

DeepSeek:
la IA que desafía
a ChatGPT
y reconfigura
el sector legal

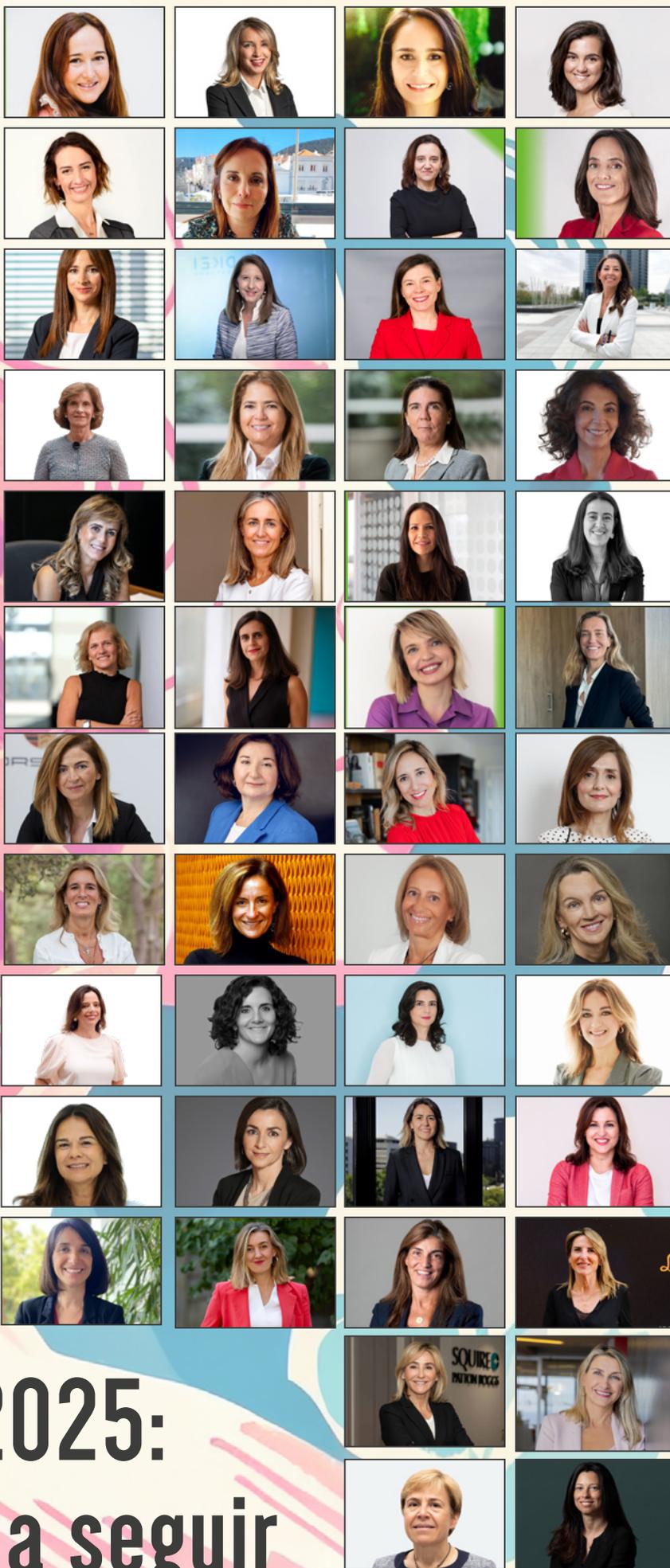
El turismo bajo la lupa

La cultura del
feedback entre
in-house
y colaboradores
externos

ESPECIAL

Labour Awards
2025

Inspirationalaw 2025:
50 Modelos a seguir





Hacia las estrellas

Llegaremos a Marte antes de alcanzar la igualdad de género. Hace unos días, me encontré con esta reflexión que pesa como una losa. Según el *Global Gender Gap Report 2024* del Foro Económico Mundial, la brecha en participación económica, oportunidades, educación, salud y empoderamiento político aún tardará 134 años en cerrarse. Mientras tanto, agencias espaciales y empresas privadas como SpaceX planean misiones humanas a Marte en 2025, y la NASA proyecta que sucederá en la próxima década. Si las tendencias actuales se mantienen, la equidad de género seguirá siendo un objetivo lejano para al menos cinco generaciones más. Este contraste pone en cuestión nuestras prioridades colectivas: podemos soñar con colonizar otros planetas, pero en la Tierra la igualdad sigue siendo un desafío sin resolver. Algunos países avanzan con mayor rapidez. España, con un 79,7% de equidad según el informe, ocupa el décimo puesto en un ranking de 146 naciones, reflejando un compromiso sostenido con la causa. Portugal, aunque

sin una posición específica en el informe, también ha implementado políticas para reducir la brecha de género, aunque los obstáculos persisten. A pesar de estos avances, incluso en los contextos más progresistas, la igualdad plena sigue sin alcanzarse.

Aunque sean gotas en el océano, hay mujeres que están rompiendo barreras y demostrando que el liderazgo femenino no es una utopía, sino una realidad en construcción. Las 50 abogadas protagonistas de este número de *Iberian Lawyer* son prueba de ello. Desafían un entorno históricamente dominado por hombres y demuestran que la igualdad no es solo un ideal, sino una meta alcanzable. Visibilizar estos avances es clave para seguir impulsando el cambio. No hay que dejar de luchar, y seguiremos dando voz a quienes están escribiendo esta revolución.

En este número, además, exploramos cuestiones clave sobre equidad y transformación en la abogacía, desde las políticas de diversidad hasta la relación entre derecho y sostenibilidad. Analizamos el impacto de las nuevas normativas en España sobre el registro de viajeros, un tema que abre un debate sobre seguridad y privacidad. La relación entre urbanismo y turismo también está en el centro de la discusión: expertos del sector reflexionan sobre la necesidad de regulación, inversión y planificación estratégica para equilibrar el crecimiento turístico con la vida urbana. En el ecosistema de *startups*, Josep Navajo, de Delvy Law & Finance, nos ofrece un análisis sobre los errores más comunes de los emprendedores y las claves del éxito. Además, exploramos la labor de NLP, un despacho liderado por tres abogadas en Lisboa, especializado en propiedad intelectual y litigios de patentes, que refuerza el papel de la mujer en el mundo legal. La transparencia y los criterios ESG también juegan un papel clave en la redefinición del derecho y la sostenibilidad. En este contexto, analizamos estrategias para evitar el *greenwashing* y fortalecer la gobernanza verde. En el ámbito corporativo, Ana de Quintana Sanz, directora legal de Mercedes-Benz Iberia, comparte su visión sobre la importancia del *feedback* entre departamentos internos y despachos externos para mejorar la colaboración. Por su parte, Miguel Romera, nuevo director legal de Vodafone, enfrenta retos en un escenario de fusiones y expansión de conectividad. Finalmente, examinamos la estrategia internacional de Accuracy, firma de consultoría financiera que ha desembarcado en Nueva York para consolidar su presencia en EE.UU. y apoyar a clientes europeos en sus inversiones.

El camino hacia la igualdad sigue siendo largo, pero cada paso cuenta. Mientras avanzamos hacia nuevos mundos, garantizar una sociedad más justa en este sigue siendo una misión urgente. ■

EVENTS CALENDAR 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
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 21/05/2025
- Iberian Lawyer Legaltech Day Madrid, 29/05/2025
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 29/05/2025

JUNE

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

JULY

- Italian Awards Naples, 03/07/2025

SEPTEMBER

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

OCTOBER

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

NOVEMBER

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

EVENTS CALENDAR 2026

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 2026
- Iberian Lawyer Sustainability Summit - Spain Madrid, 2026
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 2026

LEGEND

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

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

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

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

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

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

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

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

SWITZERLAND

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

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

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

MENA

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

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

LATAM

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

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

Contenidos



51

Inspiraw 2025: 50 modelos a seguir

Desde la dirección de prestigiosos despachos hasta la gestión de departamentos legales, las mujeres que están redefiniendo la profesión legal en la Península Ibérica. Con visión estratégica y liderazgo, están impulsando proyectos que fomentan la evolución, con un enfoque especial en la diversidad y el papel femenino

9

EN MOVIMIENTO

Ontier: expansión en movimiento

19

EN LA WEB

El mercado ibérico de M&A comienza 2025 con una fuerte contracción

27

Claves para un futuro sostenible

31

DeepSeek: la IA que desafía a ChatGPT y reconfigura el sector legal

35

El turismo bajo la lupa

39

Urbanismo y turismo: retos y oportunidades en un sector en transformación

43

Lecciones del ecosistema startup: errores, tendencias y claves para el éxito

47

Marta González: derecho y pasión por la salud

67

NLP, mujeres al mando

73

Menos greenwashing, más gobernanza verde

79

La cultura del feedback entre in-house y colaboradores externos

83

Miguel Romera: en la estrategia legal de Vodafone

89

Orlando: «La entrada en la élite global también nos fortalece en Italia»

93

FINANZAS EN ACCION

NUEVO CEO

Alfonso Tolcheff, nuevo CEO de ING España y Portugal

95

FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

KPMG ha asesorado a AP Moller en la adquisición del 51% de la empresa portuaria Bergé

101

Accuracy desembarca en Nueva York

107

Private Capital talks & drinks: 2025

111

ESPECIAL

Labour Awards 2024

127

WCA

La ética cómo pilar básico en la adopción de una cultura empresarial responsable

129

SESIÓN DE COACHING

Unir generaciones de abogados en la era de la Inteligencia Artificial: desafíos y oportunidades

En movimiento

ONTIER: EXPANSIÓN EN MOVIMIENTO



Lanzamiento del Middle East Desk

Ontier ha lanzado su Middle East Desk para asesorar a empresas con intereses en la región y a compañías locales en su expansión internacional. **Kamal Khashoggi** liderará la iniciativa, acompañado por **Lucía Artola**, experta legal en Omán.



Incorporación de los socios fundadores de Gold Abogados

Ontier ha incorporado a los socios fundadores de Gold Abogados, **Israel Gómez-Caro** y **Raúl Da Veiga**, para sus áreas de banca y finanzas y litigación y arbitraje, respectivamente.

Ontier: Claire Morel de Westgaver se ha unido a la oficina de Londres

Ontier ha anunciado la incorporación de **Claire Morel de Westgaver** como nueva socia en su oficina de Londres, reforzando aún más su práctica de arbitraje internacional a nivel mundial.



PÉREZ-LLORCA: MÉXICO Y NUEVA YORK EN EL FOCO



Nueva York: José Ignacio Rivero

Pérez-Llorca expandirá su oficina en Nueva York en los próximos meses con la reubicación de **José Ignacio Rivero**, actualmente socio en la oficina de la firma en Ciudad de México.



Santiago Villanueva se ha unido a la oficina de Ciudad de México como socio

Pérez-Llorca ha anunciado el nombramiento de **Santiago Villanueva** como socio en su práctica de Seguridad Social en la oficina de Ciudad de México, junto con dos abogados. Este movimiento marca un paso significativo en la consolidación de un equipo especializado en un área crucial para empresas nacionales y multinacionales en México.



Ricardo Morales Barrón, nuevo socio en Monterrey

Como parte de su estrategia de expansión internacional y compromiso con el mercado mexicano, Pérez-Llorca ha anunciado el nombramiento de **Ricardo Morales Barrón** como socio en su oficina de Monterrey. **Morales Barrón** se une a la firma junto con un equipo de abogados experimentados para fortalecer la oferta de servicios legales de primer nivel en esta región estratégica.



Pérez-Llorca ha incorporado a Cristina Vidal como socia

Pérez-Llorca continúa con su estrategia de crecimiento con la incorporación de **Cristina Vidal**, exsocio de Ramón y Cajal, como nueva socia en el área de servicios financieros en Madrid.



CONFIRMACIÓN DE CARGOS

Íñigo Erlaiz, reelegido socio director de GA_P

La junta de socios de Gómez-Acebo & Pombo (GA_P) ha aprobado la reelección de **Íñigo Erlaiz** como socio director de la firma. Habiendo liderado la firma desde 2022, Erlaiz continuará en este cargo hasta 2027.

MÁS INTEGRACIONES

AVINCLA ha integrado Palacio-Lassaletta Abogados y Teo Jordà

AVINCLA, una firma de servicios profesionales con 40 años de experiencia en asesoría empresarial, legal, fiscal y auditoría, ha ampliado su red con la integración de **Palacio-Lassaletta Abogados** y **Teo Jordà**. Estas incorporaciones refuerzan su posición como proveedor líder de soluciones legales y empresariales en Cataluña.



FIL'S SIGUE CRECIENDO

Fils ha nombrado a María Rodrigo Muro como nueva socia del área corporativa

Fils ha nombrado a **María Rodrigo Muro** como nueva socia en su departamento corporativo, marcando un hito significativo como la primera socia de carrera de la firma. Con tan solo 30 años, María Rodrigo asume este cargo con el objetivo de fortalecer los servicios de asesoramiento en private equity, emprendimiento y M&A a nivel nacional.



Fils ha reforzado su departamento fiscal con un equipo de Vialegis

Fils ha dado un paso significativo para reforzar su departamento fiscal con la incorporación de un equipo de 12 profesionales liderados por los socios **Ángel Blesa**, **Arturo Ventura** y **Esther Pérez**, todos provenientes de Vialegis.

NUEVOS SOCIOS EN ESPAÑA



Ius+Aequitas ha ascendido a Carolina González de la Fuente a socia

Ius+Aequitas Trial Lawyers ha anunciado el ascenso de **Carolina González de la Fuente** como socia del área de Litigación Penal y Cumplimiento Corporativo.



Carlos Gutiérrez se ha unido a Martínez-Echevarría Abogados

Martínez-Echevarría Abogados continúa con su ambicioso plan de crecimiento estratégico con la incorporación de **Carlos Gutiérrez**, experto en derecho bancario y financiero transaccional. Proveniente de Ramón y Cajal Abogados, donde era socio, Gutiérrez previamente ocupó el mismo cargo en Broseta y Baker & McKenzie.



Eduardo Lucas ha regresado a TKL Abogados como socio

TKL Abogados ha anunciado el regreso de Eduardo Lucas Calderón como socio en su departamento de derecho corporativo. Con más de 20 años de experiencia en fusiones y adquisiciones (M&A) y capital riesgo, Lucas regresa a la firma tras su paso por Gold Abogados, cuyos socios fundadores, **Israel Gómez-Caro** y **Raúl Da Veiga**, acaban de unirse a Ontier.



Andersen ha incorporado dos nuevos socios en penal

Andersen ha incorporado a **José Antonio Tuero** y **Nieves Monteserín**, ambos procedentes de Martínez-Echevarría, como nuevos socios en el departamento de litigación penal de su oficina de Madrid. Se unen a la firma dirigida por José Vicente Morote para fortalecer sus capacidades en derecho penal económico, defensa penal y prevención del delito.



Juan Verdugo, nuevo socio en DLA Piper

DLA Piper ha nombrado a **Juan Verdugo**, procedente de Garrigues, como nuevo socio en el departamento de finanzas, dirigido por **César Herrero**, para liderar la práctica de reestructuraciones.

Evergreen ha incorporado a Marta González Araña como nueva socia de finanzas

Evergreen Legal continúa consolidando su crecimiento con la incorporación de **Marta González Araña**, procedente de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, como nueva socia en el área de finanzas, liderada por Alberto Campo y Yurena Medina, que ahora suma un total de siete profesionales especializados.



Javier Menchén se ha unido a Maio Legal como socio de finanzas y energía

MAIO Legal continúa ampliando sus servicios de asesoramiento legal y empresarial con el nombramiento de **Javier Menchén** como socio en el área de Derecho Financiero, Energía e Infraestructura. Esta incorporación estratégica refuerza las capacidades del despacho en transacciones complejas y consolida aún más su posición en el mercado.

Toda & Nel-lo amplía su práctica de litigación con Óscar Arredondo

Toda & Nel-lo, la firma cofundada por **Ignacio Toda** y **Ricardo Nel-lo**, ha ampliado su oferta de servicios con la creación de un nuevo departamento de Delitos Económicos, que se integrará dentro de su práctica de litigación. Para liderar esta iniciativa, la firma ha nombrado a **Óscar Arredondo**, magistrado en excedencia y exsocio de Andersen. Arredondo también fue previamente socio en Cremades & Calvo-Sotelo.



NUEVOS RESPONSABLES DE...

David Cabaleiro, nuevo director del área de auditoría de BDO en España

BDO ha designado a **David Cabaleiro** como nuevo director de su división de auditoría en España. Anteriormente, Cabaleiro fue socio de auditoría en la oficina de BDO en Madrid, donde también lideró el área técnica y de metodología de la firma. En su nuevo rol, se centrará en fortalecer el crecimiento de la firma y mantener la excelencia en los servicios de auditoría.



Marlen Estévez, nueva presidenta del servicio de mediación de CIAM-CIAR

El Centro Internacional de Arbitraje de Madrid – Centro Iberoamericano de Arbitraje (CIAM-CIAR) ha nombrado a **Marlen Estévez** como la nueva presidenta de su servicio de mediación.



Vaciero ha nombrado a Pilar López directora de la oficina de Madrid

Vaciero ha anunciado el nombramiento de **Pilar López** como directora de su oficina en Madrid. López compaginará su rol como socia en el área de derecho laboral y seguridad social con la dirección de las operaciones de la oficina, coordinando un equipo de 30 profesionales.



Broseta ha incorporado a Concep Espinás como responsable del área laboral

Broseta sigue ampliando su presencia en Barcelona con el nombramiento de **Concep Espinás Martínez-Tassis** como nueva socia y responsable del área de Derecho Laboral en la oficina catalana, liderada por el socio **Carlos Salinas**.



NOTICIAS IN HOUSE EN PORTUGAL



Joana Pinto, ex Accenture, nueva socia de Antas da Cunha Ecija

Antas da Cunha Ecija ha anunciado la incorporación de **Joana Pinto**, ex asesora legal senior de Accenture Portugal y miembro del Comité Ejecutivo de Accenture Portugal tras 17 años, como nueva socia y codirectora de la Unidad de Transacciones Tecnológicas.



