telefónica tenía en la compañía.

La cartera actual de Nabiax está formada por tres centros de datos con una potencia informática instalada de 35 MW ubicados en instalaciones de Alcalá de Henares, Julián Camarillo (ambas en la provincia de Madrid) y Terrassa (Barcelona). Los activos se benefician de una capacidad de expansión que permite ampliar la potencia

informática instalada por encima de los 100 MW en el medio plazo.

Colliers ha actuado como asesor de M&A y Comercial de Aermont Capital con un equipo formado por **Jose Maria Guilleuma** (data center director), **Gonzalo Martin** (corporate finance director), **Humberto Carbajal Iglesias** (senior advisor), **Begoña Martínez-Osorio** (associate director), **Ignacio Gárate Gómez-Corisco** (analyst) y **María Robles Moreno** (analyst).

BBVA Corporate & Investment Banking ha asesorado a Asterion Industrial Partners con un equipo formado por **Manuel Franch** (managing director infraestructure & TMT), **Eva Gutierrez** (Managing Director – Infrastructure and TMT), **Xabier Sagarduy Calzon** (M&A Vice President) y **Miguel San Emeterio Herrería** (M&A Senior Analyst).

Citi también ha actuado como banco asesor de Asterion Industrial Partners.

Aermont Capital también ha sido asesorada por Rothschild y por Uría Menéndez. Asterion ha sido asesorado por Clifford Chance.

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate

DEAL

Asterion acuerda la venta del grupo de centros de datos Nabiax a Aermont: Asesores

FIRMAS

Colliers, BBVA Corporate & Investment Banking, Citi y Rothschild

ASESORES

Jose Maria Guilleuma (Colliers), Gonzalo Martin (Colliers); Manuel Franch (BBVA CIB) y Eva Gutierrez (BBVA CIB)

VALOR

150 millones

Arcano Partners asesora en la adquisición de una participación mayoritaria en Discarlux



Arcano Partners ha sido el asesor financiero en la venta de una participación mayoritaria en Discarlux, la empresa líder en el segmento premium de ganado mayor, a Talde Private Equity, grupo vasco pionero en la gestión de Capital Privado en España.

Discarlux se ha posicionado en el mercado como referente en la comercialización de ganado mayor especialmente en el canal HORECA, suministrado a los clientes más reputados y exigentes tanto en España como en Europa.

Con esta operación, el grupo Talde cierra la quinta operación del fondo Talde Capital Crecimiento II, y continúa con su estrategia de inversión en empresas con gran potencial de crecimiento y posicionamiento diferencial. El fondo ha invertido previamente en empresas como Cacesa (servicios logísticos para e-commerce), Auxitec (distribución para comercio online), AVS (space & BigScience) y Plymouth (fabricante de cintas aislantes).

El equipo de Arcano Partners de Banca de Inversión involucrado ha estado formado por **Unai Castañón** (partner), **Fernando Fontana** (director), **Ricardo Goizueta** (associate) y **Agustín Alban** (analyst).

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate

DEAL

Arcano Partners asesora en la adquisición de una participación mayoritaria en Discarlux

FIRMAS

Arcano Partners

ASESORES

Unai Castañón (partner) y Fernando Fontana (director)



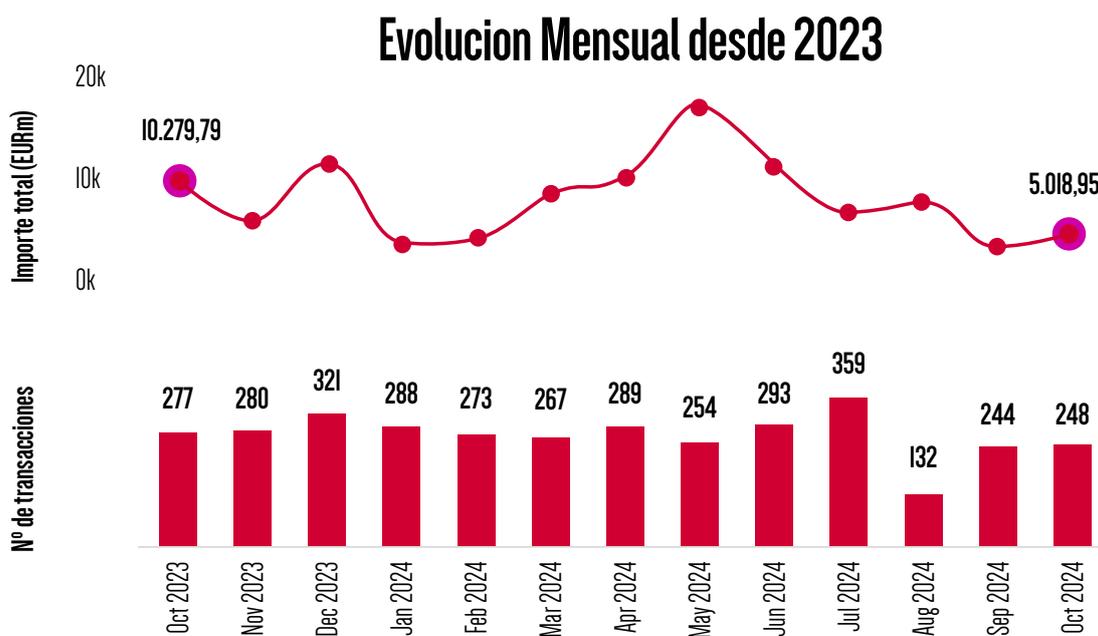
M&A: un 2025 lleno de optimismo

Tras meses difíciles en el mercado de fusiones y adquisiciones, el sector muestra signos de recuperación. Norgestion, Baker Tilly, You Are Capital y Alvarez & Marsal destacan sus perspectivas para el año que viene y los sectores con más potencial

por julia gil

El M&A se recupera. Tras meses complicados en el mercado de las transacciones en España, la crisis vivida en el mercado de las fusiones y adquisiciones parece haber finalizado. Según TTR Data, el mercado transaccional español ha registrado hasta el mes de noviembre un total de 2.939 deals con un importe agregado de 89.764 millones de euros. Estas cifras suponen un aumento del 2% en el número de transacciones, así como un alza del 20% en el capital movilizado, con respecto al mismo periodo de 2023. Esperando que continúe este crecimiento progresivo, las expectativas para el año que viene son prometedoras, con un enfoque en sectores específicos y una clara tendencia hacia operaciones más estratégicas.

Norgestion expresan su optimismo respecto al mercado de M&A. Reconocen que comenzaron el año con una cartera sólida, que lograron convertir en transacciones concretadas, y esperan que 2025 siga una tendencia similar. “La bajada de tipos nos permite pensar en un mayor apetito inversor por parte del private equity, así como en nuevos debuts u operaciones secundarias en los mercados de capitales” añade **Jose Antonio Barrena**, presidente de Norgestion. En el mismo sentido, **Ignacio Basagoiti**, managing director del grupo de asesoramiento transaccional de Alvarez & Marsal en Iberia (España y Portugal), comparte una visión positiva para el próximo año. “Nuestra perspectiva en A&M para 2025 es buena, dado



Fuente TTR Data

PERSPECTIVAS 2025: CONSENSO OPTIMISTA

Todos los expertos financieros consultados coinciden en que 2025 será un año de recuperación. Aquellos que contribuyen a la formalización y cierre de las operaciones corporativas vislumbran un futuro prometedor. Desde la firma de asesoramiento financiero

que sigue habiendo mucho dry powder — dinero disponible para inversiones por parte de los fondos— y una alta necesidad de rotar las carteras por parte de los fondos de private equity”, señala. Según el managing director de A&M, esto se debe a que los fondos “tienen que empezar a devolver parte del dinero invertido a sus LPs y focalizarse en nuevas inversiones”, impulsando así la dinámica del mercado.



«La bajada de tipos nos permite pensar en un mayor apetito inversor por parte del private equity»

**Jose Antonio Barrena,
Norgestión**

La reciente bajada de los tipos de interés ha disparado el optimismo entre compradores y vendedores, facilitando que se lleven a cabo operaciones que habían quedado ocultas durante un largo periodo. La oferta pública de adquisición lanzada por el BBVA sobre el Banco Sabadell; la adquisición del 88% de Electricity North West por parte de Iberdrola; la compra, valorada en 428 millones, del 80% de Applus+ Idiada a la Generalitat de Catalunya por parte de Applus+, o incluso la compra de Idealista por parte de Cinven por 2.900 millones, son alguno de los ejemplos de cómo se ha recuperado el dinamismo transaccional en los últimos meses. Por su parte, **Diego Gutierrez**, socio de transacciones de Baker Tilly, apunta que la bajada ha mejorado el panorama y puede facilitar la financiación, especialmente en las operaciones de mayor tamaño, donde el apalancamiento es un factor clave. Sin embargo, en el segmento

de las pequeñas y medianas empresas (pymes), “las decisiones de compra y venta suelen depender más de factores estratégicos y del desempeño operativo que de las condiciones macroeconómicas”, explica.

DINAMISMO EN LOS SEGMENTOS DESTACADOS

En este ámbito, **Julien Lagenette**, cofundador y socio de You Are Capital, subraya el gran impulso que está experimentando el segmento small y mid-market. “El auge de estrategias de build-up



«Sectores que han estado muy activos estos últimos años, como el de la educación o el llamado business services, esperamos que sigan con las buenas perspectivas en 2025»

**Ignacio Basagoiti
Alvarez & Marsal**



«Una empresa bien preparada puede maximizar su valoración y cerrar transacciones de manera más eficiente, lo que será un factor diferencial en un mercado más competitivo en 2025»

Diego Gutiérrez
Baker Tilly

y add-ons por parte de los principales inversores financieros representa un potencial enorme para el sector”, destaca. Estas estrategias, que buscan crear sinergias y optimizar estructuras empresariales, están liderando la mayoría de las operaciones en este segmento y marcan una tendencia que promete consolidarse en 2025. En la misma línea, **Jean François Alandry**, CEO y fundador de You Are Capital, resalta las ventajas específicas que posicionan a España como un país clave en estas estrategias: “España suele ser un país de predilección para todos los build-ups europeos por su tamaño, su relación privilegiada con LATAM y su capacidad de proponer servicios de nearshore para el resto de Europa”. Por su parte, desde Alvarez & Marsal, ponen el foco en otro fenómeno: el regreso de activos previamente

ralentizados al mercado. Según el managing director y co-country head de España y Portugal de Alvarez & Marsal, **Alejandro González**, “vemos activos muy atractivos que saldrán al mercado en 2025, tras solventar problemas que ralentizaron sus procesos anteriormente”.

LOS SECTORES CON MAYOR POTENCIAL

Según TTR Data, hasta noviembre de 2024 los sectores más activos por número de transacciones han sido inmobiliario, con un total de 551 transacciones, seguido por el sector de internet, software y servicios IT, con 277. En tercer lugar, destacan viajes, hostelería y ocio (194) y finalmente, el soporte empresarial y profesional, con 170 operaciones. Pero ¿cuáles son los sectores en los que se espera un mayor movimiento el próximo año? Según los expertos, áreas como tecnología,



«El auge de estrategias de build-up y add-ons por parte de los principales inversores financieros representa un potencial enorme para el sector»

Julien Lagenette
You Are Capital



«España suele ser un país de predilección para todos los build-ups europeos»

Jean Francois Alandry
You Are Capital

salud y educación están llamadas a liderar el crecimiento. A estos se suman sectores que ya han mostrado un notable desempeño este año, como el inmobiliario, energético, servicios empresariales y ciberseguridad, que prometen mantener su atractivo. Uno de los más innovadores, mencionado por alguno de los expertos es el sector de la alimentación saludable. Una mención especial recae en el sector de la alimentación saludable, que continúa ganando tracción gracias al creciente interés en ingredientes naturales y las empresas que los desarrollan y comercializan.