João Monge de Gouveia se ha unido a Pignus como director de legal y cumplimiento

João Monge de Gouveia se ha unido a Pignus – Crédito Económico Popular como director de legal, cumplimiento normativo y asuntos corporativos, además de desempeñarse como responsable de protección de datos y de prevención de blanqueo de

capitales. Gouveia proviene del Grupo doValue en Portugal, donde fue director legal desde 2022.



Luísa Carrilho, nueva socia de M&A de Andersen en Lisboa

Andersen ha nombrado a **Luísa Carrilho da Graça** como nueva socia en el departamento de corporativo y M&A en su oficina de Lisboa. Llega desde Gómez-Acebo & Pombo, donde fue of counsel.



Miguel Barbosa nombrado director legal de cuatro SGMs en Portugal

Miguel Barbosa ha asumido el cargo de director legal de cuatro sociedades de garantía recíproca en Portugal: Agrogarante, Garval, Lisgarante y Norgarante. Todas ellas son denominadas “sociedades de garantía recíproca” (SGMs), entidades que facilitan el acceso al crédito a micro, pequeñas y medianas empresas.

NUEVOS SOCIOS EN PORTUGAL



Eversheds ha dado la bienvenida a una nueva socia y directora del área laboral

Eversheds Sutherland en Portugal ha anunciado el nombramiento de **Marta Afonso Pereira** para su equipo de empleo, beneficios y pensiones. Tras 21 años de experiencia en Linklaters, 14 de ellos liderando la práctica laboral en Lisboa, Pereira se une ahora a Eversheds como socia y directora del área de empleo.

Madalena Caldeira nombrada socia en GA_P en Portugal

Gómez-Acebo & Pombo (“GA_P”) ha anunciado el fortalecimiento de su grupo de socios con el nombramiento de **Madalena Caldeira**. Este nombramiento se produce un año después de que se incorporara a la firma como directora del departamento de derecho laboral en la oficina de Lisboa.



KGSA ha nombrado a Manuel de Carvalho como socio y director del área fiscal

KGSA ha nombrado a **Manuel Simões de Carvalho** como socio del área fiscal. Ha colaborado con la firma desde 2022 como of counsel, asesorando a empresas de los sectores de tecnología, productos de consumo e industria, así como a fondos de inversión y family offices.

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

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

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

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

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

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

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

SWITZERLAND

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

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

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

MENA

Contact Referent elia.turco@lcpublishinggroup.com

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

LATAM

Contact Referent elia.turco@iberianlegalgroup.com

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



Peace through law

WORLD LAW CONGRESS

Dominican **Republic** 2025

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

THE WORLD'S MOST RELEVANT LEGAL SUMMIT

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

+35
panel
discussions

+400
prestigious
panelists

+70
guests
countries



Register now!
www.worldlawcongress.com



En la web



El mercado ibérico de M&A comienza 2025 con una fuerte contracción

A pesar de las expectativas iniciales para el año, el 2025 marca un inicio de contracción en la actividad de fusiones y adquisiciones (M&A) en el mercado ibérico. Este declive se ha observado con una bajada de un 36% en su actividad en España en enero de 2025, según TTR Data. Un total de 188 deals, con un importe agregado de 2.121 millones de euros. El capital movilizado también ha registrado un descenso de 47% respecto al mismo periodo de 2024.

Si nos fijamos en los sectores que más operaciones han registrado en este comienzo de año, destaca inmobiliario; internet, software y servicios IT; seguido de viajes, hostelería y entretenimiento. Están han registrado 53, 15 y 12 operaciones, respectivamente, siendo real estate el único que ha registrado un aumento con respecto al año pasado. En concreto, un 2%. Las operaciones en tecnología han decaído un 61%, y las de viajes y ocio, un 33%.

En el ámbito *cross border*, las empresas españolas han elegido principales destinos de inversión Reino Unido y Portugal, con 6 transacciones en cada país.

Por otro lado, si hablamos de las inversiones que se han realizado en España, son Estados Unidos y Francia, los países que más han apostado por el país.

Y es que no solo se ha observado un declive en el mercado español. En enero de 2025, el mercado transaccional portugués registró 40 operaciones por un valor total de 385 millones de euros, según el último informe de TTR Data. Esto representa un descenso del 62,16% en comparación con el mismo período del año anterior. Entre ellas, las fusiones y adquisiciones concentraron la mayoría de las transacciones, con 23 operaciones por un total de 308 millones de euros. Por sectores, el inmobiliario fue el más activo en lo que va de 2025, con siete transacciones, seguido del sector de viajes, hostelería y ocio, con cinco operaciones, lo que supone un aumento del 67% en comparación con 2024. De todas las transacciones, el 28% reveló el valor de estas.

El Grupo Indra ha adquirido el 89,7% de Hispasat por 725 millones de euros



ANDREW WARD



DAVID SANTOS



GUILLERMO GUERRA



PATRICIA MONTORO

El Grupo Indra ha alcanzado un acuerdo con Redeia para adquirir su participación del 89,68% en Hispasat por 725 millones de euros, que incluye también el 43% del capital social de Hisdesat. Indra ya poseía el 7% de las acciones de Hisdesat. Este acuerdo contiene una cláusula suspensiva que establece como condición obligatoria la consolidación financiera de Hisdesat en las cuentas del Grupo Indra.

La adquisición responde al objetivo del Grupo Indra de asegurar el control de las comunicaciones en el espacio, de creciente importancia tanto en el mundo civil como en el militar. Tras adquirir el 100% de Deimos en 2024, el Grupo Indra suma ahora las capacidades de Hispasat e Hisdesat al desarrollo de su Space NewCo, que pasará a denominarse Indra Space.

Se espera que estas sinergias generen 20-30 millones de euros de EBITDA en 2026 y crezcan hasta 50-70 millones de euros en 2030.

Para 2026, también se espera que Hispasat e Hisdesat contribuyan significativamente a los objetivos financieros del Grupo Indra, generando 400 millones de euros en ingresos, que se traducen en 190 millones de euros de EBITDA y 50 millones de euros de EBIT.

Gómez-Acebo & Pombo ha asesorado a Indra Sistemas con un equipo liderado por **Guillermo Guerra**, socio de Mercantil, e integrado por **Diana Linage**, **Patricia Pérez**, **Carlota Mazzuchelli** y **Emiliano Moreno** (Mercantil); **Rocío Arias** (Fiscal); **Andrew Ward** y **Victoria Rivas** (Competencia) y **Juan Romero** (Público).

Por su parte, el equipo de Indra Sistemas estuvo integrado por: **David Santos** (CLO), **Patricia Montoro** (Head M&A Legal) y **Macarena Maza** (M&A Legal).

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercantil

OPERACIÓN

Grupo Indra adquiere el 89,7% de Hispasat por 725 millones de euros

FIRMAS

Gómez-Acebo & Pombo y el equipo in-house de Indra Sistemas

SOCIOS ASESORES

Guillermo Guerra, Andrew Ward, David Santos y Patricia Montoro

VALOR

725 millones de euros

HBX Group ha debutado en bolsa con una valoración de 3.000 millones de euros



ARMANDO ALBARRÁN



FRANCISCO ISO



JAVI REDONET

HBX Group ha salido a Bolsa en las bolsas españolas, lo que supone la mayor OPV en Europa este año y la primera cotización de una empresa británica en España desde el Brexit. La operación, valorada en aproximadamente 3.000 millones de euros, subraya la posición de la compañía como actor clave en el sector de la tecnología de viajes. La operación ha incluido la realización de una oferta inicial de venta y suscripción de acciones por parte de los principales accionistas de HBX Group (CPPIB y vehículos controlados por fondos gestionados o asesorados por Cinven y EQT Group) y de la propia compañía por un importe total de 748 millones de euros, con una opción de sobreasignación de acciones por parte de los principales accionistas de hasta 112 millones de euros adicionales hasta un máximo de 860 millones de euros. El precio de la oferta asciende a 11,50 euros por acción, lo que representa una capitalización bursátil inicial de HBX Group de aproximadamente 2.840 millones de euros.

Se trata de la primera OPV en España de un emisor británico desde 2016 y la primera tras el Brexit. Además, en lo que va de año, es la primera OPV española y la mayor oferta pública en Europa.

Freshfields ha asesorado a HBX Group con un equipo liderado por el socio **Armando Albarrán** junto con los socios **Alastair Brown** y **Alfonso de Marcos**, el counsel **Joe Amann**, el asociado senior **Angus Scott** y el asociado **Javier González**. Contaron con el apoyo de los socios **Doug Smith**, **Tom Godwin**, **May Smith**, **Toby Bingley** y **Alice Greenwell**. Pérez-Llorca ha asesorado a HBX Group con un equipo formado por los socios **Francisco Iso**, **Teresa Méndez** y **Javier Bau**. Además, ha contado con el apoyo de **Ana Ibarra**, **Rita Royo**, **Pablo Matesanz**, **Beatriz Olivares**, **Tomás Pelayo** y **Ignacio Sánchez Muñoz**.

Uría Menéndez ha asesorado a Morgan Stanley - Europe, Bank of America -Securities Europe y Citigroup Global Capital Markets como coordinadores globales y al resto del sindicato bancario con un equipo liderado por **Javi Redonet** (socio, mercados de capitales), con la participación de **David López Pombo** (socio, fiscal), **Violeta Pina Montaner** (socia, fiscal), **Alfonso Bernar** (asociado senior, mercados de capitales), **Jorge Azcárraga Llobet** (asociado senior, fiscal), **Lucía Berricano Bayón** (asociada junior, mercados de capitales) y **Fedir Ragulin** (licenciado, mercados de capitales).

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercado de Capitales

OPERACIÓN

HBX Group debuta en bolsa con una valoración de 3.000 millones de euros

FIRMAS

Freshfields, Pérez-Llorca y Uría Menéndez

SOCIOS ASESORES

Armando Albarrán, Francisco Iso y Javi Redonet

VALOR

3.000 millones de euros

Bridgepoint has bought marketing agency Samy for €300 million



ALEX BIRCHAM



ALICIA DE CARLOS



GERARD CORREIG



MANUEL ECHENIQUE SANJURJO

Bridgepoint adquiere una participación mayoritaria en Samy Road, multinacional española especializada en marketing y comunicación digital, incluyendo el diseño y ejecución de la posterior reinversión por parte de algunos accionistas minoritarios y los fundadores.

Con esta nueva inversión, Bridgepoint se convertirá en el accionista mayoritario de Samy Alliance, tras su inversión minoritaria inicial en 2023, y refleja la continua confianza de Bridgepoint en el potencial de la empresa.

Como parte de la operación, los actuales inversores de la multinacional, incluido su principal accionista Aurica Capital y otros inversores minoritarios como Inveready y Sabadell Venture Capital, venderán sus participaciones a Bridgepoint. Los fundadores de SAMY y el resto del equipo directivo seguirán trabajando con Bridgepoint durante este nuevo capítulo de crecimiento de la empresa.

Se espera que la operación se cierre en el primer trimestre del año, tras las aprobaciones reglamentarias habituales. Los términos financieros no han sido revelados.

Uría Menéndez ha asesorado a Bridgepoint con un equipo formado por **Manuel Echenique Sanjurjo** (socio, M&A-Private Equity, Madrid); **Alex Bircham** (socio Internacional, M&A-Private Equity, Madrid); **Lorenzo de Benito Lobo** (asociado senior, M&A-Private Equity, Madrid); **Casilda Campuzano García-Espejo** (asociada senior, M&A-Private Equity, Madrid); **Paula Lissorgues Egea** (asociada, M&A-Private Equity, Madrid).

Samy Alliance ha sido asesorada por Cuatrecasas con un equipo formado por **Gerard Correig, Alicia de Carlos, Javier Alós y Mario Mas**. Herbert Smith Freehills también ha asesorado a Samy Road en la operación.

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercantil

OPERACIÓN

Bridgepoint compra la agencia de marketing Samy por 300 millones de euros

FIRMAS

Uría Menéndez, Cuatrecasas y Herbert Smith Freehills

SOCIOS ASESORES

Manuel Echenique Sanjurjo, Alex Bircham, Gerard Correig y Alicia de Carlos

VALOR

300 millones de euros

Grupo Dia ha refinanciado su deuda con un acuerdo de 885 millones de euros



BEN CROSSE



FRANCISCO SAINZ-TRÁPAGA DUEÑAS



ILDEFONSO ARENAS



NORMA PEÑA



PABLO GONZÁLEZ MOSQUEIRA

Grupo Dia, uno de los principales minoristas locales de alimentación, ha conseguido un acuerdo de refinanciación de 885 millones de euros para reforzar su estructura de capital y acelerar su plan de crecimiento. Este acuerdo se adelanta un año al vencimiento de las condiciones actuales de financiación. Con los fondos obtenidos, la compañía amortizará completamente su deuda financiera existente, incluidos los préstamos sindicados firmados el 31 de diciembre de 2018, los bonos en circulación y su línea de financiación bilateral. Además, los fondos cubrirán los costes de refinanciación y apoyarán tanto la expansión del negocio como las necesidades de capital circulante. Además, el acuerdo amplía el vencimiento de la deuda de la compañía hasta un máximo de cinco años, al tiempo que aumenta los niveles de liquidez.

Linklaters ha asesorado a las entidades financiadoras con un equipo liderado por **Francisco Sainz-Trápaga Dueñas** y **Ben Crosse**, con el apoyo de **Javier Martínez Marfil**, **Piotr Hurkała** y **Diego Delgado Vílchez**.

Pérez-Llorca ha asesorado al Grupo Dia con un equipo formado por **Pablo González Mosqueira**; socio de Mercantil; **Ildefonso Arenas**, socio de Banca y Finanzas; **Norma Peña**, socia de Fiscal; **Francisco León**, Corporate of counsel; **Gonzalo Sánchez-Quiñones**, abogado de Mercantil; **Carlos Mercadal**, abogado de Mercantil; **Isabel Rodríguez**, abogada de Banca y Finanzas; **Nicolás Cuchet**, abogado de Banca y Finanzas; **Beatriz Olivares**, abogada de Banca y Finanzas; **Arturo Parellada**, abogado fiscalista; **Sergi Aguilar**, abogado fiscalista y **Josep Farré**, abogado fiscalista.

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate Finance

OPERACIÓN

Grupo Dia refinancia su deuda con un acuerdo de 885 millones

FIRMAS

Linklaters y Pérez-Llorca

SOCIOS ASESORES

Francisco Sainz-Trápaga Dueñas, Ben Crosse, Pablo González Mosqueira; Ildefonso Arenas y Norma Peña

VALOR

885 millones de euros

Abreu y Morais Leitão asesoran en la venta de 55 gasolineras



ALEXANDRA COURELA



ANTÓNIO PINA



BERNARDO LOBO XAVIER

Abreu Advogados y Morais Leitão asesoraron a Prio y al Grupo Vapo, respectivamente, en el proceso de adquisición por parte de Prio de 55 gasolineras anteriormente operadas bajo la marca Q8, propiedad del Grupo Vapo. Abreu se encargó de asesorar a Prio, uno de los principales minoristas de combustible en Portugal, mientras que Morais Leitão asesoró al Grupo Vapo, responsable de la gestión de la marca Q8 en Portugal. Con esta operación, Prio pasará a operar más de 300 estaciones de servicio en Portugal, lo que permitirá un crecimiento de alrededor del 15% en el volumen de combustible vendido en Portugal y un aumento de la producción de biocombustible de aproximadamente el 10%.

El asesoramiento de Abreu Advogados incluyó la realización de due diligence sobre las empresas objetivo, la negociación del contrato de compraventa, la notificación de la operación a la Autoridad de la Competencia y la ejecución de la transacción. El equipo de Abreu Advogados estuvo dirigido por los socios **Alexandra Courela** y **António Pina**, y contó con un amplio equipo multidisciplinar de más de 20 personas.

Morais Leitão apoyó la negociación del contrato de compraventa y la ejecución de la operación, a través de un equipo que incluía al socio **Bernardo Lobo Xavier** y a los abogados **João P. Monjardino** y **Sofia Cerqueira Serra**, del departamento societario y de fusiones y adquisiciones, así como al abogado **Gonçalo Rosas**, del departamento de competencia.

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercantil

NEGOCIO

Abreu y Morais Leitão asesoran en la venta de 55 gasolineras

FIRMAS

Abreu Advogados y Morais Leitão

SOCIOS ASESORES

Alexandra Courela, António Pina y Bernardo Lobo Xavier

Linklaters asesora a Novobanco en su salida a bolsa



ANTÓNIO SOARES



VERA FERREIRA DE LIMA

Linklaters, en Portugal, está asesorando a Novobanco en su salida a bolsa, según ha confirmado el bufete a raíz de recientes informaciones aparecidas en la prensa. Se espera que la oferta tenga lugar a partir de mayo. El fondo estadounidense Lone Star habría encargado al banco que iniciara los preparativos para la oferta pública inicial (OPI). Inicialmente, se espera poner a la venta un paquete de acciones que represente entre el 25% y el 30% del capital de Novobanco.

Novobanco tiene previsto distribuir aproximadamente 1.300 millones de euros entre sus accionistas, pago que se aprobará en la próxima junta general de accionistas. Actualmente, Lone Star posee una participación del 75% en el banco, mientras que el Estado portugués posee el 25% restante. JB Capital ha valorado Novobanco entre 4.800 y 6.200 millones de euros, al tiempo que baraja la posibilidad de una venta a otra entidad financiera. Entre los asesores financieros de la operación figuran Bank of America, Deutsche Bank y JPMorgan Chase.

En Linklaters, el equipo jurídico que supervisa la operación está formado por los socios **António Soares** y **Vera Ferreira de Lima**, ambos del equipo de mercados de capitales de Lisboa, junto con **Pam Shores**, socia y codirectora global de mercados de capitales de renta variable de Linklaters.