TECNOLÓGICO, SALUD Y EDUCACIÓN

En 2025, por unanimidad, se espera que el sector tecnológico siga liderando las operaciones del mercado español. Se percibe una opinión clara acerca de que el interés se concentrará en segmentos como el software SaaS, las aplicaciones de digitalización y el sector salud digital.

Según Gutierrez (Baker Tilly) las empresas SaaS “ofrecen ventajas claras, como ingresos recurrentes, previsibilidad en el flujo de caja y una propuesta de valor adaptable”, lo que las convierte en un objetivo clave para los inversores. Y es que, hay muchas expectativas puestas en el sector tecnológico. Desde You are Capital destacan la progresiva convergencia



«Vemos activos muy atractivos que saldrán al mercado en 2025, tras solventar problemas que ralentizaron sus procesos anteriormente»

Alejandro González
Alvarez & Marsal

entre las tecnologías de la información (IT) y las tecnologías operativas (OT) como un motor clave para las operaciones de M&A. “Será en los próximos meses un driver muy relevante de operaciones de M&A, tanto a nivel de los fabricantes de tecnología y de los proveedores de servicios profesionales relacionados como de la gran mayoría de las compañías más industriales en casi todos los sectores de actividad”, explican. En educación tecnológica e inmobiliario, Barrena, presidente de Norgestión, prevé un dinamismo considerable, aunque prevé cierta contención en las valoraciones del sector industrial debido a su crecimiento moderado, especialmente en Europa. “Probablemente veremos menos operaciones, o una contención en las valoraciones, en el sector industrial por el menor crecimiento que se prevé en el mismo, especialmente en Europa”, afirma. Por otro lado, Ignacio Basagoiti, de Alvarez & Marsal, añade otros segmentos prometedores como los ingredientes naturales, el manufacturero y los servicios empresariales (consultoría, IT services o ingeniería), que mantendrán un alto nivel de actividad.

Finalmente, Alejandro González, también de Alvarez & Marsal, destaca el atractivo de las infraestructuras, especialmente en activos "infra-light", como la gestión de residuos y las residencias de estudiantes. Según González, "estos activos podrían ganar protagonismo frente al tradicional sector de renovables".

FACTOR DIFERENCIAL

El mercado de M&A en España se prepara para un 2025 de consolidación y oportunidades. Aunque los retos no desaparecen, la confianza en sectores estratégicos y la capacidad de adaptación serán clave para un crecimiento sostenido. Como sostiene Basagoiti, las empresas deben ser capaces de llevar a cabo propuestas de valor de manera clara y convincente además de mantener en orden su estado financiero y cumplir con estándares de gobierno corporativo. “Una empresa bien preparada puede maximizar su valoración y cerrar transacciones de manera más eficiente, lo que será un factor diferencial en un mercado más competitivo en 2025”, concluye. 



8th Edition

GoldAwards

●●●●● by Inhousecommunity



MOTIVACIÓN

VÍDEO

PHOTOS

Los ganadores de los Iberian Lawyer Gold Awards 2024 fueron anunciados durante la ceremonia de gala celebrada en el Hotel Wellington.

En su octava edición, los Gold Awards han reconocido, una vez más, la excelencia entre los profesionales internos de España y Portugal.

Los premios se otorgaron teniendo en cuenta los sectores más importantes de actividad económica, distinguiendo en cada categoría al mejor equipo jurídico y al abogado más destacado del año.

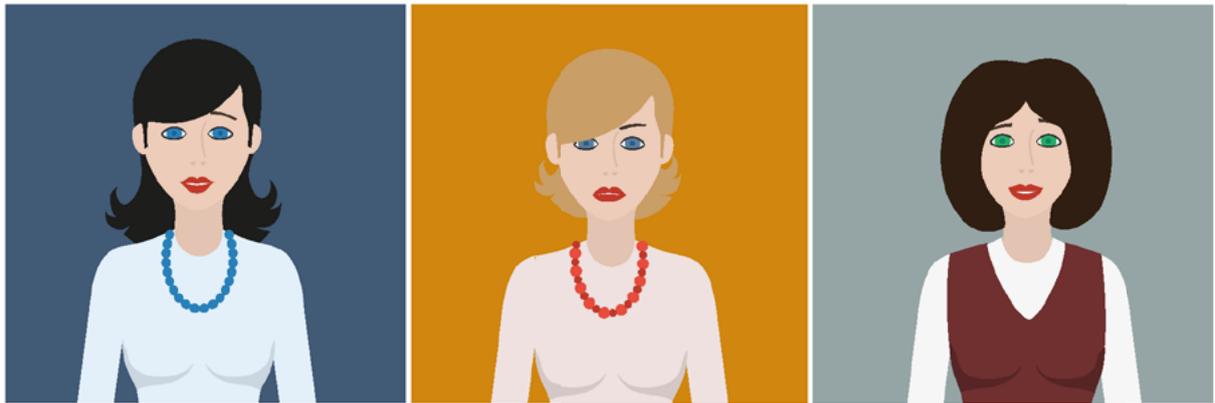
Los ganadores fueron los siguientes:





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

EN COLABORACIÓN CON



FINANCECOMMUNITYES

MARTES

4 FEBRERO 2025

INSCRIPCIÓN



Private Capital

*talks drinks
and*

Madrid

Wellington Hotel & Spa

C. de Velázquez, 8, 28001

PROGRAMA

18:00 ACREDITACIONES Y CAFÉ DE BIENVENIDA

18:30 MESA REDONDA "CAPITAL PRIVADO
Y SU INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA
GLOBAL ACTUAL"

20:00 COCKTAIL

Para más información: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

[#financecommunityES](https://twitter.com/financecommunityES)



Categoría	Ganadores
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR	Santander España
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR	Pablo Blanco Pérez - Repsol
THOUGHT LEADERSHIP	Julia A. García Navarro - Transfesa Logistics
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT in collaboration with Squire Patton Boggs	SEAT
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT in collaboration with Squire Patton Boggs	Teresa Minguez Díaz - Porsche Ibérica
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS	BBVA
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS & FINANCIAL INSTITUTIONS	Silvia Madrid - UniCredit
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL in collaboration with Eversheds Sutherland	Pfizer
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL in collaboration with Eversheds Sutherland	Ana Bayó Busta - Bayer Hispania
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING	Henkel Ibérica
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING	Alexandra Reis - Tabaqueira / Philip Morris International
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL in collaboration with CECA MAGÁN ABOGADOS	IKEA
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL in collaboration with CECA MAGÁN ABOGADOS	Patricio Morenés Hoyos - Grupo Dia
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY in collaboration with Ambar Partners	Iberdrola
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY in collaboration with Ambar Partners	Pepe Téllez Menchén - Moeve
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS in collaboration with Cerejeira Namora, Marinho Falcão	REAL MADRID C.F.
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS in collaboration with Cerejeira Namora, Marinho Falcão	María José López Lorenzo - LaLiga
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN	Bimba y Lola
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN	Carlos Sanz Mallo - El Corte Inglés
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	The HEINEKEN Company

Categoría	Ganadores
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	John Rigau - PepsiCo
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Acciona
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Isabel Fernandes - Grupo Visabeira
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE	MAPFRE
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE	Isabel Lage - Fidelidade
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE	AccorInvest
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TEAM REAL ESTATE	Andrea Viale - idealista
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY	Accenture Portugal
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY	Rita Branquinho Lobo - Novabase
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR HIGH TECH & TELECOM in collaboration with Abreu Advogados	HP
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR HIGH TECH & TELECOM in collaboration with Abreu Advogados	Ana Gómez Ruiz - Amadeus
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR PUBLISHING & MEDIA	Mediaset España
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR PUBLISHING & MEDIA	Carlos López Martín de Blas - Secuoya Content Group
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM	OUIGO España
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM	Mariano Pérez de Cáceres - Meliá Hotels International
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR COMPLIANCE	Mercan Properties
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR COMPLIANCE	João Augusto Teixeira - Bit2Me
PROFESSIONAL COMMITMENT	Eva Argilés - Applus+
DIVERSITY & INCLUSION	Clara Cerdán Molina - Solarig
BEST PRACTICE NPLs	Intrum



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR

SANTANDER ESPAÑA

FINALISTAS

HP
Iberdrola
Repsol
Telefónica



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR

PABLO BLANCO PÉREZ
Repsol

FINALISTAS

Pablo de Carvajal González
Telefónica
Alicia Muñoz Lombardía
Santander España
Javier Ramírez Iglesias
HP
John Rigau
PepsiCo



THOUGHT LEADERSHIP

**JULIA A. GARCÍA
NAVARRO**

Transfesa Logistics



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT

SEAT

FINALISTAS

Ford

Porsche Ibérica

Renault

TAP Air Portugal



**IN-HOUSE COUNSEL OF
THE YEAR AUTOMOTIVE &
TRANSPORT**

TERESA MÍNGUEZ DÍAZ

Porsche Ibérica

FINALISTAS

Pablo Bolinches

Stellantis

Carlos Menor

Renault

Victor Manuel Sánchez Álvarez

SEAT

Javier Vives

Ford



**IN-HOUSE TEAM OF
THE YEAR BANKS
& FINANCIAL
INSTITUTIONS**

BBVA

FINALISTAS

Intrum

Santander España

UniCredit

Visa



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

PFIZER

FINALISTAS

Bayer Hispania
Fresenius Kabi
MENARINI Group
Novartis



FINALISTAS

Alejandro Garcia-Casal Anderte
Robert Bosch España
Pontus Hallengren
Henkel Ibérica
Cristina Hernández Tielas
BAT
Maximino Montero Lastres
Fluidra



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL

IKEA

FINALISTAS

Carrefour Spain
Grupo Dia
Lidl
Mercadona



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL

PATRICIO MORENÉS HOYOS

Grupo Dia

FINALISTAS

João Fachana
FARFETCH
Natália Galvão Veiga Rebelo
IKEA
Ana Kleba
Lidl Portugal
Juan Riego Vila
Carrefour Spain



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY

IBERDROLA

FINALISTAS

ENGIE

Moeve

Naturgy

Repsol



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

PEPE TÉLLEZ MENCHÉN

Moeve

FINALISTAS

Antonio Adami

Recurrent Energy

Pablo Blanco Pérez

Repsol

Gerardo Codes

Iberdrola

Lara Cuervo-Arango

BayWa r.e. EMEA

Manuel García Cobaleda

Naturgy



**IN-HOUSE COUNSEL
OF THE YEAR
ENTERTAINMENT &
SPORTS**

**MARÍA JOSÉ LÓPEZ
LORENZO**
LALIGA

FINALISTAS

Bernardo Lacerda
Solverde Casinos & Hotels

José Manuel Maza
Real Madrid C.F.

Pere Lluís Mellado
FC Barcelona

Alberto Simões
Clever Advertising



**IN-HOUSE TEAM OF THE
YEAR FASHION, LUXURY,
DESIGN**

BIMBA Y LOLA

FINALISTAS

Desigual

El Corte Inglés

Inditex

KIABI



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN

CARLOS SANZ MALLO
EL CORTE INGLÉS

FINALISTAS

Esteban Buldú Freixa
Camper

Oliver Ribera
Desigual

Ursula R. Rodriguez Robles
KIABI

Guillermo Zulueta
BIMBA Y LOLA



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

THE HEINEKEN COMPANY

FINALISTAS

Campofrio Food Group
Grupo Lactalis
Mahou San Miguel
PepsiCo



SUSTAINABILITY SUMMIT SPAIN

“EFG” - ENVIRONMENT, FINANCE, GOVERNANCE

20.02.2025



For info:

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com



Labour ^{6th Edition}

The event dedicated to private practice lawyers & teams
in the field of labour law in **Spain** and **Portugal**