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercados de capitales

OPERACIÓN

Linklaters asesora a Novobanco en su salida a bolsa

FIRMAS

Linklaters

SOCIOS ASESORES

António Soares y Vera Ferreira de Lima

VALOR

4.800 millones de euros - 6.200 millones de euros



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



Claves para un futuro sostenible



VER EL VÍDEO

El *Sustainability Summit* Spain reunió a líderes del sector legal y financiero para debatir sobre sostenibilidad en medioambiente, finanzas y gobernanza

El pasado 20 de febrero, el Rosewood Villa Magna de Madrid acogió el *Sustainability Summit Spain*, un evento de referencia en el ámbito de la sostenibilidad corporativa. Bajo el lema “EFG” – Environment, Finance, Governance, líderes empresariales y expertos del sector legal y financiero analizaron las estrategias más innovadoras para impulsar un futuro sostenible. El encuentro arrancó con las palabras de bienvenida de **Aldo Scaringella**, CEO de LC Publishing Group, quien destacó la creciente relevancia de la sostenibilidad en el ecosistema empresarial y la necesidad de una gobernanza responsable.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Moderada por **Ilaría Iaquinta**, editora jefa de *Iberian Lawyer*, la primera mesa redonda del día se centró en el papel de las empresas en la transición ecológica. En el debate participaron: **Stéphan Barthe**, director de asesoría jurídica y asuntos regulatorios en Plenitude Renovables España; **Javier Cepeda**, legal director en Iberdrola Energía Internacional; **María de los Reyes Escrig Teigeiro**, directora de asesoría jurídica y miembro

de consejos de administración en Aena Desarrollo Internacional; **Arancha García Gutiérrez**, directora de cumplimiento, riesgos y sostenibilidad de Idealista; **Alicia Juristo**, directora de asesoría jurídica de Enagás Renewable; y **Paloma Valor**, of counsel en Jones Day. Los ponentes debatieron sobre la importancia de desarrollar estrategias sostenibles, la regulación medioambiental y la necesidad de integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales.

EL POTENCIAL DE LAS FINANZAS VERDES

El segundo panel, moderado por **Julia Gil**, periodista de *FinancecommunityES* e *Iberian Lawyer*, abordó el papel de las finanzas en la sostenibilidad y cómo liberar su potencial para impulsar el cambio. Contó con la participación de **Alexandra Borisova**, Global head of green finance for retail & commercial bank en Banco Santander; **Berta Egaña**, responsable de sustainable finance estructurado en CaixaBank – CIB; **Alejo Víctor García López**, Global head of sustainable finance & ESG business en Bankinter; **Jesús Garrido**, managing director, head of DCM en Ing España &



VISIONES SOSTENIBLES: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL LIDERAZGO MEDIOAMBIENTAL



INVERTIR EN EL MAÑANA: LIBERAR EL POTENCIAL DE LAS FINANZAS VERDES

Portugal; y **Ross Robinson**, director de finanzas sostenibles, corporate and investment banking en Banco Sabadell. Los panelistas compartieron su visión sobre las tendencias en inversión sostenible, los mecanismos de financiación verde y la evolución del marco normativo en torno a la ESG.

LA GOBERNANZA COMO VENTAJA COMPETITIVA

Moderada por **Mercedes Galán**, periodista de *Iberian Lawyer*, la última mesa redonda del día exploró el papel de la gobernanza en la sostenibilidad empresarial. En el panel intervinieron **Belén Domínguez Domech**, deputy general counsel en Urbaser; **Julia A.**

García Navarro, directora de asesoría jurídica, riesgos y seguros y secretaria del consejo de administración en Transfesa Logistic; **Joaquim Hortalà i Vallvé**, secretario general y del consejo en Renfe; **Blanca Puyol**, partner en Jones Day y **Ginés J. Valera Gómez**, legal counsel deputy director de Solarig. Durante la sesión, se debatió sobre el impacto de la sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales y la necesidad de una gobernanza responsable que permita a las compañías diferenciarse en un mercado cada vez más exigente.

El evento concluyó con un almuerzo de networking, brindando a los asistentes la oportunidad de intercambiar ideas y fortalecer relaciones estratégicas. 



LIDERAZGO SOSTENIBLE: LA GOBERNANZA COMO VENTAJA COMPETITIVA



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



DeepSeek: la IA que desafía a ChatGPT y reconfigura el sector legal

Su capacidad para reducir costos y aumentar la eficiencia representa una oportunidad, pero también un desafío para la estructura tradicional de la abogacía

por mercedes galán

El impacto de la inteligencia artificial (IA) en el mundo jurídico ha sido innegable en los últimos años, pero la llegada de DeepSeek ha sacudido de nuevo el panorama. La startup china ha demostrado que es posible entrenar modelos avanzados con una inversión mínima en comparación con los gigantes tecnológicos, desafiando el dominio de ChatGPT y reconfigurando la carrera global por la IA.

Pero ¿qué significa esto para el sector legal? ¿Estamos ante una evolución natural o ante una disrupción que cambiará la profesión tal como la conocemos? Para responder a estas preguntas, hemos hablado con tres expertos del sector: **Rafael García del Poyo**, socio de Osborne Clarke y miembro del grupo de Tech, Media and Comms de la firma, **Mario Gras**, Director del Departamento de Derecho IT/IP de Osborne Clarke y **Carlos Alberto Sáiz Peña**, vicepresidente y socio de Risk & Compliance en Ecix, quienes analizan el impacto de DeepSeek desde distintas perspectivas.



RAFAEL GARCÍA DEL POYO

¿CÓMO CAMBIA LA IA LA ABOGACÍA?

La automatización ya es una realidad en muchos despachos, pero este nuevo *player* ha llevado el debate a un nuevo nivel. DeepSeek ha demostrado que no es necesario invertir miles de millones para desarrollar modelos de IA avanzados. Su enfoque eficiente ha puesto en jaque el modelo de negocio de las Big Tech y plantea una pregunta clave para los profesionales del derecho: ¿cómo afectará esto a la automatización de tareas legales?

“La automatización con IA mejora la eficiencia en tareas rutinarias del abogado, permitiendo realizar con rapidez y precisión actividades como la revisión de documentos o la búsqueda de jurisprudencia”, destaca García del Poyo. Pero DeepSeek no solo agiliza la revisión documental, sino que también permite extraer información clave con una precisión impresionante y “esto libera tiempo para enfocarse en tareas de mayor valor añadido, como estrategias legales y asesoramiento personalizado”, explica.

Mario Gras coincide al afirmar que el modelo DeepSeek permite a los despachos personalizar la búsqueda y análisis de datos con mayor detalle. “Este modelo ofrece una búsqueda y análisis de datos según las necesidades específicas del despacho, lo que mejora la precisión en la identificación de patrones y la relevancia de la información. Además, optimiza la eficiencia del asesoramiento legal, creando un entorno más seguro y permitiendo a los abogados ofrecer servicios de mayor calidad”. Por su parte, Carlos Sáiz considera que la adopción de estos modelos es fundamental para la automatización de procesos repetitivos de bajo valor. “Habrá despachos que elegirán adaptar y centralizar servicios usando este u otros modelos ajustados al sector legal. Pero habrá que ver qué valor añadido ofrecerán otras firmas que vendan una idea de IA customizada por ellos”, apunta.

¿ALIADO O AMENAZA?

A pesar de los beneficios evidentes, el uso de IA en el sector legal también plantea retos. Uno de los principales es la confidencialidad de los datos y la dependencia de herramientas tecnológicas para la toma de decisiones.



MARIO GRAS

los procedimientos automáticos. Volveremos a revivir la relación de preguntas que siempre surgen ante este tipo de innovaciones para poner en la balanza: coste, oportunidad, riesgos, rapidez, confianza en el sistema occidental o sistema oriental, etc.”, subraya.

Otro desafío clave es la estructura tradicional de facturación en la abogacía. Con la IA reduciendo los tiempos de trabajo en muchas tareas, los despachos podrían necesitar redefinir su modelo de negocio. Como explica García del Poyo, “la implementación de IA y la automatización están transformando la estructura y los modelos de facturación en los despachos ya que se mejora la eficiencia y se reduce el tiempo dedicado a tareas rutinarias”. Gras apunta a que esto facilita la adopción de modelos basados en el valor de las transacciones, tarifas fijas e incluso esquemas similares al licenciamiento de software. “Este cambio permite a los abogados centrarse en actividades estratégicas de alto valor,

Como señala Sáiz, “la automatización es imparable, por lo que será necesario realizar un análisis de riesgos de cada implementación para añadir capas “humanas” en los procesos automáticos con IA. Estamos viviendo el inicio de esta era automatizando tareas de menor valor o repetitivas, y estará por ver hasta dónde llega la IA para tareas más críticas, de momento reservadas al conocimiento técnico de cada abogado”.

Respecto a la necesidad de cautela, el sentir es unánime. Si bien DeepSeek ofrece una personalización sin precedentes, los despachos deben asegurarse de que el control sobre la información sensible sigue en sus manos. El cumplimiento normativo y la privacidad de los clientes deben ser una prioridad. Como explica Sáiz, habrá que ver cómo empiezan a diferenciarse los competidores actuales, como OpenAI. En este sentido, “los modelos generalistas ya tienen tanto conocimiento, que realmente la información local tiene un valor relativo, que requiere integraciones más completas que realmente permitan el acceso a las bases de datos locales y su utilización en



CARLOS ALBERTO SÁIZ PEÑA

umentando la competitividad y ofreciendo servicios más rápidos y precisos a un mayor número de clientes”.

EL FUTURO DE LA IA EN LA ABOGACÍA

La pregunta más importante es qué papel jugarán los abogados en un futuro dominado por la IA. ¿Será DeepSeek una herramienta de apoyo o una fuerza disruptiva que cambiará completamente la profesión?

Para aprovechar al máximo la automatización con IA, los abogados deben familiarizarse con estas tecnologías, comprendiendo su funcionamiento y aplicaciones disponibles. "El abogado seguirá siendo imprescindible, pero

su función cambiará", afirma García del Poyo. Además, como apunta Gras, será necesario “desarrollar habilidades para gestionar la transición digital y colaborar con expertos en TI e IA”. Ambos coinciden en que la eficacia de la IA dependerá del conocimiento y uso que hagan de ella los profesionales del derecho. Quienes abracen la IA como una herramienta de apoyo tendrán una ventaja competitiva enorme. No se trata de reemplazo, sino de evolución. En esta misma línea, todos coinciden en que la clave estará en la adaptación: Los despachos deben invertir en formación para que los abogados aprendan a trabajar con IA. Entender cómo funcionan estos modelos y cómo integrarlos de manera ética y eficiente será crucial.

COMPARATIVA: CHATGPT VS. DEEPSEEK Y SU IMPACTO EN LA IA

Característica	ChatGPT	DeepSeek
Desarrollador	OpenAI	DeepSeek AI
Enfoque Principal	Conversaciones naturales, generación de contenido, asistencia en negocios y creatividad.	Procesamiento avanzado de datos, automatización legal, análisis documental y computación compleja.
Modelo de Acceso	Plataforma de pago con API disponible.	Código abierto, accesible y adaptable a necesidades específicas.
Idiomas Soportados	Principalmente inglés, con soporte en múltiples idiomas.	Fuerte en chino e inglés, en expansión multilingüe.
Innovación Clave	Interacción fluida y comprensión del lenguaje natural.	Capacidad para entender contextos complejos y procesar documentos técnicos con precisión.
Precio	Basado en suscripción o consumo de tokens.	Modelo basado en tokens, más accesible y escalable para empresas y pymes.
Seguridad y Privacidad	Procesamiento en la nube con protocolos de seguridad avanzados.	Posibilidad de operar localmente, garantizando mayor seguridad y confidencialidad de datos.
Casos de Uso	Atención al cliente, redacción de textos, creatividad, desarrollo de software.	Asistencia en el ámbito legal, cumplimiento normativo, revisión de contratos y automatización documental.



El turismo bajo la lupa

España endurece la normativa sobre el registro de viajeros y abre un debate sobre privacidad ¿seguridad o exceso de control?

por Iliaria Iaquina

En plena recuperación tras años de crisis, el sector turístico se enfrenta ahora a un nuevo desafío regulatorio. Desde el 2 de diciembre de 2024, un nuevo marco normativo refuerza los controles administrativos: el Real Decreto 933/2021 impone a los establecimientos de hospedaje y a las empresas de alquiler de vehículos sin conductor la obligación de recopilar y reportar determinados datos personales de sus clientes, con el objetivo de reforzar la seguridad ciudadana. La normativa ha abierto un intenso debate sobre la proporcionalidad de la medida y su impacto en la protección de datos. Mientras el Gobierno defiende la necesidad de mayor control, los expertos alertan sobre riesgos legales y operativos que podrían afectar la competitividad del sector.

LAS NUEVAS OBLIGACIONES

La normativa obliga a registrar información detallada de los huéspedes o usuarios, incluyendo nombre completo, sexo, fecha de nacimiento, nacionalidad y detalles del documento de identidad, ya sea DNI, pasaporte o tarjeta de identidad de extranjero (TIE). También deben constar la dirección de residencia habitual, los datos de contacto, el número de acompañantes y, en caso de menores, la relación de parentesco. Además, se deben incluir datos específicos de la reserva, como fechas de entrada y salida, el tipo de pago utilizado y la identificación del alojamiento o del vehículo alquilado.

Esta información debe ser transmitida al Ministerio del Interior a través de la plataforma digital SES.HOSPEDAJES en un plazo máximo de 24 horas desde la formalización de la reserva o el inicio del servicio. Los datos deberán conservarse durante tres años en un registro informático, tiempo durante el cual podrán ser requeridos por las autoridades.

LAS POLÉMICAS EN EL SECTOR

La aplicación de esta normativa ha generado preocupación en el sector turístico, especialmente entre las pequeñas y medianas



JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ DE ALARCÓN

empresas, que ven en estas exigencias una carga burocrática excesiva. Mientras que los hoteleros ya estaban acostumbrados a recopilar información de sus huéspedes, la obligación se ha extendido ahora a agencias de viajes y plataformas de alquiler vacacional, que hasta ahora no tenían esta responsabilidad. La Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) ha sido una de las voces más críticas, advirtiendo que la cantidad de datos a gestionar —hasta 42 por cada cliente— es desproporcionada y podría entrar en conflicto con la normativa europea de protección de datos.

Para **José Antonio Fernández de Alarcón**, socio de Monlex experto en derecho turístico,



"el principal reto legal lo separaría en dos partes: por un lado, el impacto en los hoteleros y, por otro, en el resto de entidades afectadas". Según explica, los hoteles ya recopilaban datos de los huéspedes, pero la norma introduce cambios que considera innecesarios. "No había una alarma de seguridad ni una orden europea que obligara a cambiar el sistema, que ha funcionado bien durante años", señala. El problema, según él, afecta sobre todo a agencias de viajes y plataformas de alquiler vacacional, que hasta ahora no tenían esta obligación. "Para algunas de ellas, este nuevo requisito será muy difícil, si no imposible, de cumplir", advierte. Además, uno de los puntos más polémicos es la obligación de registrar datos financieros, incluyendo medios de pago, cuentas bancarias y tarjetas de crédito. Para el abogado, esto

supone un grave riesgo de seguridad. "Los datos de las tarjetas están encriptados por las entidades financieras, y los hoteles solo reciben las últimas cuatro cifras. Obligar a las empresas a almacenarlos durante tres años es absurdo y representa un riesgo de seguridad", afirma.

PROTECCIÓN DE DATOS: ¿CONFLICTO NORMATIVO?

Más allá de las dificultades operativas, los expertos alertan sobre un posible choque con la normativa europea de protección de datos. "Esto incumple claramente el Reglamento Europeo 389/2018 y la Directiva 2015/2366 del Parlamento Europeo y del Consejo, que protegen los datos de los clientes", subraya Fernández de Alarcón. En su opinión, las entidades responsables del almacenamiento seguro de esta información deben ser las instituciones bancarias y los proveedores de pago, no los alojamientos turísticos o las agencias de viajes.

Para **Miguel Recio**, miembro de la Junta Directiva de la Asociación Profesional Española de la Privacidad (APEP), "la imposición de registrar y conservar estos datos puede afectar a la confianza de los usuarios, ya que, como titulares del derecho fundamental a la protección de datos, podrían desconfiar de un tratamiento excesivo de su información personal". Además, Recio advierte que España podría quedar en desventaja respecto a otros países europeos. "Un requisito aplicable en un Estado miembro de la UE, pero no en otros, puede generar desconfianza y dar lugar a un mayor número de reclamaciones", explica.

Para las empresas del sector, el desafío es doble: adaptarse a la nueva normativa sin vulnerar la de protección de datos vigente. **Lola Carranza**, directora del área de derecho digital y negocios tecnológicos de Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia, recalca que la clave es aplicar un enfoque de "privacidad desde el diseño y por defecto". Según explica, "es necesario analizar todo el ciclo de vida de los datos y aplicar medidas organizativas y técnicas desde que se recaba el dato hasta su destrucción". Para ello, recomienda realizar evaluaciones de impacto en protección de datos (EIDP-PIA) y adaptar las

medidas de seguridad conforme al artículo 32 del RGPD. "Las medidas deben establecerse en función del riesgo detectado y la probabilidad y gravedad del impacto en los derechos y libertades de las personas y con el tratamiento de los datos requeridos por la nueva normativa, el riesgo aumenta considerablemente", añade. En el ámbito contractual, Carranza destaca la importancia de reforzar los acuerdos con proveedores de servicios IT y plataformas de reservas, asegurando que cumplan con los estándares de seguridad adecuados. "El contrato debe reflejar con precisión el objeto, la duración, la naturaleza y la finalidad del tratamiento, así como las obligaciones y derechos de ambas partes", detalla la experta. Además, advierte que en caso de subcontratación de servicios sólo debe realizarse a proveedores que ofrezcan garantías y si están ubicados fuera de la UE, es fundamental asegurarse de que la transferencia de datos se realiza bajo estándares de protección reconocidos.

UN ESCENARIO INCIERTO

La CEOE y otras patronales han pedido la retirada del Real Decreto 933/2021. Sin embargo, no creo que esto ocurra", comenta Fernández de Alarcón. Lo más probable es que el Ministerio publique una orden ministerial aclaratoria, eliminando algunas de las obligaciones más problemáticas, como la recopilación de datos financieros o la información sobre el parentesco de los viajeros. "Si esta orden ministerial no resuelve los problemas planteados, muchas empresas del sector podrían optar por impugnar cualquier sanción que reciban", advierte.