SAVE DATE

20 February 2025 • Madrid

Follow us on 



#IBLLabourAwards

For information: awards@iberianlegalgroup.com

To candidate:

vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

guido.santoro@iberianlegalgroup.com

elia.turco@iberianlegalgroup.com

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

JOHN RIGAU
PepsiCo

FINALISTAS

María Cobián
Grupo Lactalis

Marta García Alba
Campofrío Food Group

Beatriz Martínez-Falero García
Mahou San Miguel

Ignacio Mendoza
The HEINEKEN Company



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

ACCIONA

FINALISTAS

Aena
Grupo Visabeira
Propav Infraestructuras
Sacyr



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

ISABEL FERNANDES
Grupo Visabeira

FINALISTAS

Cristina Castro Vela
Aena

Fernando Díaz Barco
Sacyr

Marcos Felipe Macedo
Propav Infraestructuras

Ana Piera Gomez
Acciona



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE

MAPFRE

FINALISTAS

Allianz Partners
AXA XL
Fidelidade
VidaCaixa



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE

ISABEL LAGE
Fidelidade

FINALISTAS

Jose Miguel Alcolea Cantos
MAPFRE

Anna Casas Fort
VidaCaixa

Vladimir de Saint André
AXA XL

Nuria Sobrino Lajo
Allianz Partners



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

ACCORINVEST

FINALISTAS

Grupo Casais
idealista

JLL

Solvía Inmobiliaria



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE

ANDREA VIALE

idealista

FINALISTAS

Carla Bodião

JLL

Marjorie Colas

AccorInvest

Manuel Luis Gonçalves

Grupo Casais

Raquel Uroz Rodríguez

Solvía Inmobiliaria



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY

RITA BRANQUINHO LOBO

Novabase

FINALISTAS

Eva Argilés

Applus+

Pedro Freitas Oliveira

SONAE

Marta García Rodríguez

Unisys

Joana Pinto

Accenture Portugal



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR HIGH TECH & TELECOM

HP

FINALISTAS

Amadeus
Microsoft
Nokia
Telefónica



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR HIGH TECH & TELECOM

ANA GÓMEZ RUIZ

Amadeus

FINALISTAS

Rita Branquinho Lobo
Novabase
Javier Folguera
Hispasat
Javier Ramírez Iglesias
HP
Ana Seoane
Salesforce



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR PUBLISHING & MEDIA

MEDIASET ESPAÑA

FINALISTAS

Grupo Planeta
Impresa
Secuoya Content Group
Unidad Editorial



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM

MARIANO PÉREZ DE CÁCERES

Meliá Hotels International

FINALISTAS

Cristina Carro Werner
Parques Reunidos

Inês Costa Moura
Mercan Properties

Mariana Garcia Fernandez de Mesa
Accor

Patricia Miranda Villar
OUIGO España



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR COMPLIANCE

MERCAN PROPERTIES

FINALISTAS

Accor
Bit2Me
Novabase
UniCredit



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR COMPLIANCE

JOÃO AUGUSTO TEIXEIRA *Bit2Me*

FINALISTAS

Rita Branquinho Lobo
Novabase
Inês Costa Moura
Mercan Properties
Mariana Garcia Fernandez de Mesa
Accor
Silvia Madrid
UniCredit



**DIVERSITY AND
INCLUSION**

CLARA CERDÁN MOLINA

Solarig



**BEST PRACTICE
NON – PERFORMING
LOANS**

INTRUM



"Fiscalidad de grandes fortunas: retos globales y propuestas en España"

antonio cendán*



Tras la reciente publicación de la declaración final de G20 Social, es evidente que existe una nueva tendencia política a nivel global que parece haber llegado para quedarse, establecer un mecanismo de tributación a nivel mundial a los "super ricos" (término utilizado en la propia declaración final del G20)

para poder financiar políticas sociales, medioambientales y culturales.

En España, esta tendencia es una realidad desde hace muchos años. De hecho contamos con dos impuestos, complementarios entre sí, que gravan el patrimonio neto de las personas físicas: el Impuesto sobre el Patrimonio y el Impuesto Temporal de Solidaridad de las Grandes Fortunas.

Tanto el G20 como el legislador español se encuentran siempre con el mismo problema, y es fijar el importe a partir del cuál el patrimonio neto de un individuo debe ser gravado por este tipo de impuestos. Mientras que en el G20 se discutía si un nuevo impuesto a nivel global debía afectar a billonarios o centimillonarios, en España una gran fortuna

es aquella que excede de tres millones de euros.

A nivel nacional, el importe de lo que debe ser considerado como una gran fortuna está siendo objeto de revisión por alguno de los grupos parlamentarios. En concreto, el grupo parlamentario Sumar propuso, en la enmienda 115 al Proyecto de Ley por la que se establece un Impuesto Complementario para garantizar un nivel mínimo global de imposición para los grupos multinacionales y los grupos nacionales de gran magnitud, ciertos cambios al Impuesto Temporal de Solidaridad de las Grandes Fortunas.

En primer lugar, reducir de tres a un millón el importe partir del cual el patrimonio queda sujeto a dicho impuesto. En segundo lugar, solucionar

un error técnico de la norma que permitía beneficiarse a los contribuyentes residentes en algunas Comunidades Autónomas (por ejemplo, Madrid o Andalucía).

El grupo parlamentario Sumar también propuso, en su Enmienda 112, la creación de un nuevo un tributo estatal llamado el Impuesto de las Grandes Herencias y Donaciones, y que sería complementario al actual Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

Este nuevo impuesto buscaba gravar cualquier adquisición por donación, herencia o de seguro de vida cuyo valor fuese superior a un millón de euros, con el objetivo de armonizar la tributación de Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones a nivel nacional. Como mera referencia, la actual Ley del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones grava a un tipo del 34% los importes recibidos por donación/herencia/seguro de vida que excedan de 797.555,08 euros.

Ni el documento del G20, ni las dos enmiendas del grupo parlamentario Sumar tienen ningún efecto práctico, ya que el primero es una declaración de intenciones y las segundas no fueron aprobadas en sede parlamentaria. Sin embargo, y a pesar de no haberse aprobado ninguna de las enmiendas del grupo

parlamentario Sumar, los grandes patrimonios están revisando tanto la composición de su patrimonio individual como la composición de las estructuras empresariales de las que son titulares. No debe olvidarse que, en España, la principal fuente de riqueza son tanto las PYMEs como las grandes empresas.

El legislador español siempre ha tenido consciencia de que el tejido empresarial español se comprende de empresas familiares. Es decir, empresas que se van traspasando entre distintas generaciones de una misma familia.

Acertadamente, el legislador siempre ha buscado proteger a nivel fiscal a las empresas familiares, con independencia de su tamaño, tanto en el Impuesto sobre el Patrimonio como en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

Los principales beneficios fiscales de la empresa familiar pueden resumirse en dos: La exención del valor de la empresa familiar en los dos impuestos sobre el patrimonio neto y la reducción del 95% del valor de la empresa familiar en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones cuando se recibe por donación/herencia. Siempre previo cumplimiento de ciertos requisitos legales.

Sin embargo, ¿qué ocurre con

aquellos grandes patrimonios que no cuentan entre sus activos con una empresa familiar?

Mientras que en el Impuesto sobre el Patrimonio las alternativas de estructuración son menores, en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones se están planteando diferentes alternativas que incluyen la revisión de la vecindad civil, la inversión en seguros de vida, la comprobación de los regímenes matrimoniales, así como las donaciones de activos.

A nivel internacional son bastante habituales las estructuras de activos como son el trust anglosajón o los diferentes fideicomisos de los países de América del Sur, sin olvidarnos de estructuras más conocidas como las fundaciones de interés privado.

Si bien todas estas alternativas pueden ser herramientas útiles de cara a la planificación fiscal y financiera, deben ser debidamente analizadas con carácter previo a su implementación para evitar efectos económicos, legales y fiscales indeseados.

**socio de Z adal*

World Compliance Association

Los Cazarrecompensas

por diego cabezuela sancho*



La creación de la Autoridad Independiente de Protección al Informante pone fin al lento y perezoso proceso de implementación en España de la Directiva 2019/1937 y actualiza, por enésima vez, el tema esencial la protección de los denunciantes/alertadores,

frente a las represalias o la marginación, que, en tantos y tan hirientes casos, suponen el caro peaje que pagan estos verdaderos héroes anónimos, cuando deciden dar un paso al frente y denunciar la corrupción en sus empresas o administraciones. La Directiva está implementada y las leyes nacionales han echado a andar. Entramos en un tiempo nuevo, que entierra definitivamente ese histórico prejuicio contra el denunciante (*“es un chivato, un sociópata”* etc) y pone en valor el servicio incalculable que presta a su organización, al alertarla de hechos irregulares, eventualmente delictivos, que puedan ser investigados,

comprobados y, quizá, hasta abortados, poniendo a salvo a la organización, de sanciones o daños reputacionales graves.

Pero en el horizonte se avista un interesante debate. Además de proteger a los denunciantes, ¿debemos estimularles con recompensas?

En Estados Unidos, madre patria del compliance, y exportadora a Europa de la mayor parte de sus herramientas, la *Security and Exchange Commission* (SEC) estableció en 2011 jugosos estímulos económicos para alentar y recompensar a quienes proporcionaran información original sobre

fraudes financieros. Nada menos que hasta un 30 % de las multas o cantidades obtenidas, a consecuencia de sus revelaciones, lo cual, en más de una ocasión, ha supuesto verdaderas fortunas. En 2023 la SEC pagó una recompensa de 279 millones de dólares. Por su parte, la Ley de Reclamaciones Falsas permite a los particulares presentar demandas en interés del gobierno, recibiendo un porcentaje de lo recuperado. En Agosto de 2024, el Departamento de Justicia publicó también una interesante Guía de un Programa Piloto de Recompensas a Informantes.

En definitiva, los estímulos para animar y hacer, literalmente, rico a cualquiera que quiera revelar o aprovecharse de una irregularidad de otro, están en el ADN del sistema norteamericano.

Europa, en cambio, espera de los denunciantes una actuación altruista, alejada de malos pensamientos de enriquecimiento personal, y basada exclusivamente en la ética. Los gobiernos se incomodan con la idea de limpiar de corrupción su economía, o sus administraciones, a base de crear, o alimentar la creación, de una especie de casta de cazarrecompensas.

Ciertamente, existen algunas excepciones, como Eslovaquia, Reino Unido, etc. pero sus recompensas son, en realidad,

pequeños premios que, ni de lejos, se aproximan a esa filosofía norteamericana, de reparto de la sanción impuesta al defraudador, un auténtico *win win* entre denunciante y gobierno. La ley española solo prevé dar apoyo “*financiero y psicológico*” a los denunciantes, con carácter excepcional. Un escueto socorro asistencial para situaciones de emergencia. Nadie hará fortuna en España, ni en Europa, con esto. Nada que ver con el sentido pragmático y amoral de la cuestión –para bien o para mal—de la sociedad norteamericana.

Los argumentos a favor y en contra de las recompensas tienen indudable peso.

Sus defensores aseguran que las denuncias nunca son un negocio, que, pese a las teóricas garantías de anonimato, los informantes siempre acaban sufriendo, personal y profesionalmente, y es lógico recompensarles. A menudo ven truncada su carrera y se ven señalados, como una especie de *malditos*, en las organizaciones de su sector. Además, si la entidad denunciada es poderosa y contraataca, seguramente necesitará contratar abogados y asumir un proceso legal interminable.