Desde una perspectiva jurídica, Recio apunta a la necesidad de un enfoque más armonizado a nivel europeo. "Medidas como esta deben ser revisadas y, en su caso, adaptadas teniendo en cuenta una visión europea y no meramente nacional. Ni el derecho a la protección de datos es absoluto ni cualquier norma que adopte el legislador es aceptable. Debe haber un equilibrio real entre seguridad y privacidad", sostiene. Mientras tanto, el consejo para los empresarios es claro: adaptarse cuanto antes para minimizar riesgos. "No contar con un asesoramiento profesional puede ser muy caro. El riesgo de



LOLA CARRANZA

incumplimiento y de sanciones es elevado, y muchas empresas podrían enfrentarse a multas de hasta 30.000 euros si no toman las medidas adecuadas", advierte.

A la espera de posibles modificaciones regulatorias, la batalla entre seguridad, privacidad y eficiencia empresarial no ha hecho más que empezar. 



Urbanismo y turismo: retos y oportunidades en un sector en transformación

Expertos del sector analizan la necesidad de regulación, inversión y planificación estratégica para equilibrar el desarrollo turístico con la vida urbana

por mercedes galán

Las ciudades españolas enfrentan un desafío cada vez mayor: el turismo sigue creciendo a un ritmo imparable, pero la convivencia con los residentes se vuelve cada vez más difícil. La proliferación de viviendas turísticas, la saturación de ciertos barrios y las dificultades para adaptar la normativa urbanística han convertido esta cuestión en un tema urgente. En este contexto, expertos del sector analizaron el 21 de enero en el Congreso de Derecho del Turismo del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid (ICAM) las claves para encontrar un equilibrio sostenible entre urbanismo y turismo en España. Entre las mesas de debate, una de las más destacadas abordó la relación entre urbanismo y turismo, moderada por **Carlos Ulecía**, general counsel de Minor Hotels y copresidente de la sección de turismo del ICAM. De la mano de diversos expertos del sector, se analizó cómo el crecimiento del turismo y su impacto en el urbanismo plantean desafíos clave para la sostenibilidad y la convivencia en las grandes ciudades españolas.

EL CRECIMIENTO DEL TURISMO Y SU IMPACTO EN EL URBANISMO

Uno de los principales retos que enfrenta el sector turístico en España es el aumento masivo de visitantes y su equilibrio con la vida de los residentes. “Las nuevas plataformas de alquiler turístico han incrementado la capacidad de alojamiento, pero también han generado una sobreocupación en algunas zonas clave”, señaló **Óscar Perelli**, vicepresidente ejecutivo de Exceltur.

En este sentido, la regulación urbanística es fundamental para evitar problemas de convivencia. “Es crucial definir qué quiere ser cada destino desde el punto de vista turístico y adaptar la normativa a sus necesidades específicas”, apuntó Ulecía. Sin embargo, la rigidez de la legislación actual dificulta la transformación y la inversión en el sector, lo que frena su evolución.



CARLOS ULECIA

RECONVERSIÓN DE ESPACIOS: DE OFICINAS A HOTELES Y VIVIENDAS

Rafael Ariño, socio de Derecho Administrativo y Regulatorio de Ceca Magán Abogados, destacó la reconversión de oficinas en viviendas u hoteles como una de las soluciones urbanísticas más eficaces. “Muchas oficinas obsoletas pueden tener una segunda vida en forma de espacios residenciales o turísticos, optimizando el uso del suelo sin necesidad de nuevas construcciones”, explicó.

Javier Martín Merino, socio en las áreas de Inmobiliario y Urbanismo de Andersen, alertó sobre la existencia de numerosas oficinas ilegales en ciudades como Madrid debido a la falta de



JAVIER MARTÍN MERINO

licencias. “Es esencial fomentar la renovación hotelera y facilitar vías para la diversificación de la oferta, adaptándose a las necesidades y preferencias de los diferentes tipos de turistas”, afirmó.

Por su parte, **Francisco Javier Aragón**, director del Foro Hostelería y Turismo de la Universidad Camilo José Cela, coincidió en la importancia de dar una nueva vida a edificios en desuso. “Edificios de oficinas, palacios y otras construcciones históricas pueden ser rehabilitados para el sector hotelero, contribuyendo a la economía local y evitando el deterioro urbano”, argumentó.

REGULACIÓN URBANÍSTICA Y LICENCIAS: UN OBSTÁCULO PARA LA INVERSIÓN

La obtención de licencias urbanísticas sigue siendo un proceso complejo en nuestro país. “Para muchos inversores, es un campo de minas debido a las numerosas trabas y limitaciones burocráticas”, señaló Carlos Ulecia. Sin embargo, según Rafael Ariño, la falta de información desde las administraciones también obstaculiza el desarrollo de proyectos. “La información no fluye correctamente desde el Estado y las comunidades autónomas hacia los ayuntamientos, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas”, explicó.

Javier Martín Merino añadió que “el exceso de burocracia ralentiza la emisión de licencias, lo que denota una falta de colaboración entre el sector público y privado”. Además, Francisco

Javier Aragón advirtió sobre la importancia de la seguridad jurídica: “No podemos permitir que la política limite arbitrariamente las licencias, favoreciendo a los operadores ya establecidos y bloqueando la competencia, como ya ocurre en ciudades como Barcelona”.

Por otro lado, Óscar Perelli recordó que es fundamental equilibrar el número de plazas turísticas con las necesidades de los residentes. “Las ciudades no pueden convertirse en parques temáticos; deben ser espacios habitables para quienes residen en ellas”, afirmó.

VIVIENDA DE USO TURÍSTICO: REGULACIÓN VS. PROHIBICIÓN

El debate sobre las viviendas de uso turístico también estuvo presente en la mesa. Rafael Ariño destacó que su proliferación ha reducido la oferta de vivienda residencial, encareciendo los precios. Sin embargo, Javier Martín Merino defendió que “prohibirlas no es la solución; es necesario regular sin restringir el mercado”.

Perelli subrayó el impacto que este fenómeno está teniendo en los centros urbanos, donde la



FRANCISCO JAVIER ARAGÓN

vivienda turística ha superado en número a la residencial en algunas zonas. “El problema es que compartir un edificio con apartamentos turísticos puede ser molesto para los vecinos, ya que los usos residencial y turístico no son compatibles”, subrayó.

En este punto, Javier Martín Merino alertó sobre un aspecto fundamental que es la competencia desleal que representan estos alojamientos frente a los hoteles. “No se les exige el mismo cumplimiento normativo, lo que genera una desigualdad en el sector”, afirmó. En este sentido, Ariño propuso la necesidad de establecer un “mínimo común denominador para la regulación de estas viviendas, garantizando una competencia justa” como un reto a conseguir en el corto plazo.

NUEVAS OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO

En términos de oportunidades, Rafael Ariño destacó la rehabilitación de edificios en desuso como una estrategia clave. “Darle una segunda vida a inmuebles abandonados permite generar actividad económica sin necesidad de nuevas construcciones”, aseguró.

Por último, Francisco Javier Aragón puso el foco en las zonas rurales como un nuevo eje de desarrollo turístico que puede, además, ayudar a que las ciudades no sufran esa sobre ocupación. “El turismo rural puede diversificar la oferta y evitar la saturación de las grandes ciudades, pero necesita un marco regulatorio que permita su crecimiento”, concluyó.

El equilibrio entre turismo y urbanismo sigue siendo un desafío complejo, pero con una regulación adecuada y un diálogo fluido entre administraciones y sector privado, es posible avanzar hacia un modelo sostenible que beneficie tanto a los visitantes como a los residentes. ■

ESPAÑA MARCA RÉCORD EN TURISMO INTERNACIONAL EN 2024

- **5,7 millones de turistas internacionales en noviembre de 2024**, un **10,3% más** que en noviembre de 2023.
- En los 11 primeros meses de 2024, España recibió más de 88,5 millones de turistas internacionales, la cifra más alta en la serie histórica de Frontur del INE, con un aumento del 10,7% respecto al mismo periodo de 2023.
- **Principales países emisores** en 2024:
 - **Reino Unido:** 17,5 millones de turistas (+7,1%)
 - **Francia:** 12,2 millones (+11,5%)
 - **Alemania:** 11,3 millones (+8,5%)
- **Comunidades autónomas principales** en noviembre de 2024:
 - **Canarias:** 25,6% del total de turistas
 - **Cataluña:** 22,2%
 - **Andalucía:** 13,7%
- **Incrementos en destinos principales:**
 - Canarias: +8,6%
 - Cataluña: +9,7%
 - Andalucía: +8,7%
- En **2024**, España alcanzó **94 millones de turistas internacionales**, un **10% más** que en 2023.
- **Gasto turístico:** Aumento del 16%, alcanzando **126.000 millones de euros**.
- **Proyección para 2025:** Se espera recibir **26 millones de visitantes** en el primer cuatrimestre, un **9% más** que en 2024.



Lecciones del ecosistema startup: errores, tendencias y claves para el éxito

Analizamos los errores más comunes de los founders y la importancia de la mentoría de la mano del fundador de Delvy Law & Finance, Josep Navajo

por mercedes galán

El mundo de las startups es un terreno dinámico, lleno de oportunidades pero también de obstáculos. Josep Navajo, cofundador de Delvy Law & Finance, lleva más de una década asesorando a emprendedores e inversores. En esta conversación, reflexiona sobre los errores más comunes al iniciar un negocio, la importancia del acompañamiento en la creación de empresas sostenibles y las tendencias que están marcando el futuro del capital riesgo.

ERRORES FRECUENTES AL EMPRENDER: LO QUE TODO FUNDADOR DEBERÍA EVITAR

Uno de los fallos más recurrentes en las startups es no establecer acuerdos sólidos entre socios desde el principio. Esto provoca que cuando surgen desacuerdos entre fundadores o inversores, la ausencia de un acuerdo claro y articulado genere conflictos difíciles de resolver. “Hemos visto multitud de desacuerdos entre fundadores o con inversores, y la falta de un buen pacto de socios solo agrava el problema”, explica Navajo. Aspectos clave como la propiedad intelectual, la toma de decisiones o la posible salida de algún socio deben quedar definidos desde el inicio para evitar conflictos futuros. Otro error habitual es descuidar la protección de la marca. “Muchas empresas se ven obligadas a hacer un rebranding porque descubren demasiado tarde que su nombre ya está registrado”, señala. A esto se suman problemas en aspectos legales básicos, como términos y condiciones en plataformas digitales. Es fundamental asegurarse de que la web y la aplicación móvil estén bien reguladas en cuanto al cumplimiento de normativas de protección de datos.

ACOMPANIAMIENTO Y COMUNIDAD: EL PAPEL CLAVE DE LA MENTORÍA

Más allá del capital, el éxito de una startup depende, en gran medida, del acceso a conocimiento y redes de apoyo. Navajo ha impulsado iniciativas como Not Boring Club, un club de inversión que conecta a emprendedores e inversores, y participa en Netmentora Catalunya, una organización dedicada a la mentoría de nuevos proyectos.

A menudo, el acompañamiento es un aspecto que muchos emprendedores subestiman, pero en realidad, juega un papel crucial en el proceso y desarrollo de una startup, siendo determinante para que esta alcance el éxito y logre llegar a buen puerto. “El acompañamiento es crucial, sobre todo en la primera etapa de un negocio, cuando hay tantas áreas desconocidas para los emprendedores. Poder contar con el apoyo de personas con experiencia, sin necesidad de pagar por ello o ceder equity, marca una gran



JOSEP NAVAJO, RECOMENDACIONES PERSONALES:

- **Un libro imprescindible para emprendedores:** What It Takes (Stephen Schwarzman, fundador de Blackstone) y The Ride of a Lifetime (Robert Iger, CEO de Walt Disney).
- **Un error que todo founder debería evitar:** No dedicar suficiente tiempo a conocer a sus futuros socios.
- **Un sector que le entusiasma para invertir:** Legaltech.

diferencia en las posibilidades de éxito”, comenta Navajo, quien además de abogado, es inversor y mentor.

Desde esta perspectiva, enfatiza la importancia de la resiliencia en los emprendedores: “Más allá de la idea, lo que realmente marca la diferencia es la capacidad de los fundadores para adaptarse y superar los altibajos del camino”. A través de la mentoría también se ayuda al emprendedor a prepararse a la hora de ir a captar fondos o abrir una ronda a inversores. En ocasiones desconocen las reglas del juego y asesorarles o acompañarlos en el proceso resulta de gran utilidad en los primeros pasos. En este sentido, como inversor, Navajo se fija en dos aspectos clave antes de apostar por un emprendedor: la actitud y el equipo. “Emprender es una carrera de largo recorrido, de más de 8 o 10 años, llena de altibajos personales y profesionales”. También destaca la importancia de contar con un equipo equilibrado. “Prefiero equipos de dos o tres emprendedores con habilidades complementarias. La diversidad de conocimientos es fundamental para el éxito”.

CAPITAL RIESGO Y STARTUPS: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS

El ecosistema emprendedor y de venture capital ha madurado en la última década en España, con un mayor número de fondos de inversión y una profesionalización del sector. Sin embargo, los últimos años han traído un freno en la financiación y el acceso a capital ha sido más limitado, lo que ha obligado a muchas startups a buscar modelos de negocio más eficientes y sostenibles. “Los inversores se han vuelto

más selectivos, priorizando proyectos con rentabilidad clara o en vías de alcanzarla, más eficientes”, apunta Navajo.

Pese a este contexto, el futuro se antoja optimista y se identifican varias áreas con alto potencial de crecimiento en nuestro país. Como señala Navajo, “creo que 2025 y los años siguientes traerán una reactivación de la inversión. España se ha convertido en un mercado atractivo para fondos internacionales, con proyectos cada vez más sólidos”.

En cuanto a tendencias, la inteligencia artificial se perfila como el gran catalizador de cambio que seguro revolucionará el sector legaltech. “El uso de IA aplicado a distintos sectores será el game changer en los próximos años optimizando procesos y cambiando la forma de trabajar. También veremos un crecimiento en legaltech, ciberseguridad, IoT y Fintech”, predice Navajo”.

CONSEJO FINAL PARA EMPRENDEDORES

Para quienes estén dando sus primeros pasos en el mundo startup, Navajo tiene una recomendación clara: “Dedicar tiempo a hablar con los socios, alinear expectativas y plasmarlo en un pacto bien estructurado. Las conversaciones difíciles al inicio pueden ahorrar muchos problemas en el futuro”.

El ecosistema startup seguirá evolucionando, y con él, los desafíos y oportunidades para quienes se aventuren en el emprendimiento. Tener una base legal sólida, comprender las tendencias del sector y rodearse de las personas adecuadas pueden marcar la diferencia entre una idea prometedor y un negocio sostenible en el tiempo. 



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



Marta González: derecho y pasión por la salud

La recién nombrada codirectora global del grupo de ciencias de la salud y responsable del comité directivo de salud de Eversheds Sutherland España hace un repaso por su trayectoria y los aprendizajes clave de su carrera

por julia gil

“El deporte es mi cable a tierra”. Lo dice **Marta González**, socia del departamento de procesal y ciencias de la salud de Eversheds Sutherland y recientemente nombrada codirectora global del grupo de ciencias de la salud y responsable del comité directivo de salud de Eversheds Sutherland España. Y no es una frase hecha. Hace muay thai desde hace una década con uno de los seleccionadores nacionales y director técnico de la Federación Española de Kickboxing y Muay Thai y no es raro verla un sábado en una velada de boxeo. Un entrenamiento que le ha servido, sin duda, para lidiar con los retos de su carrera: desde compaginar su trabajo en despacho y en empresa al mismo tiempo, hasta dirigir, actualmente, equipos internacionales en un sector tan complejo como el de ciencias de la salud.

UNA VOCACIÓN CLARA

Esta madrileña de raíces gallegas ha hecho del derecho sanitario su especialidad, convirtiéndose en una de las figuras clave en el asesoramiento a empresas del sector farmacéutico y de la salud. “Tuve la suerte de combinar mi pasión por el derecho con mi interés en la salud, y eso me permitió encontrar un nicho donde realmente me siento realizada.” Y su trayectoria es prueba de ello. Marta González ejerció como abogada in-house en las asesorías jurídicas de compañías farmacéuticas como Glaxosmithkline (España) y Celgene International Sarl (Suiza), en secondment. En esta etapa duplicaba trabajo, y cuando terminaba con sus responsabilidades en la empresa, se ponía con los temas del despacho. Para ella fue un compromiso con su carrera profesional y su deseo de llegar al a sociatura. “Hay momentos que requieren que saques tiempo de donde no lo tienes”.

Y si fue rápida su adaptación al mundo empresarial, más lo fue su llegada a Suiza. De la noche a la mañana, sin casa, y ya casada, tomó la decisión de mudarse. A pesar de ello, este no fue el único reto. Durante su tiempo en Celgene, cubrió tres vacantes al mismo tiempo. “Son decisiones que tienes que tomar de una manera muy rápida, pero son sacrificios que haces encantada”.



«Tuve la suerte de combinar mi pasión por el derecho con mi interés en la salud»

Haber sido parte de ambos mundos le ha proporcionado una visión integral y proactiva del sector y lo que ella misma define como una “perspectiva privilegiada”. “Desde mi experiencia in-house, he aprendido la importancia de encontrar soluciones prácticas y eficaces que puedan implementarse rápidamente, considerando las limitaciones operativas y los objetivos comerciales de las empresas farmacéuticas”, explica la socia. A diferencia de su trabajo en los despachos donde el enfoque suele ser más teórico o a largo plazo, su experiencia como abogada de empresa le ha permitido anticipar riesgos legales y alinear las estrategias jurídicas con los objetivos comerciales.

«Desde mi experiencia in-house, he aprendido la importancia de encontrar soluciones prácticas y eficaces que puedan implementarse rápidamente»

EL SALTO INTERNACIONAL

Su llegada a Eversheds Sutherland tampoco estuvo exenta de grandes historias. “Conocí Nueva York con un casazo”. Apenas un mes después de incorporarse, ya estaba en la planta 14 del Rockefeller Center preparando un juicio para una de las grandes farmacéuticas. “Fue un juicio a la americana”, explica la socia, con simulaciones incluidas. Esta anécdota, que siempre le gusta contar a González, le marcó. “Lo gracioso era que no tenía que ir yo, pero fallo un miembro del equipo y me dieron la oportunidad”, explica. Una oportunidad que aprovechó al máximo y en la cual pudo demostrar que era capaz de hacer todo lo que se proponía.