Por el contrario, los críticos de la idea –la línea europea— sostienen que la idea de recompensa prostituye la bella motivación moral del *whistleblower* y que el principio ético, pilar fundamental de la cultura de compliance, se

convierte en un monstruo irreconocible, si se alienta a denunciantes que pueden ser meros buscadores de fortuna. Personalmente, algún colega norteamericano, abogado *in house*, me ha compartido la sensación de que, en su organización, había empleados más pendientes de encontrar hallazgos sucios, que de ocuparse de verdad de su trabajo, no es difícil creer a mi colega.

El debate no tardará en abrirse en Europa. Lo que no cabe duda es que los países que ofrecen recompensas, transmiten a los denunciantes el mensaje, cínico pero rotundo, de que su información vale de verdad, hasta el punto de que el Estado está dispuesto a pagarle por ella.

En 2015, a la llegada a España del compliance, ninguno hubiéramos sospechado la espectacularidad de los cambios en el escenario empresarial que teníamos por delante. Es posible que estos cambios, en el fondo, no hayan hecho más que empezar.

**Senior Partner de Círculo Legal y Vicepresidente Internacional de la World Compliance Association*

Women in a Legal World

La modulación en la admisión de la prueba ilícita

por marina páez garcía *



El ordenamiento jurídico español prevé la nulidad de las pruebas obtenidas de forma indebida en el artículo 11.1º LOPJ: *“En todo tipo de procedimiento se respetarán las reglas de la buena fe. No surtirán efecto las pruebas obtenidas, directa*

o indirectamente, violentando los derechos o libertades fundamentales”.

La aplicación de esta disposición ha dado lugar a muy diversa doctrina, que a día de hoy deja interrogantes y soluciones poco esclarecedoras. Cuando se trata de pruebas obtenidas irregularmente por las fuerzas policiales, pensemos por ejemplo en una confesión obtenida mediante tortura, las conversaciones intervenidas ilegalmente o las entradas domiciliarias sin autorización judicial, la solución ha sido sencilla, se aplica el artículo 11.1 LOPJ para garantizar los derechos de todo investigado

a un proceso justo frente a los excesos de las fuerzas policiales o autoridades judiciales (*Ius puniendi* del Estado).

Pero, ¿qué sucede en aquellos casos en los que la prueba irregular es descubierta por un particular, y más aún cuando ese particular se da de bruces con una evidencia delictiva que no esperaba encontrar?

La evolución de la Doctrina supuso un importante giro con el denominado caso Falciani (prueba bancaria obtenida por un particular y facilitada a distintos Estados miembros para la averiguación de delitos de blanqueo y fraude fiscal de sus nacionales). La validez

de la prueba por el TC (STC 97/2019 de 16 de julio), supuso un importante hito doctrinal exigiendo la necesidad de ponderación entre los derechos en conflicto.

Especial interés ha tenido el descubrimiento del particular en delitos de naturaleza informática, aquellos en los que la evidencia se descubre tras acceder a un dispositivo, ya sea un ordenador personal, un móvil, o incluso una cuenta de correo o red social.

El acceso de los menores a estas tecnologías y el riesgo de la comisión de delitos con la utilización de dispositivos aprovechando la privacidad y el anonimato (como lo delitos de pornografía infantil), exigen un esfuerzo ponderativo mayor, dada la dificultad de descubrimiento de este tipo de delitos.

Así, la Sentencia del Tribunal Supremo nº 864/2015, de 10 de diciembre, analiza un caso en el que una madre accedió a la cuenta de Facebook de su hija ante signos claros de que se estaba desarrollando una actividad presuntamente criminal, el acceso supuso una injerencia del derecho a la intimidad de su hija, pero la inhibición de la madre ante esos hechos contrariaría los deberes que se le asignan por la legislación civil. Se trataba de una actividad delictiva no agotada, sino viva y el objetivo prioritario era hacerla cesar. O el caso de la STS 786/2015, de 4 de diciembre, donde un

informático descubrió en un disco duro ajeno diversos archivos de contenido pedófilo que motivaron la presentación de denuncia. (Entre otras, STS nº 244/2022, de 16 de marzo, STS nº 173/2011 de 7 de noviembre, STS nº 674/2018, de 19 de diciembre).

En esos casos, el Tribunal Supremo ha ido modulando la doctrina del artículo 11 LOPJ en atención al principio de Buena fe, reconoce que no todas las vulneraciones al derecho a la intimidad tienen la misma gravedad y establece una vía de solución que merece ser desarrollada en favorecimiento de la justicia material cuando existe un fin constitucional prevalente: investigar el delito y proteger a las víctimas.

El Magistrado de la Sala Segunda del Tribunal Supremo, D. Antonio del Moral García en su artículo “Reflexiones sobre la prueba ilícita”, (*Revista Científica Logos del Centro Universitario de la Guardia Civil nº especial 33*, febrero de 2023); razona que no es nada insólito que se produzca la absolución de los acusados a los que los indicios apuntaban como culpables por aplicación del artículo 11 LOPJ (STS 971/2022), una conclusión que carece de lógica, una especie de compensación al delincuente que ha visto afectado un derecho propio. Defiende que la teoría de la prueba ilícita tiene su fundamento en una ponderación de los valores en conflicto, cuyo resultado ha de ser diferente cuando en uno

de los platillos de la balanza no está el *ius puniendi*. (*ad exemplum* votos particulares STS 385/2013, de 18-4 y STS 569/2013 de 26-6).

La adopción automática de la exclusión de la prueba ilícita sin un juicio de ponderación, se apartaría de su genuino fundamento y produciría una patente indefensión a las víctimas, que se verían desamparadas por el expurgo de pruebas. La excesiva rigidez en aplicación de la ley hace que se rompa el sentido de la justicia, donde es primordial un uso de la lógica, la razón y la humanización.

**abogada penalista en Bufete Ruiz de Infante y socia de la Comisión de Compliance y la Comisión de Derecho Deportivo de Women in a Legal World.*

Sesión De Coaching

Convierte el SEGUIMIENTO DEL TIEMPO en tu bufete de abogados en algo EMOCIONANTE

por Bárbara de Eliseu



Ahora que 2024 toca a su fin, las horas se registran de forma compulsiva y las facturas salen rápido.