Desde entonces, su trayectoria en el despacho ha seguido en ascenso, y en ese camino ha contado con el apoyo clave de **Kiko Carrión**, socio del departamento de procesal, propiedad intelectual y ciencias de la salud. “Yo tuve la suerte de mi vida con él”. Con su guía, González obtuvo la orientación que necesitaba aprendiendo de sus experiencias. “Mi agradecimiento infinito en especial a esos momentos de duda en que pierdes la fe en ti mismo y el otro es el que te anima a seguir”, concluye emocionada la socia.

«El deporte es mi cable a tierra»

UN CAMBIO DE PERSPECTIVA

El ascenso llegó en un momento agri dulce. Coincidió con la pérdida de su padre, algo que le hizo replantearse muchas cosas y cambiar su perspectiva en general de la vida. “Hay que aprender a gestionar muy bien tu tiempo y ser más inteligente en la gestión de la parte personal”, afirma. En lo profesional, el desafío también es grande. “El crecimiento es convertirse en empresario. Ser abogado y ser técnico es una cosa, pero ser empresario es complicado”, explica González. Como ella misma admite, hay momentos en los que es fácil perder la confianza. “Nos pasa a todos. El ánimo te falla cuando las cosas no van tan bien como desearías”. Pero la clave, según dice, está en no caer en el síndrome del impostor y rodearse de un buen equipo. “Gente en la que confías, en la que te apoyas y que se involucra. Eso es fundamental”.

En este nuevo rol, que ella misma define como “el siguiente hito” que se había propuesto en su carrera profesional, su objetivo es: posicionar la firma a nivel internacional. “El reto es conseguir trabajar con clientes a nivel global, con todas las oficinas”, explica la socia. Para ella dirigir a nivel internacional es un reto en sí mismo. Trabajar con clientes en distintos países y coordinar equipos globales que reviertan beneficios a la firma a nivel global, no es una tarea sencilla. Pero si algo tiene claro es que lo hará con la misma pasión que ha guiado su carrera. “Mi objetivo es intentar hacerlo bien”. Y, con su historial, no hay duda de que lo conseguirá. 

TRAYECTORIA DE MARTA GONZÁLEZ

- 2010 - Abogada en Clemente, Jiménez y Ontiveros
- 2010 - Abogada en Eversheds Lupicinio
- 2014-2015 - Abogada a tiempo parcial en Glaxosmithkline
- 2015-2016 - Legal Advisor on Secondment en Celgene
- 2011-2015 - Abogada Asociada en Eversheds Sutherland
- 2015-2018 - Abogada Senior en Eversheds Sutherland
- 2018-2019 - Directora Legal en Eversheds Sutherland
- 2019-2020 - Counsel en Eversheds Sutherland
- 2021 - Actualidad - Partner en Eversheds Sutherland



Inspiraw 2025: 50 modelos a seguir

Desde la dirección de prestigiosos despachos hasta la gestión de departamentos legales, las mujeres que están redefiniendo la profesión legal en la Península Ibérica. Con visión estratégica y liderazgo, están impulsando proyectos que fomentan la evolución, con un enfoque especial en la diversidad y el papel femenino

por *ilaria iaquina*

En un marco en constante evolución, la abogacía se reinventa día a día gracias a la visión y el liderazgo de mujeres que impulsan el cambio en la Península Ibérica. También este año, *Iberian Lawyer* destaca a 50 profesionales que, desde la dirección de despachos y el liderazgo de departamentos jurídicos en algunas de las empresas más influyentes de España y Portugal, están marcando el rumbo de la profesión.

Estas mujeres no solo sobresalen por su excelencia técnica y trayectoria internacional, sino también por su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y la diversidad. Desde la gestión de complejas transacciones

en mercados globales hasta la promoción de entornos laborales más inclusivos y el impulso de nuevas generaciones de profesionales, su labor está redefiniendo el papel del derecho en un contexto dinámico y desafiante.

Sin rankings ni jerarquías, esta selección reconoce 50 trayectorias de liderazgo y superación (en orden alfabético) que inspiran a la comunidad jurídica a imaginar un futuro más abierto, colaborativo y transformador. Aunque el camino por recorrer aún es largo, estas profesionales ya han elevado el nivel de la abogacía en la Península, estableciendo referentes que invitan a seguir su ejemplo.





PATRICIA AFONSO FONSECA
Novobanco

Con una sólida trayectoria en transacciones de mercados de capitales y deuda lidera el departamento legal de Novobanco, gestionando operaciones transfronterizas de alta complejidad. Es reconocida como un referente en el sector financiero y sirve de inspiración para las futuras generaciones de profesionales del derecho.



EVA ARGILÉS
Applus+

Aunque ya no preside ACC Europe, la general counsel de Applus+ sigue desempeñando un papel activo en la junta de la asociación, promoviendo el intercambio de conocimientos y el networking entre profesionales del sector. Su compromiso con la diversidad, la innovación y la sostenibilidad la convierten en un ejemplo inspirador para las abogadas, demostrando que el liderazgo no solo radica en la excelencia, sino también en la capacidad de generar conexiones que impulsen el cambio.



ALMUDENA ARPÓN DE MENDÍVIL
Gómez-Acebo & Pombo

Socia de Gómez-Acebo & Pombo, ha estado al frente de la International Bar Association (IBA) durante los últimos dos años, liderando iniciativas clave para la transformación de la abogacía global. Ha promovido la igualdad de género, fortalecido la agenda ESG, defendido los derechos en el entorno digital y preparado a nuevas generaciones de abogados. Su trayectoria y compromiso confirman que el liderazgo transformador es esencial para el futuro del sector legal.



YOLANDA AZANZA
Pérez-Llorca

Socia de mercados de capitales en Pérez-Llorca es reconocida por su profundo conocimiento del mercado y su precisión técnica en operaciones que van desde emisiones de deuda hasta ofertas públicas. Su compromiso con la igualdad de género la convierte en un referente para las futuras generaciones de abogadas. Su trayectoria y búsqueda constante por la excelencia la posicionan entre las figuras más destacadas del capital markets en España.



RAQUEL AZEVEDO
PLMJ

Socia del área de banca, finanzas y mercados de capitales en PLMJ, es una experta en transacciones de capital, gobierno corporativo y fondos de inversión, asesorando a empresas cotizadas y entidades financieras. Su trayectoria, marcada por un desempeño impecable y una visión estratégica, la convierte en un referente de excelencia y liderazgo, encarnando el empoderamiento femenino en el ámbito legal.



MAFALDA BARRETO
Gómez-Acebo & Pombo

Socia directora de Gómez-Acebo & Pombo en Portugal, ha marcado un antes y un después en la oficina, fortaleciendo su conexión estratégica con la sede en España y potenciando la multidisciplinariedad del despacho. Su liderazgo, basado en la excelencia y la innovación, ha abierto oportunidades para el talento femenino. "Liderar con el ejemplo es clave para abrir oportunidades a las mujeres", afirmó a *Iberian Lawyer*, reflejando su compromiso con la diversidad y la excelencia en el sector legal.



SILVIA BAUZÁ
EY Abogados

Con más de 25 años de experiencia es ahora la nueva líder de la práctica laboral en EY Abogados. Su trayectoria en firmas de primer nivel, su liderazgo y compromiso la han convertido en un faro de inspiración para las mujeres en el derecho, demostrando que la excelencia profesional y la visión innovadora son claves para transformar el sector.



ANA BAYÓ BUSTA
Bayer Iberia

Llevando las riendas del departamento legal de Bayer Iberia desde hace cuatro años, enfrenta los desafíos del sector *life science* con una visión estratégica y un estilo cercano al negocio. Su liderazgo, marcado por la claridad, el humor y la coordinación efectiva, ha generado un ambiente de trabajo positivo y motivador. Es un ejemplo inspirador para las nuevas generaciones, que demuestra que la combinación de excelencia técnica y proximidad al negocio es esencial para transformar el ámbito jurídico y aportar valor real a la estrategia empresarial.



VIRGINIA BELTRAMINI
Moeve

Con más de 20 años de experiencia en transformación y M&A, la secretaria general del consejo y directora de *legal & assurance* de Moeve ha redefinido el rol del asesor jurídico, demostrando que el éxito se basa en visión, talento y compromiso con el cambio. Su capacidad para desempeñar roles estratégicos en sectores tradicionalmente masculinos la convierte en un referente para las mujeres en el ámbito legal.



RITA BRANQUINHO LOBO
Novabase

Al frente del área de asuntos legales en Novabase lidera un equipo ágil. Además, es miembro no ejecutivo del consejo de la firma. Su capacidad para convertir desafíos en oportunidades y adaptarse a la evolución del marco normativo la consolida como una figura clave.



ANA BUITRAGO
PwC Tax & Legal

Su trayectoria es un ejemplo de excelencia profesional, combinando experiencia en la práctica privada e in-house en firmas y empresas de primer nivel, siempre en roles de alta dirección. Además, como diputada del Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid y vicepresidenta de la Fundación ICAM Cortina, refuerza su compromiso con el desarrollo y el futuro de las nuevas generaciones de abogadas.



CRISTINA CAMARERO ESPINOSA
Ontier España

Como socia directora de Ontier ha asumido el reto de generar el mejor ambiente para el desarrollo profesional de su equipo. "Las organizaciones son las personas que las componen", afirmó al asumir el cargo en febrero de 2023, reflejando su compromiso con el talento y el crecimiento sostenible. Su liderazgo no solo pone de manifiesto su excelencia profesional, sino que también allana el camino para las futuras líderes en el derecho.



TELMA CANDEIAS

Bolttech

Managing senior legal counsel de Bolttech para Europa y África, gestiona con éxito entornos regulatorios en veinte jurisdicciones, equilibrando desafíos locales con estándares globales. Ha liderado el desarrollo de soluciones innovadoras, como un sistema de detección de sanciones basado en machine learning, optimizando la eficiencia y reduciendo riesgos. Su visión y liderazgo la han consolidado como inspiración para mujeres, demostrando cómo la innovación puede abrir nuevas oportunidades.



CLARA CERDÁN MOLINA

Solarig Global Services

General counsel and corporate secretary de Solarig Global Services, cuenta con una sólida trayectoria en roles in-house y en la práctica privada, liderando equipos legales internacionales en diversas áreas. Cofundadora y vicepresidenta de Women in a Legal World, trabaja activamente en el empoderamiento femenino y la eliminación de barreras en el sector. Además, es una de las fundadoras de Más Cultura del Acuerdo, iniciativa que impulsa el diálogo y la mediación como herramientas clave en la resolución de conflictos.



ROSA ESPÍN

Ambar Partners

Rosa Espín encarna un modelo de liderazgo femenino entrelazado con la innovación en el sector legal. Como socia co-directora y co-fundadora de Ambar Partners, proveedor de servicios legales alternativos, dirige un proyecto disruptivo. Ha sido reconocida como una de las personas más creativas en el mundo empresarial y nombrada entre las 40 mejores emprendedoras menores de 40 años por IESE Business School.



MARLEN ESTÉVEZ SANZ

RocaJunyent

Socia responsable del departamento de litigación, arbitraje y mediación en RocaJunyent, es una de las abogadas más influyentes de España. Fundadora de *Women in a Legal World (WLW)*, presidenta del Centro de Mediación Empresarial de Madrid y de Más Cultura del Acuerdo (MCA), además de cofundadora de W8, ha impulsado un enfoque innovador en la resolución de conflictos. Su liderazgo y compromiso con la mediación, la igualdad y la innovación la consolidan como un referente clave en la transformación del sector legal.



ISABEL FERNANDES
Grupo Visabeira

La directora de servicios jurídicos de Grupo Visabeira lidera una transformación estratégica clave en la empresa. Ha estructurado y negociado alianzas estratégicas que han impulsado múltiples procesos de M&A, además de promover iniciativas de compliance y sostenibilidad. Encarna experiencia, visión estratégica e innovación, posicionándose como un modelo inspirador para el futuro del derecho y los negocios.



ROCÍO FERNÁNDEZ
Dikei

Socia directora de Dikei con más de 23 años de experiencia, ha promovido una cultura corporativa equitativa y responsable. Su compromiso con la visibilidad del talento femenino se refleja en su participación en el Foro de Mujeres de la Asociación Diálogo y Mujeres Avenir, así como en su apoyo al programa De la Mano para víctimas de violencia de género. Además, ha impulsado oportunidades para mujeres en el sector legal y ha contribuido al desarrollo de códigos éticos y programas de prevención penal.



CARMEN FLORES HERNÁNDEZ
Ejaso

Socia del departamento de derecho mercantil y societario en Ejaso lidera operaciones de alta complejidad. Además, es miembro de Women in a Legal World desde 2019 y desde 2017 del Itinerario Promociona del CEOE que impulsa a las mujeres a puestos de alta dirección. Su compromiso con la diversidad y el liderazgo femenino la consolida como un referente inspirador para el sector legal.



MARIANA GARCÍA FERNÁNDEZ DE MESA
Accor

Convencida de que la diversidad mejora la toma de decisiones y fortalece una gestión más estratégica y consciente, la general counsel y compliance officer de Accor Iberia participa activamente en foros y comités donde impulsa la inclusión y el intercambio de mejores prácticas. Su compromiso se traduce en una labor constante para eliminar barreras y derribar los techos de cristal en el sector.



MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO
Watson Farley & Williams

Socia directora de la oficina de Madrid de WFW continúa marcando tendencia en el sector energético, liderando asesorías en transacciones clave. Recientemente nombrada *head of energy* para Europa y las Américas, su sólida trayectoria se complementa con su labor docente en la Universidad Pontificia de Comillas ICADE. Su liderazgo la posiciona como un referente inspirador en el ámbito legal energético.



PAULA GOMES FREIRE
Vieira de Almeida

Socia directora de VdA, ha liderado la firma hasta convertirla en la de mayor facturación en Portugal, alcanzando 77,8 millones de euros en 2023. Reconocida por su liderazgo inspirador, ha posicionado a VdA como la firma de abogados más innovadora de Portugal y la 14ª en Europa, según el *Financial Times*. Su trayectoria y visión la consolidan como un referente en el sector legal.



ANA GÓMEZ HERNÁNDEZ
Ceca Magán

Socia de Ceca Magán y referente en el derecho laboral español, preside la National Association of Labor Lawyers in Spain (ASNALA) y la sección de derecho laboral del Colegio de Abogados de Madrid (ICAM), destacando su liderazgo en la evolución del sector. Además, compagina su labor profesional con la docencia, consolidándose como un modelo de excelencia y compromiso para las nuevas generaciones de abogados.



ANA GÓMEZ RUIZ
Amadeus Group

Vicesecretaria del consejo de administración y directora Group Corporate en Amadeus Group, cuenta con una sólida formación académica y una destacada experiencia. Se ha consolidado como un referente en innovación y transformación, demostrando que el abogado interno es una pieza clave en la estrategia empresarial. Su compromiso con la igualdad de género impulsa a nuevas generaciones a romper barreras en el sector legal.



MARÍA GONZÁLEZ GORDON
CMS Albiñana & Suárez de Lezo

La socia co-directora de CMS Albiñana & Suárez de Lezo cuenta con más de 20 años de experiencia en derecho de propiedad intelectual e industrial. Reconocida por su capacidad para construir equipos sólidos y promover el desarrollo profesional, también destaca por su compromiso con la mentoría de las nuevas generaciones de abogadas, consolidándose como un referente en el sector legal. Su trayectoria y dedicación la posicionan como un modelo inspirador para el futuro de la abogacía.



ISABEL LAGE
Fidelidade

Group general counsel, chief compliance officer y company secretary de Fidelidade, lidera un equipo multidisciplinario con profesionales de diversas jurisdicciones. Su gestión, basada en la integridad, la proactividad y el aprendizaje continuo, ha fomentado un entorno de confianza y excelencia. Su trayectoria la consolida como un modelo de resiliencia y compromiso ético en el sector legal.



SILVIA MADRID
UniCredit

Como head of legal & compliance en UniCredit, su compromiso con la diversidad y la inclusión se refleja en su labor como mentora y su participación en asociaciones que impulsan el talento femenino en el sector. Con una sólida trayectoria internacional, es un referente en la conciliación entre vida profesional y personal.



MÓNICA MARTÍN DE VIDALES GODINO
Garrigues

Socia codirectora del departamento mercantil de Garrigues, es una de las líderes en M&A en España. Además de dirigir negociaciones multimillonarias, dedica parte de su tiempo a la formación de nuevas generaciones. Su trayectoria y compromiso con las actividades docentes demuestran que la excelencia profesional y la promoción del desarrollo de la profesión pueden ir de la mano para transformar el sector legal.



PILAR MENOR
DLA Piper

Cuando se habla de iniciativas de diversidad e inclusión, no se puede dejar de mencionar a la socia senior y global co-chair del área laboral de DLA Piper. Además de ser una abogada de reconocido prestigio con más de 27 años de experiencia, es promotora de políticas internas que fortalecen la cultura corporativa y el bienestar e impulsa programas de formación y mentoría.



TERESA MINGUEZ DIAZ
Porsche Ibérica

Consejera general y oficial de cumplimiento e integridad en Porsche Ibérica, además de miembro del Consejo del Colegio de Abogados de Madrid, representa el modelo de abogado moderno. Su capacidad para integrar cumplimiento, sostenibilidad y gobernanza en una estrategia global demuestra que el liderazgo va más allá de los resultados financieros, generando un impacto positivo en la sociedad y fortaleciendo la reputación corporativa a largo plazo.



PATRICIA MIRANDA VILLAR
Ouigo

Actualmente al frente del departamento legal de Ouigo España, cuenta con una trayectoria destacada en compañías líderes en telecomunicaciones, tecnología e infraestructuras inteligentes. Ha demostrado que el área legal puede ser un motor estratégico dentro de la empresa. Su compromiso con la construcción de relaciones duraderas y la defensa de la equidad de género en el sector legal la consolidan como un referente inspirador.



ALICIA MUÑOZ LOMBARDÍA
Banco Santander

Con más de 25 años de experiencia ha desempeñado en el Grupo Santander diversos puestos directivos y se ha convertido en una de las voces más influyentes del ámbito legal. Actualmente, es directora de gobierno, regulación y asesoría jurídica de Banca Comercial y Privada de Banco Santander. Además, es presidenta de Santander Seguros y Reaseguros. Su visión y liderazgo inspiran a futuras generaciones.



MARIANA NORTON DOS REIS
Cuatrecasas

Socia del área mercantil y M&A de Cuatrecasas en Lisboa, es una de las dealmakers más destacadas del sector, según los principales rankings. Fundadora y coordinadora del programa Women in Business (WiB) en Cuatrecasas, ha convertido esta iniciativa en un foro de referencia para impulsar el talento y el liderazgo femenino en el mundo empresarial. Además, desde 2018, es miembro de la Comisión de Mujeres Abogadas de la Asociación Internacional de la Abogacía, reforzando su compromiso con la igualdad en el sector legal.



TERESA PARADA CANO-LASSO
Heineken España

Legal advisor manager en Heineken España, destaca por su enfoque innovador y estratégico, siempre vinculado a la evolución del sector. Lidera la iniciativa Rethink Legal – Women in a Legal World (WLW) para fomentar la inclusión y el talento femenino en el sector. Además, su participación en comités tecnológicos (en WLW) y de innovación (en ICAM) y su labor docente contribuyen a la formación de futuros profesionales con una visión innovadora y centrada en las personas.



TERESA PEREYRA
Ecija

Socia de protección de datos y privacidad en Ecija, lidera Ecija by Women, un grupo de afinidad que impulsa la transformación cultural dentro de la firma. Integrado por voluntarias de 18 jurisdicciones, el colectivo trabaja para derribar barreras y promover la diversidad. Bajo su liderazgo, se ha consolidado como un referente en la promoción del talento femenino, la presencia de mujeres en puestos directivos y el fortalecimiento de la representación femenina en la firma.



LEONOR PISSARRA
SRS Legal

Socia y jefa del departamento de *life sciences* en SRS Legal, cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector farmacéutico y regulatorio, combinando roles in-house con una destacada trayectoria en la práctica privada. Su liderazgo ha sido clave en la expansión del departamento, reforzado recientemente con la incorporación de Mónica Azevedo, ex Cuatrecasas, como of counsel. Un modelo de resiliencia y visión transformadora.



ALEXANDRA REIS

Tabaqueira / Philip Morris International

Al frente del área legal y de compliance en Tabaqueira, la filial portuguesa de Philip Morris International, combina una sólida trayectoria jurídica con una visión estratégica orientada al cambio. Comprometida con la sostenibilidad, colabora en la implementación de iniciativas que refuerzan esta transformación. Además, a través del grupo Women's Inspiration Network (WIN), promueve espacios de diálogo y networking para empoderar a las mujeres y fortalecer la diversidad en el entorno corporativo.



DIANA RIVERA

Cuatrecasas

Socia de Cuatrecasas en Madrid, combina su excelencia técnica con un firme compromiso por el empoderamiento y la mentoría de mujeres en la abogacía. Como cofundadora y coordinadora del programa Women in Business de la firma, impulsa la promoción del talento femenino en el sector. Además, desde el Board of Directors del World Law Group, red que agrupa 61 firmas en 92 jurisdicciones, trabaja para fortalecer la colaboración global y fomentar las mejores prácticas en el asesoramiento jurídico.



IVONE ROCHA

Telles

Socia de Telles y líder de las áreas de medio ambiente y energía es una especialista de referencia en el sector. Bajo su dirección, el equipo ha asesorado en proyectos de energía renovable y en cuestiones de gobernanza, políticas públicas y cumplimiento normativo. Además, como presidenta de la Sustainable Growth Platform y figura clave en asociaciones de derecho energético, refuerza su reputación como líder e impulsora de innovación.



ISABEL RODRÍGUEZ

Addleshaw Goddard

Socia y líder del equipo de fondos en Addleshaw Goddard, ha desempeñado un papel clave en el desarrollo del private equity en España y en la configuración del marco regulatorio actual. Defensora de la diversidad, ha impulsado iniciativas para promover el talento femenino en el sector. Además, como exsecretaria del consejo de International Women's Forum Spain, trabajó para fortalecer la presencia de mujeres en ámbitos tradicionalmente masculinos.



ELISABET ROJANO-VENDRELL
Menarini

Al frente del departamento legal de Menarini para España y América Latina, asesora en asuntos comerciales, de gobernanza, regulación y privacidad. Representante de ACC Europe en España, impulsa iniciativas educativas y eventos de networking para fortalecer la comunidad jurídica, con un enfoque especial en el empoderamiento femenino.



MIREIA SABATÉ
Baker McKenzie

Co-managing partner de Baker McKenzie España desde julio de 2024, su trayectoria es un testimonio de constancia, dedicación y paciencia. Inició su carrera en la firma como becaria en 2001 y, más de dos décadas después, lidera el despacho internacional más longevo y de mayor facturación en España. Su historia es un referente de superación e inspiración para las nuevas generaciones de abogadas.



DAVINIA SÁNCHEZ DE LA CRUZ
Kepler-Karst

Socia directora de Kepler-Karst, se ha consolidado como un referente en derecho de reestructuración e insolvencia, estableciendo nuevos estándares en el asesoramiento a grandes instituciones financieras y gobiernos. Además de su excelencia técnica, es una firme defensora de la igualdad de género y, como miembro de Women in a Legal World, inspira a las nuevas generaciones de mujeres en el sector legal.



AURORA SANZ
Grant Thornton

Con casi 30 años de experiencia en firmas de primer nivel, es socia codirectora de Grant Thornton y una líder en la integración de la diversidad generacional en el entorno empresarial. Reconocida como Agente de Igualdad por Critería, PDG por IESE y coach por la EMCC, su liderazgo está impulsando una transformación cultural en las organizaciones, promoviendo el bienestar y la equidad en el sector legal.



INÊS SEQUEIRA MENDES
Abreu Advogados

Socia directora de Abreu Advogados, ha roto barreras en un sector históricamente dominado por hombres, demostrando que la innovación es una necesidad, no solo una ventaja competitiva. Ha impulsado iniciativas pioneras que han transformado la dinámica del despacho. Bajo su liderazgo, la firma ha superado el objetivo del 40 % de mujeres en puestos directivos, consolidando su compromiso con la diversidad y la equidad.



JIMENA URRETAVIZCAYA
A&O Shearman

Socia de A&O Shearman en España, cuenta con una sólida trayectoria en transacciones financieras y un fuerte compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión. Además de liderar el comité pro bono de la firma, impulsa un entorno legal más accesible y equitativo. Su labor demuestra que el derecho es una herramienta clave para acercar la justicia a todos, consolidándola como un referente inspirador en el sector.



ANDREA VIALE
Idealista

Al frente del departamento legal global de Idealista, combina su experiencia in-house con su papel como angel investor y cofundadora de Calafia Iberia, un sindicato de inversión liderado por mujeres que impulsa a los futuros disruptores tecnológicos ibéricos a nivel global. Su capacidad para afrontar desafíos multijurisdiccionales la convierte en un referente para abogadas y emprendedoras en el sector tecnológico.



ROSA VIDAL MONFERRER
Broseta Abogados

Managing partner y jefa del departamento de derecho público en Broseta Abogados es una de las figuras más influyentes del ámbito jurídico español. Bajo su liderazgo, la firma ha experimentado un crecimiento exponencial, impulsado por una gestión estratégica que equilibra excelencia profesional con un firme compromiso con la diversidad e inclusión. Además, cofundadora de Women Action Sustainability.



ROSA ZARZA
Garrigues

Primera mujer en asumir el cargo de senior partner en Garrigues, lidera la estrategia de sostenibilidad y transformación ESG en la firma. Ha impulsado la igualdad de género y promovido la integración de la sostenibilidad como un pilar fundamental del despacho. Su trayectoria y visión la consolidan como un referente para las abogadas, demostrando que la sostenibilidad y la diversidad son claves para el éxito y la evolución de la profesión jurídica.



TERESA ZUECO
Squire Patton Boggs

Managing partner de Squire Patton Boggs en Madrid desde noviembre de 2021, es una de las pocas mujeres al frente de la oficina española de un despacho internacional. Ha impulsado una reestructuración centrada en fortalecer el área transaccional y de litigios, con la diversidad y la inclusión como pilares clave. Bajo su liderazgo, el equipo ha crecido de 36 a 52 abogados, logrando una distribución casi paritaria (26 hombres y 24 mujeres).





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



BEATRIZ LIMA, SARA NAZARÉ, JOANA PIRIQUITO SANTOS

NLP, mujeres al mando

Dirigida por tres abogadas con experiencia, este bufete con sede en Lisboa está especializado en litigios de patentes y consultoría estratégica en PI, con el objetivo de establecer nuevos estándares en el mercado europeo

por glória paiva

Una boutique legal liderada por tres mujeres, especializada en un nicho cada vez más valorado dentro del mundo empresarial. Una de las iniciativas más recientes y audaces del mercado legal portugués está formada por **Sara Nazaré, Beatriz Lima y Joana Piriquito Santos**, tres abogadas con menos de 40 años que trabajan en el ámbito de la propiedad intelectual. Con las iniciales de sus apellidos, **NLP Legal** nació del deseo de sus socias fundadoras de crear su propio proyecto, basado en la creciente importancia del tema y en la solidez de su experiencia.

Nazaré, Lima y Santos se conocieron en **Vieira de Almeida**, donde construyeron parte de sus 15 años de experiencia en el sector. “A menudo competíamos por los mismos puestos, pero en lugar de alejarnos, eso nos unió. Había una admiración mutua que sigue siendo el núcleo de la fundación de NLP”, dice Santos, quien, además de abogada, es farmacéutica, lo que explica su especialización en patentes de medicamentos.

Las otras socias fundadoras, a su vez, tienen perfiles complementarios: Lima ha manejado casos de litigios de patentes en áreas como la farmacéutica, telecomunicaciones, modelos de utilidad y diseños. Nazaré, por su parte, coordinó el área de propiedad intelectual en VdA durante cinco años y también gestionó litigios de patentes en diversos campos, así como casos de marcas y diseños.

EL PRIMER CASO DEL UPC EN LISBOA

NLP Legal abrió sus puertas hace un año y ya ha comenzado a hacerse un nombre en el mercado, ganando reconocimiento entre clientes y colegas tanto dentro como fuera de Portugal. En su primer año de operación, se convirtió en la primera firma de abogados en representar a un cliente ante el Tribunal Unificado de Patentes (UPC) en la división local de Lisboa: ASUS, en un caso de medida cautelar. Para llevar este proceso, NLP colaboró con la firma internacional Powell Gilbert. En solo su primer año, NLP ya ha construido una sólida cartera de clientes, incluyendo Bayer, Novartis, Biogen, Edwards y Bristol Myers Squibb.



«Si podemos ser una referencia para las generaciones más jóvenes y contribuir a valores como la inclusión y la diversidad, eso por sí solo es algo de lo que estar orgullosas es algo de lo que estar orgullosas»

Beatriz Lima

ACERCA DE NLP LEGAL

- **AÑO DE FUNDACIÓN:** 2024
- **PRIMEROS GRANDES CLIENTES:** ASUS, Bayer, Novartis, Biogen, Edwards, Bristol Myers Squibb
- **PRIMER CASO ANTE EL TRIBUNAL UNIFICADO DE PATENTES (UPC)**
- **ÁREAS CUBIERTAS:**
Litigios y pre-litigios
Propiedad intelectual transaccional
Consultoría estratégica en propiedad intelectual





«Los derechos de propiedad intelectual son un factor que puede determinar el éxito o fracaso de un negocio»

Joana Piriquito Santos

Las socias fundadoras afirman que sus expectativas iniciales ya han sido superadas, tanto en términos de crecimiento como de adquisición de clientes, con la mayoría de ellos siendo empresas internacionales que requieren servicios de litigios de patentes y arbitraje, algo con lo que las fundadoras ya estaban familiarizadas. “Para los grandes clientes, especialmente en el sector farmacéutico, el mercado portugués es solo uno entre muchos. Por eso hay una necesidad significativa de coordinación con firmas extranjeras. Hemos trabajado con marcos legales internacionales durante mucho tiempo”, explica Lima.

Otros casos que manejan son los de empresas que necesitan proteger softwares específicos sobre los cuales basan sus negocios, así como marcas de moda y diseño, como un cliente del sector de la piedra natural que requiere protección de derechos de autor para sus piezas artísticas. Su objetivo es aprovechar su

experiencia en litigios de patentes, derechos de propiedad intelectual, marcas y derechos de autor en toda Europa. “Queremos expandir nuestros servicios de consultoría estratégica y transaccional en PI en el continente, particularmente ante el Tribunal Unificado de Patentes”, dice Santos.

PROPIEDAD INTELECTUAL: UNA PRÁCTICA EN CRECIMIENTO

NLP surge en un momento particularmente favorable para la propiedad intelectual como práctica legal, un área de creciente interés para las empresas. Con la transferencia de tecnología en el centro de las grandes transacciones, los portafolios de patentes están madurando. “Las empresas están cada vez más conscientes de la importancia de asegurar los derechos de propiedad intelectual. Es un factor que puede determinar el éxito o fracaso de un negocio”, señala Santos. Además, los clientes ya están adoptando una postura proactiva respecto a los riesgos de infringir patentes de terceros y a la importancia de actuar preventivamente para proteger sus propios derechos, según las socias. La misma existencia del UPC—un tribunal internacional establecido por los estados miembros de la UE para tratar casos de infracción y validez de patentes, que abrió en junio de 2023—es una señal de que el sector está destinado a expandirse.

En Portugal, entre los asesores legales especializados en el campo, el sector está actualmente dominado por departamentos de propiedad intelectual dentro de grandes bufetes de abogados o estructuras más pequeñas que no se enfocan exclusivamente en propiedad intelectual. Dentro de este panorama, NLP pretende diferenciarse ofreciendo servicios especializados con un enfoque internacional. “Aunque estamos basados en Lisboa, operamos en un contexto europeo y estamos preparados para trabajar con abogados de otras jurisdicciones”, dice Lima.

Desde el primer día, las socias fundadoras han estado trabajando en la formación de un equipo capaz de manejar la creciente demanda. Actualmente, seis abogados trabajan en NLP,



«En última instancia, más allá de estudiar y desarrollar experiencia técnica, lo que realmente importa es tener un propósito claro»

Sara Nazaré

LA IMPORTANCIA DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN LOS NEGOCIOS

- Las empresas con derechos de propiedad intelectual (DPI) generan entre un **23.8%** y un **41%** más de ingresos en comparación con aquellas que no los tienen
- Aproximadamente la mitad de las grandes empresas poseen DPI
- Las empresas que poseen DPI pagan salarios un **22%** más altos
- El **39,4%** de todo el empleo en la UE (**81 millones**) puede atribuirse a industrias intensivas en DPI
- El **47%** de la actividad económica total (PIB) en la UE se puede atribuir a industrias intensivas en DPI

Fuente: "Intellectual property rights and firm performance in the European Union. Firm-level analysis report, January 2025", por European Union Intellectual Property Office

pero la firma tiene planes de expandir su equipo. Reclutar nuevos talentos—tanto junior como senior—es un enfoque clave para 2025, y las solicitudes ya han comenzado a llegar, muchas de ellas impulsadas por las fuertes conexiones de NLP con universidades e institutos de investigación. Los candidatos ideales no solo deben tener experiencia técnica, sino también una pasión por la innovación y la tecnología, junto con la capacidad de crecer orgánicamente con la firma.

MIRANDO HACIA EL FUTURO

En el frente tecnológico, NLP ha estado incorporando soluciones innovadoras para mejorar la eficiencia y calidad de sus servicios. "Incluso estamos planeando lanzar un proyecto relacionado con el uso de la inteligencia artificial para promover el conocimiento sobre propiedad intelectual", dice Nazaré, aunque los detalles de la iniciativa siguen siendo confidenciales por ahora.

A mediano y largo plazo, NLP planea continuar su crecimiento estratégico, fortaleciendo su práctica de litigios de patentes mientras se expande en consultoría y transacciones. "Realmente siento que ya estamos en 2026. Nuestras mejores previsiones ya se han hecho realidad", celebra Santos.

Cuando se les pregunta qué consejo darían a los jóvenes abogados, las socias enfatizan que el entusiasmo es la base de todo. "Muchas personas se acercan a nosotras diciendo que ven a NLP como una fuente de inspiración. Piensan: 'Si ellas lo lograron, ¿por qué yo no?' En última instancia, más allá de estudiar y desarrollar experiencia técnica, lo que realmente importa es tener un propósito claro", dice Nazaré.

En un sector legal aún dominado en su mayoría por hombres, grandes firmas y apellidos establecidos, el hecho es que el mundo está cambiando, y NLP es prueba de ello. "Tal vez somos una señal de un cambio de paradigma", dice Lima. "Si podemos servir de referencia para las generaciones más jóvenes y contribuir a valores como la inclusión y la diversidad, eso por sí solo es algo de lo que estar orgullosas".



5TH EDITION

IIP & TMTT

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

SAVE THE DATE

29 May 2024 • Madrid

Follow us on 



#IBLIpTmtAwards

For information: awards@iberianlegalgroup.com

To candidate:

vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

guido.santoro@iberianlegalgroup.com

elia.turco@iberianlegalgroup.com



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



**Martha
Gens**
 Legal Counsel
*APIT - Associação de
Produtores Independentes
de Televisão*



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



**Clara
Lago**
 General Manager
Caballo Films



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



**Silvia
Márquez Salas**
 Gerente Sr. Derecho Digital,
 Nuevas Tecnologías,
 Innovación y PII, *DC Servicios
Jurídicos y CCO Repsol*



**Ignacio
Mendoza
Escobar**
 Legal Director, *Heinken
España*



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



**Teresa
Mínguez**
 Legal and Compliance Direc-
 tor, *Porsche Iberica* Member
 of the Board
Madrid Bar Association



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



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



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



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



Menos greenwashing, más gobernanza verde

Desafíos y oportunidades en la integración de criterios ESG que reconfiguran la relación entre derecho, sostenibilidad y transparencia

por glória paiva

Mientras el mundo enfrenta eventos climáticos extremos y riesgos económicos globales, una "avalancha regulatoria" está presionando a empresas y gobiernos para que asuman la responsabilidad por sus impactos sociales y ambientales. Y no se trata solo de palabras vacías. Después de todo, los casos de *greenwashing* se han convertido en un tema ampliamente debatido: son emblemáticas las noticias sobre marcas de moda rápida con afirmaciones de sostenibilidad que carecen de trazabilidad en su cadena de producción y en las condiciones de sus trabajadores, o sobre empresas petroleras que, a pesar de su discurso ecológico, invierten poco en energías renovables.