En este punto, ¿su equipo dice “¡Seguimiento de horas, genial!”? No lo creo. El hecho es que incluso si no desea contar cada grano, cada miembro de su bufete de abogados debe hacerlo de manera contemporánea y consistente. Y una de las primeras y más importantes cosas que hay que entender desde el principio de este tema es que deben hacerlo no sólo para fines de facturación, sino también para datos, estadísticas, análisis de números y objetivos.

Cuando, por ejemplo, tienes acuerdos mensuales de tarifa plana, podrías pensar que no es necesario hacer un seguimiento del tiempo,

porque el cliente va a pagar la misma cantidad de dinero. ¡Equivocado! ¿Cómo se facturan los trabajos excluidos del acuerdo? ¿Cómo saber si ese acuerdo mensual de tarifa plana sigue siendo una buena oferta para su bufete de abogados, si no tiene idea de cuántas horas dedica su equipo a ello? ¿Cómo saber a qué ritmo estás vendiendo tu tiempo y conocimiento? Estas son preguntas serias cuyas respuestas necesita.

El capital humano hace que los bufetes de abogados funcionen. Y con el capital humano, todo lo que haces se basa en el tiempo. Realice un seguimiento o no, pero cuando lo haga, obtendrá la capacidad de comprender el valor del tiempo de cada socio y de cada asociado: sus ganancias potenciales versus su costo. Determina estos dos

números y en el medio tendrás tu beneficio potencial. A menudo, los clientes me dicen que quieren aumentar el porcentaje y los ingresos netos de su bufete de abogados. Totalmente legítimo, pero en algún momento del proceso que hago con ellos, tienen que responder algunas preguntas más, como: ¿Tenemos el número adecuado de abogados o necesitamos contratarlos? ¿En cuántos gastos generales adicionales vamos a incurrir para respaldar el crecimiento de los ingresos? ¿Cómo afectará eso a nuestro objetivo de rentabilidad?

Su actitud hacia el seguimiento del tiempo depende de sus prácticas de facturación. Si factura por horas, debe realizar un seguimiento de las horas facturables para poder recibir el pago y, creo, eso ya es motivación suficiente. En el caso de los bufetes de abogados con honorarios fijos y contingentes donde el cliente nunca ve una factura por horas, el seguimiento del tiempo sigue siendo increíblemente valioso. Los abogados de honorarios fijos necesitan saber cuántas horas se dedican al costo del trabajo y establecer los honorarios adecuados, como les dije anteriormente. Los bufetes de abogados con honorarios contingentes tienen un cálculo diferente y deben preguntarse: ¿estamos seleccionando los casos correctos para garantizar que el riesgo valga la recompensa? Bueno, la única forma de saberlo es cuantificar las horas invertidas y eso significa realizar un

seguimiento de todas las horas. Independientemente de cómo facture, todos los bufetes de abogados deben realizar un seguimiento de todas las horas, facturables y no facturables.

Además, el seguimiento del tiempo es la única forma de calcular las métricas de producción que le permiten comprender el potencial de ganancias: si el porcentaje de horas que trabajan sus abogados en comparación con el total de horas de trabajo posibles o la cantidad que ingresan por hora.

Estas métricas lo ayudarán a ver los tipos de casos que son más rentables o los asuntos por los cuales se deben aumentar las tarifas o tarifas. **Eso le da un punto de partida para su plan de crecimiento.** Si desea crecer un 20%, puede observar la tasa de utilización y la tasa de facturación promedio y ver cuánto tendrían que aumentar para llegar allí. Y luego pregunte: ¿Son factibles los aumentos?

Hay muchas otras ideas que puede obtener, como:

- ¿Su tarifa de facturación promedio está cerca de su tarifa estándar? Si no, ¿por qué?
- ¿Su tasa de utilización es tan alta como esperaba?

Si ciertas personas tienen dificultades, puede ver si necesita brindarles capacitación o apoyo del equipo. Pero si la tasa de utilización de su bufete de abogados está consistentemente fuera de lo

normal, podría tener exceso de personal (si la tasa es menor de lo esperado) o falta de personal (si es mayor).

Además de los cambios de personal y tarifas, **el seguimiento del tiempo le permite ver el panorama general:** si siempre logra una tarifa promedio más baja en ciertos trabajos, podría considerar cambiar el tipo de trabajo que realiza o incluso el tipo de facturación. Ver el potencial de ganancias es como tener un GPS: una vez que sabes lo que tu equipo puede hacer versus lo que están haciendo, sabes qué queda por hacer para cerrar la brecha.

Cuando realiza un seguimiento del tiempo, es posible modelar un año completo y determinar cuánto efectivo debería generar su bufete de abogados. Si los números proyectados no coinciden, puedes idear un plan de acción; si lo hacen, es hora de pensar en cómo aumentar los ingresos. Eso podría significar aumentar los márgenes o aumentar la tasa de facturación promedio mediante apalancamiento y otras estrategias.

¡Aquí es cuando las cosas se ponen emocionantes! Y eso es lo que debes tener en cuenta cuando realizas un seguimiento del tiempo de tu trabajo y deseas no tener que dar cuenta de tu día.

Que el 2025 sea un cambio en sus sistemas y creencias de facturación.



CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

The event dedicated to the top 50 private practice and in-house women lawyers in **Spain & Portugal**

SAVE THE DATE

6 March 2025

MADRID

Follow us on  

#inspirallaw

For information awards@iberianlegalgroup.com • +34 91 563 3691

To candidate:

vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

guido.santoro@iberianlegalgroup.com

elia.turco@iberianlegalgroup.com



IBERIANLAWYER



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 140 | Diciembre 2024
Enero 2025**

Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with

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

Contributor

antonio cendán, diego cabezuela sancho, marina páez
garcía, Bárbara de eliseu

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Administration Officer

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Graphic Designer

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

International Project & 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

Marketing and Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Account Coordinator for Spain & Portugal

vincenzo.corrado@iberianlegalgroup.com

Events Assistant

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