La Directiva de Información sobre Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés) está revolucionando el panorama europeo al exigir datos ESG sólidos y una transparencia genuina. Para endurecer aún más el control y combatir el marketing engañoso, la Directiva 2024/825 ha prohibido el uso de términos genéricos como *eco-friendly* sin pruebas científicas. En esta intersección entre clima, comunicación, negocios y derecho, los abogados enfrentan el desafío de navegar los complejos límites entre la sostenibilidad y la responsabilidad legal.

Desde el punto de vista regulatorio, los avances van desde el Acuerdo de París hasta las directivas europeas y objetivos nacionales como el Plan Nacional de Energía y Clima 2030 de Portugal, que busca la neutralidad de carbono para 2045. "Tenemos un ecosistema regulador en constante evolución, necesario para forzar una postura corporativa que no existía de manera orgánica", señala **Alice Khouri**, directora legal de Helexia Portugal.

El tema ha generado un aumento significativo en la demanda de servicios legales centrados en el cumplimiento normativo y en la integración de criterios ESG, tanto a nivel interno como externo. "También hay una creciente demanda de asesoría en la integración de criterios ESG en la gobernanza corporativa, en la diligencia debida para transacciones comerciales y en el desarrollo de políticas que promuevan la sostenibilidad ambiental, la diversidad y la inclusión", comenta **Jane Kirkby**, socia de Antas da Cunha Ecija.



«Las empresas no son islas. La gobernanza debe mirar en todas direcciones»

Alice Khouri
directora legal
de Helexia Portugal

BARRERAS DENTRO DE LAS EMPRESAS

La presión por una orientación más sostenible también proviene de los consumidores: una encuesta de 2022 del Instituto para el Valor Empresarial, realizada entre 16.349 personas en 10 países, reveló que el 49% admitió haber pagado más por productos sostenibles. Sin embargo, la práctica ESG en las empresas todavía enfrenta barreras, como la complejidad de los materiales y la resistencia cultural dentro de las organizaciones.

Además, la medición con métricas y parámetros tangibles sigue siendo un tema en evolución. "Existe una dificultad para cuantificar el impacto



«Contra el greenwashing, el sector legal puede actuar reforzando el cumplimiento, ayudando a estructurar informes auditables y responsabilizando a las empresas por prácticas engañosas»

Jane Kirkby
socia de
Antas da Cunha Ecija

de las prácticas ESG. Es necesario educar a los clientes sobre los beneficios a largo plazo, cambiando la percepción de que las prácticas ESG sean costos adicionales en lugar de inversiones estratégicas", señala Kirkby. A menudo, falta un modelo de gobernanza estructurado que promueva la atención a cuestiones transversales que van más allá de las actividades principales de la organización. "Las empresas no son islas. La gobernanza debe mirar en todas direcciones", reflexiona Khouri. En su opinión, la falta de conocimiento también es un impedimento que puede superarse cuando

se desmitifican las directivas y se entiende que ESG también es una buena oportunidad para ganar en innovación y eficiencia. "Se trata de usar los recursos naturales de manera más moderada, reutilizar, invertir en innovación. Pero eso requiere una perspectiva de mediano y largo plazo", observa.

Según **Carlos Costa Pina**, socio de SRS Legal, es crucial integrar ESG en la estrategia y modelo de negocio. Una vez superada esa etapa, es momento de "garantizar ESG en acción: desde la planificación hasta la ejecución, desde el control hasta la presentación de informes, y luego hasta la rendición de cuentas", afirma. Frente a todos estos desafíos, los abogados han asumido cada vez más el papel de socios estratégicos de las organizaciones, siendo capaces de "identificar incentivos financieros, subsidios o regímenes fiscales que puedan apoyar la implementación de estas prácticas", señala Kirkby.

GREENWASHING, UNA PLAGA A COMBATIR

El experto legal también juega un papel clave en la lucha contra la práctica del *greenwashing*, en la que muchas empresas incurren, no siempre de manera intencionada. Un estudio de la Comisión Europea encontró que el 53% de las declaraciones ambientales realizadas por las empresas examinadas son vagas o engañosas. Según Alice Khouri, hay una falta de claridad y comprensión de los detalles regulatorios necesarios para distinguir las prácticas genuinas del marketing engañoso. "Existe una demanda excesiva para que las empresas comuniquen sus prácticas de sostenibilidad, lo cual es muy bueno. Pero esta transparencia debe estar fundamentada", señala. Según la abogada, las empresas que tienen dudas en la interpretación o que simplemente no saben cómo justificar la información declarada pueden caer fácilmente en formas sutiles de esta práctica.

Para evitar afirmaciones vagas y discrepancias entre las prácticas divulgadas y las reales, "el sector legal puede actuar reforzando el cumplimiento de las leyes publicitarias, ayudando a estructurar informes auditables y responsabilizando a las empresas por prácticas engañosas, promoviendo una mayor



«El calentamiento global no nos permite retroceder en el frente ambiental. Y las desigualdades no lo permiten en el frente social»

Carlos Pina
socio de
SRS Legal

transparencia y rigor”, evalúa Jane Kirkby. Junto con los especialistas legales, las áreas técnicas, comerciales, de riesgo y control, y de comunicación también tendrán que revisar su *modus operandi*. “Bajo las normas que se están preparando, se prevén sanciones de hasta el 4% del volumen de negocio por la práctica de *greenwashing*”, alerta Carlos Pina.

Otro papel importante de los abogados es ayudar a vincular los objetivos ESG de las empresas con beneficios económicos tangibles. En este camino hay dos vías posibles, según Pina: “a través de la evaluación del cumplimiento legal de los modelos ESG en la práctica, corrigiendo las fallas detectadas, y mediante el seguimiento del informe ESG, diferenciando entre objetivos aspiracionales y compromisos de desempeño efectivo, a la luz de las normativas aplicables”, observa.

Además del conocimiento técnico sobre las regulaciones que rigen el sector, comprender las ciencias climáticas, económicas y sociales, y tener una visión macro del negocio pueden ser habilidades diferenciadoras para los profesionales legales que asesoran a las empresas en este ámbito. La capacidad de leer y traducir números, con el fin de medir el impacto de las actividades productivas, es una ventaja, según Khouri. “ESG no es solo una instantánea



PRINCIPALES DIRECTIVAS RECIENTES DE LA UE SOBRE ESG

Directiva de Información sobre Sostenibilidad Corporativa (CSRD)

- En vigor desde 2023
- Hace obligatorio el reporte de información sobre sostenibilidad para grandes empresas y grupos
- Exige que la información sea fiable, comparable y relevante

Directiva 2024/825 sobre greenwashing

- En vigor desde 2024
- Busca mejorar la protección contra prácticas desleales en declaraciones de sostenibilidad
- Impone obligaciones a las empresas que realizan declaraciones de impacto ambiental, prohibiendo términos vagos y exigiendo pruebas científicas para afirmaciones

Reglamento sobre envases y residuos 2025/40

- En vigor desde febrero de 2025
- Tiene como objetivo prevenir y gestionar mejor los residuos de envases, reemplazando la Directiva 94/62/CE de 1994
- Establece nuevos objetivos para envases reciclables, reutilización y prohibición de ciertos plásticos desechables

Directiva 2024/1760 “CSDDD”

- En vigor desde 2024
- Establece el deber de diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad
- Obliga a las empresas a integrar los impactos negativos en derechos humanos y medio ambiente en sus políticas y sistemas de gestión de riesgos

del impacto de la empresa en ese momento, sino también un compromiso para alcanzar ciertas metas en el futuro”, sostiene.

UN FUTURO MÁS VERDE Y MÁS REGULADO

La previsión es que haya, cada vez más, una creciente integración de los criterios ESG en las decisiones de inversión y financiamiento, afirma Kirkby. Según la abogada, también es probable que surjan regulaciones aún más específicas, particularmente en sectores con un impacto ambiental significativo. “La digitalización probablemente ayudará a mejorar el seguimiento y la transparencia de las prácticas ESG, con un mayor uso de tecnología para

monitorear cadenas de suministro y emisiones de carbono”, agrega.

Carlos Pina, por su parte, prevé una profundización en la estandarización a escala internacional, facilitando la comparabilidad. En segundo lugar, destaca el refuerzo del deber de diligencia de las empresas a nivel interno, especialmente en lo que respecta al monitoreo y a los agentes económicos que forman parte de la cadena de valor. También se espera un aumento en los requisitos en relación con el *greenwashing* y la protección de los derechos humanos, lo que podría generar más litigios. Pero algo es seguro: este es un camino sin retorno. “El calentamiento global no nos permite retroceder en el frente ambiental. Y las desigualdades no lo permiten en el frente social”, reflexiona Pina. 



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.**



Siempre soñaste conducir
un Mercedes-Benz.

Hora de cumplir tus sueños.

La cultura del feedback entre

in-house y colaboradores externos

Tras más de un año al frente del departamento legal de Mercedes-Benz Iberia, Ana de Quintana Sanz-Pastor apuesta por fortalecer la colaboración con los despachos externos a través de la retroalimentación

por julia gil



“Son pocas las prestaciones de servicios que hoy en día no terminan con una encuesta de calidad”, afirma **Ana de Quintana**. Con más de 15 años de experiencia en el sector inmobiliario y un recorrido en despachos y asesoría jurídica de empresa, asumió en enero de 2024 el liderazgo del departamento legal de Mercedes-Benz Iberia. Ahora, más de un año después, reflexiona sobre los retos enfrentados y la evolución de su equipo en un sector en constante cambio. Con un enfoque en la optimización de procesos y la mejora de la colaboración con despachos externos, De Quintana impulsa soluciones innovadoras, como un sistema de feedback mutuo para fortalecer las relaciones con los colaboradores jurídicos.

¿Cómo fue la transición de trabajar como abogada en una compañía de real estate a liderar el departamento legal de una empresa como Mercedes Benz?

Me gusta aprender cosas nuevas y ampliar fronteras, es un ejercicio desafiante que requiere esfuerzo pero que, a la vez, resulta muy gratificante. Después de más de quince años en real estate, me había dicho a mí misma que disfrutaría de un periodo más o menos largo de descanso, pero lo cierto es que, cuando se presentó la oportunidad de unirme al equipo Mercedes Benz me dije ¿por qué no? Así empecé esta nueva etapa, con mucha ilusión y ganas, pero también algo de vértigo ante un cambio tan importante.

Tras algo más de un año al frente del departamento legal, ¿Cómo definiría este primer año y cuáles han sido los mayores logros o retos que ha enfrentado?

Sin duda lo definiría como un año de adaptación, aprendizaje y crecimiento. Al incorporarme a un sector completamente nuevo para mí, estos primeros meses los he enfocado fundamentalmente en comprender —por un lado- el negocio, sus objetivos y el marco legal que afecta a la compañía, y por otro el papel que venía desempeñando el departamento de asesoría jurídica tanto en España como en Portugal y su relación con nuestra headquarter (nдр: sede central) en Alemania, sus fortalezas y

posibles áreas de mejora. Durante este año, cada día se ha presentado como un enorme desafío, siendo el mayor logro alcanzado, si me comparo conmigo misma hace doce meses, el haber aprovechado cada día como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento como decía al principio.

En este tiempo, ¿qué metas ha trazado para el departamento legal y cuáles le gustaría alcanzar en los próximos meses?

Este primer año ha sido una etapa clave para comprender la estructura y procesos del departamento legal tanto en España como en Portugal y el papel que se desempeña en relación con cada una de las unidades de negocio existentes. De cara al futuro, me gustaría continuar avanzando en la optimización de procesos, el fortalecimiento de la colaboración interdepartamental y la estandarización, automatización y digitalización para mejorar nuestra eficiencia y poder centrarnos en aquellas cuestiones en donde podemos aportar mayor valor añadido.

¿Qué características son las que más valora de los despachos de abogados con los que trabajan?

Para mí los despachos con los que trabajamos en Mercedes Benz España son una parte más del equipo legal, y eso implica -en este momento- que hay que ser ágil, riguroso, práctico, creativo... y dadas las exigencias que imperan, hoy en día, en prácticamente todas las compañías, valoro su capacidad para ofrecer un precio razonable por la prestación de sus servicios.

Nos compartió su idea de implementar un sistema de retroalimentación entre los abogados de empresa y los despachos externos.

¿De qué manera crees que este intercambio de opiniones podría transformar la relación entre ambos equipos?

Esa es una idea que me ronda la cabeza desde hace tiempo. Son pocas las prestaciones de servicios que hoy en día no terminan con una encuesta de calidad y en un momento dado pensé ¿por qué no hacemos esto los abogados? ¿Por qué, si en la gestión de recursos internos se trabaja tanto el feedback, no lo ponemos

TRAYECTORIA ANA DE QUINTANA

2001-2005: Mullerat (abogada)

2005-2007: Deloitte (abogada)

2007-2016: Unibail-Rodamco-Westfield (senior legal manager)

2016-2018: Unibail-Rodamco-Westfield (deputy head of legal Spain)

2018-2023: Unibail-Rodamco-Westfield (head of legal)

2024-actualidad: Mercedes-Benz Iberia (general counsel)

en práctica igualmente con colaboradores externos? Normalmente, acabas un proyecto o una operación relevante y lo celebras, pero ¿y si aprovecháramos también para darnos feedback recíproco de cómo ha ido el proceso y que el siguiente sea mejor? Probablemente la manera de trabajar mejoría exponencialmente, por un lado, el despacho sabría cómo adaptarse a las necesidades del cliente de una manera más clara, y las asesorías jurídicas internas tendríamos un buen espejo en el que mirarnos para detectar puntos a mejorar en la gestión de asuntos con colaboradores externos y probablemente dentro de la propia organización ya que en numerosas ocasiones somos directores de orquesta.

¿Tiene pensado llevarlo a cabo?

Me gustaría empezar a trabajar en ello este año. Yo también he estado en el lado de los despachos, y quiero que la colaboración vaya más allá de lo meramente técnico.

¿Cómo percibe la colaboración actual entre abogados internos y despachos externos? ¿Qué crees que puede mejorarse a corto y largo plazo?

En general percibo que los despachos están haciendo un gran esfuerzo para adaptarse a las necesidades de sus clientes, ofreciendo formaciones, newsletters y otros servicios adicionales que, sin duda, contribuyen a la creación de una relación más sólida. Dentro de esas mejoras, creo que la forma de relacionarse con los clientes ofrece oportunidades de mejora, por ejemplo, trabajo a través de plataformas

colaborativas, integración de los despachos en determinadas fases de procesos internos o la implementación de la cultura del feedback que comentaba antes, todo ello enfocado a hacer más eficiente el trabajo del día a día.

Si tuviera que elegir un consejo clave para abogados que están comenzando en departamentos legales, ¿cuál sería?

Les animaría a ser curiosos y proactivos. Mantener muy abiertos ojos y oídos para empaparse, no solo, de conocimiento técnico sino del propio negocio, aprender no solo del resto de miembros del departamento sino de todos los que les rodeen y por supuesto cuidar desde el inicio las relaciones con sus compañeros, que serán muchos y se los encontrarán a lo largo de su vida profesional más de una vez. ▣



Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com



MIGUEL ROMERA

Miguel Romera: en la estrategia legal de Vodafone

Los retos del recién nombrado director legal de Vodafone
entre fusiones y grandes proyectos de conectividad

por Iliaria Iaquinta

Con un pasado profesional en corporaciones como Hispasat e Indra y tras varios años al frente de funciones clave dentro de Vodafone, **Miguel Romera** ha llevado a ocupar, el pasado noviembre, el cargo de director de asesoría jurídica corporativa *compliance* y riesgos en Vodafone España, formalizando así un rol que, en gran medida, ya ejercía ([aquí la noticia](#)). Su trayectoria, que incluye experiencias en despachos de abogados, le ha dotado de un bagaje que hoy pone al servicio de la estrategia global de la compañía de telecomunicaciones.

UN MOMENTO DE TRANSFORMACIÓN

“Para mí ha sido un orgullo que Vodafone, y en particular el secretario general, hayan confiado en mí para ocupar este puesto. Cuando comunicaron la decisión, fue fácil decir que sí no solamente por la confianza que mostraban en mí, sino también por los retos y objetivos que me plantearon para esta etapa”, explica Romera. “La principal misión que tenemos es lograr el crecimiento de Vodafone y seguir siendo el actor relevante que hemos sido siempre en el sector de las telecomunicaciones en España”.

Este nombramiento coincide con un momento de gran dinamismo para la empresa, tras la venta de Vodafone España a Zegona Communications por 5.000 millones de euros. La operación, completada en mayo de 2024, ha supuesto un cambio de estrategia clave bajo la dirección

de **José Miguel García**. Desde entonces, la compañía ha mejorado su rentabilidad, con un incremento del 6,35% en el EBITDA ajustado tras arrendamientos en el segundo trimestre fiscal, alcanzando los 318 millones de euros, pese a una leve caída en los ingresos.

A diferencia del modelo tradicional —en el que el general counsel centraliza toda la actividad legal—, el cargo de Romera implica un esquema de reportes múltiples. Asume de forma directa las áreas de *compliance* y riesgos, con reporte al secretario general de Vodafone España y a la Comisión de Auditoría y Riesgos de Zegona Communications, accionista de referencia. Según detalla, esta doble dependencia no supone un obstáculo sino un estímulo: “Podría parecer complejo, pero la forma de trabajar establecida por el secretario general, como si fuéramos una sociedad cotizada, hace que el sistema no sea ineficiente ni genere trabajo innecesario. Eso sí, tener reportes múltiples implica una mayor atención al detalle y a la forma de reportar, porque el destinatario tiene distintas prioridades: accionista versus compañía”.

GRANDES OPERACIONES Y PROYECTOS

Durante el último año, el área liderada por Romera ha participado en operaciones de M&A por valor acumulado superior a 15.000 millones de euros. Todo ello, puntualiza, “sin contar el día a día, que tampoco es poco”. Entre las



principales operaciones, destaca la creación de dos grandes sociedades de fibra óptica. Por un lado, la FibreCo, en colaboración con Telefónica España, que cubrirá 3,6 millones de unidades inmobiliarias y contará con 1,4 millones de clientes, consolidándose como una de las redes más relevantes del país. Por otro lado, la alianza con MasOrange ofrecerá servicios de fibra óptica a más de 11,5 millones de instalaciones en todo el territorio español, en un proyecto que se prevé tenga un notable impacto en la conectividad del mercado.

Al negociar acuerdos de tal magnitud, el principal reto es la gestión simultánea de los elementos internos y externos: “Por un lado, debes alinear los esfuerzos de todas las áreas internas de la empresa; por otro, negociar con empresas del calibre de Telefónica o MasOrange. Aunque las partes puedan tener intereses diferentes, siempre hemos encontrado un terreno común gracias a la experiencia profesional de todos los involucrados”.

En este sentido, Romera subraya que las sociedades de fibra son un ejemplo del enfoque colaborativo adoptado por la compañía: “En la FibreCo con MasOrange, hemos gestionado un proyecto de más de 12 millones de unidades inmobiliarias, convirtiéndola en la

mayor FibreCo de Europa. Aunque puedan parecer iniciativas similares, cada una tiene particularidades que exigen enfoques distintos. También hay que considerar el peso de cada socio y prever la entrada de inversores externos, lo que añade una capa extra de complejidad”.

EL EQUIPO

El éxito en estos proyectos, asegura, se basa en el trabajo en equipo y en la búsqueda de sinergias. “Contamos con un grupo muy compenetrado, lo que nos permite manejar la complejidad y el volumen sin que se conviertan en obstáculos. Estamos siempre listos para responder a lo que Vodafone y nuestro accionista necesiten”.

A ello se suma el desafío de gestionar un alto volumen de trabajo con un equipo directo de solo cinco personas —y catorce en todo el departamento legal—, una realidad que Romera afronta equilibrando detalle e inmediatez: “A veces hay que surfear y otras bucear. Tenemos que ser capaces de identificar dónde realmente aportamos valor con un trabajo meticuloso y dónde hay que priorizar la decisión, asumiendo riesgos conjuntamente y adoptando decisiones rápidamente. La parálisis por análisis es el mayor enemigo de nuestra función”.



OPERACIONES DESTACADOS

1. M&A de gran envergadura

- **Acuerdo con MasOrange:** En enero de 2025, Vodafone España y MasOrange anunciaron la creación de una empresa conjunta de fibra óptica mayorista, que cubrirá aproximadamente 12,2 millones de unidades inmobiliarias, convirtiéndose en la mayor operadora mayorista de FTTH en España.
- **Colaboración con Telefónica:** En noviembre de 2024, Vodafone España y Telefónica España acordaron crear una sociedad conjunta para prestar servicios de fibra óptica, cubriendo alrededor de 3,5 millones de unidades inmobiliarias.

2. Creación de grandes compañías de fibra

- **FibreCo con MasOrange:** La empresa conjunta con MasOrange está diseñada para ser la operadora mayorista de fibra más grande de España, proporcionando servicios de FTTH a ambas compañías y mejorando la oferta de servicios de banda ancha en el mercado español.
- **FibreCo con Telefónica:** La empresa conjunta con Telefónica busca maximizar el uso de la red FTTH existente y capturar eficiencias, tanto de la red actual como de sus futuras evoluciones tecnológicas.

3. Reestructuración societaria y cambio de accionista

- **Venta de Vodafone España a Zegona:** En mayo de 2024, Vodafone Group completó la venta de Vodafone España a Zegona Communications por 5.000 millones de euros, lo que implicó una reestructuración significativa y una mayor autonomía para la operación española.

LA ESTRATEGIA INTEGRAL

Su experiencia en proyectos complejos, como la negociación de la construcción y lanzamiento de satélites o la participación en el AVE Meca-Medina, le ha ayudado a entender la importancia de la velocidad y la eficacia en las decisiones legales. Hoy, desde Vodafone, Romera recalca que la función legal y de compliance “ya forma parte de la estrategia global de cualquier empresa que quiera prosperar en un mercado tan dinámico como las telecomunicaciones”. “Cada vez somos más valorados por nuestras dotes de negociación y las organizaciones se apoyan más en nosotros para ‘desatascar’ temas, tanto a nivel interno como externo. Además, con el avance de la inteligencia artificial y la automatización de tareas, la aportación real vendrá de nuestra

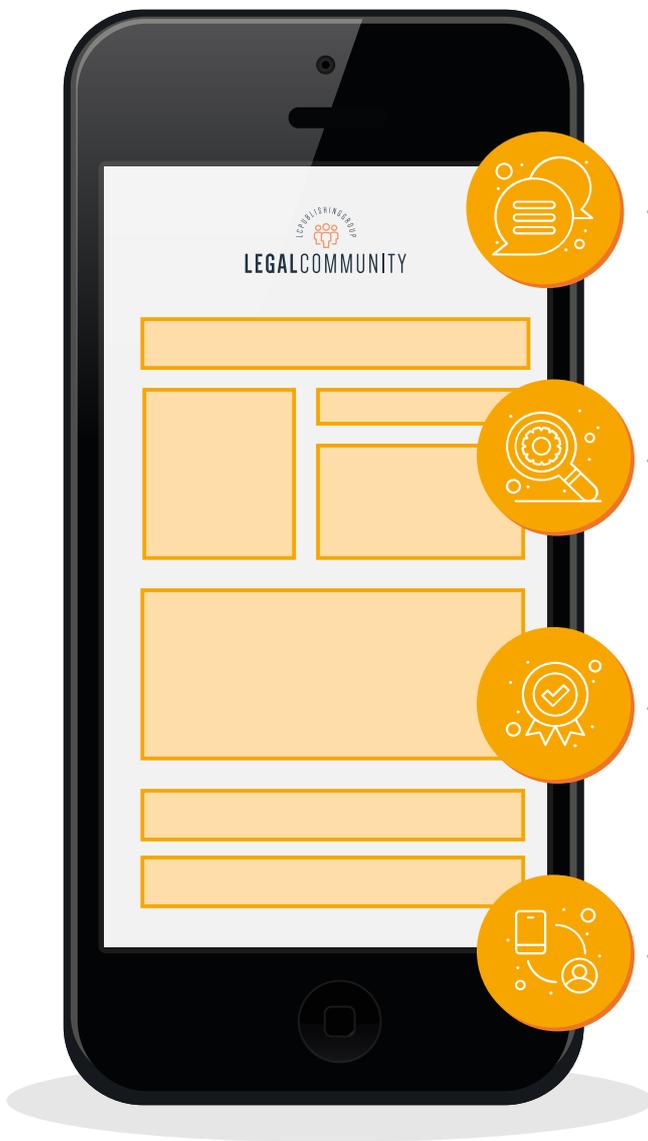
capacidad de ofrecer valor añadido. Y ahí, el rol de las personas sigue siendo insustituible”.

Con el foco puesto en el desarrollo de grandes proyectos de fibra, la consolidación de sinergias en M&A y la implantación de un sistema de cumplimiento robusto que acompañe la “mentalidad de startup” de la empresa, Miguel Romera afronta una etapa en la que, según sus propias palabras, “no hay que esperar al futuro para vernos integrados en la estrategia del negocio: ya es parte del presente”. En un entorno marcado por la rapidez de los mercados y la relevancia de las decisiones estratégicas, la combinación de agilidad y seguridad jurídica se revela fundamental para mantener a Vodafone en la vanguardia del sector de las telecomunicaciones. 

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

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





Orlando: «La entrada en la élite global también nos fortalece en Italia»

Tras el anuncio de la fusión entre Herbert Smith Freehills y Kramer Levin, nos reunimos con la socia directora de la sede italiana de HSF y codirectora global de IP. «También haremos laterales aquí»

por nicola di molfetta

“El crecimiento es un objetivo estratégico imprescindible en esta fase, sobre todo considerando la complejidad y continua transformación del panorama global”. Tras la fusión entre Allen & Overy y Shearman & Sterling, el 2024 cerró con el anuncio de una nueva operación a nivel global que, al igual que la anterior, tendrá efectos en el mercado italiano: la fusión entre Herbert Smith Freehills (HSF) y Kramer Levin Naftalis & Frankel. “Es evidente que en este momento existe una tendencia de consolidación en el sector legal”, comenta **Laura Orlando**, Italy Managing Partner, Global Co-Head of IP y EMEA Co-Head of Life Sciences en Herbert Smith Freehills, que ha desempeñado un papel activo en esta operación y con quien decidimos reunirnos no sólo para saber qué efectos tendrá en Italia, sino también para comprender con más detalle cómo funcionan operaciones de esta magnitud. “En nuestro caso, era natural mirar a Estados Unidos. HSF nació en 2012 con la fusión entre Herbert Smith (miembro del ‘Silver Circle’ del Reino Unido) y Freehills (uno de los ‘Big Six’ de Australia). La fusión creó una de las firmas más fuertes en Asia-Pacífico. El siguiente paso lógico era reforzar nuestra presencia en EE.UU., un mercado dinámico, en fuerte expansión económica y destino de crecientes flujos de inversión”, explica a MAG Orlando.

¿Y Europa?

En nuestra estrategia también hay una clara orientación hacia Europa, que sigue siendo el centro de las inversiones de la firma. Europa sigue ofreciendo importantes oportunidades, especialmente en determinadas áreas clave como las finanzas, la regulación y el capital riesgo, por no hablar de los litigios, que sigue siendo un área en la que Hsf es una potencia europea e internacional. En esta región hay jurisdicciones, como Alemania e Italia, en las que seguimos construyendo y creciendo. Nuestro planteamiento estratégico es consolidar la red paneuropea, como demuestra el reciente anuncio de la apertura de la oficina de Luxemburgo (véase el recuadro). En un

mercado altamente competitivo, crecer significa no sólo ser capaz de adaptarse eficazmente a los cambios, sino también invertir en jurisdicciones clave. Italia es una de ellas.

¿Cuáles son las oportunidades que sólo se pueden aprovechar estando bien estructurado?

Estructurarse adecuadamente significa estar preparado para interceptar oportunidades globales que requieren una organización bien distribuida, interconectada y altamente especializada.

La apertura de la nueva oficina en Luxemburgo, por ejemplo, responde a la creciente demanda de servicios jurídicos en los sectores financiero y regulador. Esta iniciativa nos permitirá internalizar actividades anteriormente externalizadas, ofreciendo a nuestros clientes un servicio más completo e integrado. La presencia local es una ventaja estratégica, especialmente en ámbitos como los fondos de inversión y las transacciones transfronterizas, donde la proximidad al mercado es crucial.

¿La unión con Kramer Levin, en cambio?

Nos posiciona en la Global Elite de los 20 principales despachos jurídicos a nivel internacional, en términos de tamaño y volumen de negocio. Esto refuerza aún más nuestra capacidad para atraer talento y ampliar nuestra presencia en mercados estratégicos. Estar adecuadamente estructurado significa contar con equipos multidisciplinares, presidir jurisdicciones clave y prestar un asesoramiento internacional verdaderamente global e integrado. La experiencia complementaria de HSF y Kramer Levin nos hace más competitivos en áreas clave como capital privado, fusiones y adquisiciones y alta tecnología, posicionándonos entre los líderes mundiales del sector.

¿Cómo surgió la operación con Kramer Levin?

La idea de unir fuerzas con Kramer Levin surgió para reforzar la presencia de HSF en EE.UU., un objetivo que perseguimos con ahínco desde

el lanzamiento de la estrategia HSF Ambition en 2022. Decidimos buscar una firma con un tamaño de ingresos de entre 300 y 400 millones de dólares. A menudo, cuando la gente habla de fusiones con EE.UU., se imagina empresas de tamaño similar uniéndose, pero esto es muy, muy difícil de conseguir. No buscábamos un bufete internacional; nos centramos en un bufete estadounidense fuerte con poco o ningún solapamiento con nuestra plataforma, y el bufete que destacó fue Kramer Levin.

Háblanos un poco de ello...

Kramer Levin es un bufete de gama alta, con una fuerte presencia en mercados clave como Nueva York, Washington D.C. y Silicon Valley, pero sin solapamientos significativos con nuestro negocio internacional. Desde las primeras reuniones, la compatibilidad cultural y la visión compartida entre los dos bufetes fueron evidentes, lo que nos permitió avanzar rápidamente.

Vosotros ya estabais en NYC...

HSF tiene una pequeña presencia en Nueva York, con una oficina tradicionalmente dedicada a litigios, pero con Kramer Levin estamos llevando nuestra presencia en Manhattan a otro nivel, con la incorporación de unos 300 abogados sólo en Nueva York, y la entrada inmediata en dos áreas estratégicas como Washington DC y Silicon Valley. Tanto Hsf como Kramer Levin son muy fuertes tanto en litigios como en transacciones. Juntos, no sólo estamos aumentando nuestra escala y aunando fuerzas, sino también preparándonos para construir algo aún más grande en los próximos años, empezando por una posible entrada en Texas.

¿Qué aspectos de esta operación ha seguido más de cerca?

Por supuesto, los relacionados con la propiedad intelectual y el sector farmacéutico, áreas ambas en las que tengo responsabilidades internacionales. Para nosotros era vital que las empresas estadounidenses «candidatas» tuvieran una alineación estratégica con nuestra plataforma también en este aspecto, lo que significa en particular un fuerte enfoque en litigios de patentes y una base de clientes alineada con la nuestra.



¿Y eso habéis encontrado?

Con Kramer Levin existe esta alineación, y la sinergia tampoco podría ser mejor. Kramer Levin es muy fuerte en litigios de patentes de alta tecnología, incluso tiene una oficina en Silicon Valley enteramente dedicada a ello. Pero incluso en el sector farmacéutico, la alineación estratégica fue afortunada. Como es bien sabido por quienes participan activamente en el sector de las ciencias de la vida, existe una polarización sustancial entre las empresas que prestan asistencia a las empresas innovadoras o a las denominadas empresas originarias, es decir, las grandes multinacionales farmacéuticas que cuentan con una cartera de productos innovadores fruto de una compleja labor de investigación y desarrollo, y las empresas que prestan asistencia a la industria de los medicamentos genéricos o biosimilares. Se trata de un ámbito complejo, en el que nuestro bufete optó por adoptar una estricta política de «sólo innovadores» en el área de patentes para minimizar al máximo el riesgo de conflictos de intereses. Era esencial que nuestro socio estadounidense tuviera las mismas características.

¿Algo que contar?

La confirmación final de la elección de Kramer Levin como socio ideal surgió durante una conversación entre nuestro consejero delegado, Justin D'Agostino, y el socio director de la oficina de HSF en Nueva York, Scott Balber. Cuando Scott miró la lista de socios potenciales y señaló

a Kramer Levin y dijo: 'Eso encajaría muy bien', tuvimos la certeza de que estábamos en el buen camino. Fue un momento decisivo que no sólo validó la decisión de nuestra dirección, sino que también solidificó nuestra creencia de que Kramer Levin era el socio perfecto para dar forma a nuestra visión compartida.

¿Y en Italia? ¿Qué impacto tendrá la fusión?

Espero que la integración con Kramer Levin tenga un impacto significativo en Italia, reforzando aún más el papel estratégico y propulsor del despacho de Milán a nivel internacional. El despacho de Milán nació con una vocación genuinamente transfronteriza. Desde su fundación, quisimos crear en Milán un polo de excelencia en algunas áreas clave que se integraran en la plataforma europea e internacional del bufete. Luego viramos hacia una estrategia orientada a un enfoque más full-service, que seguimos construyendo. Una presencia tan fuerte en Estados Unidos nos permite ampliar nuestros servicios en áreas clave a una región geográfica adicional de importancia clave en esta coyuntura de mercado, y al mismo tiempo nos posiciona bien para completar el proceso de construcción de nuestra estrategia de servicio completo en Italia.

¿Llevará el camino emprendido a la construcción de una empresa de servicios completos?

Sí, esa es la intención. 

FOCUS CAPITAL PRIVADO

Próxima parada: Luxemburgo

HSF ha anunciado que abrirá una oficina en Luxemburgo a principios de 2025. Este movimiento pretende reforzar la oferta del despacho, especialmente en capital privado, y potenciar su plataforma europea; pero también forma parte de los planes de crecimiento global de la firma, que este mismo mes ha iniciado el proceso de integración con el bufete estadounidense Kramer Levin. En Luxemburgo, HSF inaugurará su nueva oficina con la llegada de tres socios. **Joanna Pecenek Vergès d'Espagne**, profesional experta en fondos, y **Marc Tkatcheff**, abogado especializado en capital privado y fusiones y adquisiciones, proceden de A&O Shearman, donde ocupan el cargo de counsel. **Jean-Dominique Morelli**, socio y reconocido experto fiscal, procedente de Maples & Calder, completa el equipo. Este equipo representa una base sólida para poner en marcha la oficina, con un enfoque inicial en fondos de inversión, fusiones y adquisiciones y fiscalidad. Estas incorporaciones elevan a 16 el número de contrataciones laterales realizadas por Hsf en capital privado en los dos últimos años en todo el mundo (incluida la de **Augusto Santoro** y su equipo en febrero de 2023, en Italia), mientras que 26 fueron promociones internas.

Finanzas en acción



NUEVO CEO

Alfonso Tolcheff, nuevo CEO de ING España y Portugal

ING anunció el nombramiento de **Alfonso Tolcheff** como nuevo consejero delegado de ING España y Portugal, con efecto a partir de marzo de 2025. Tolcheff, quien lleva 21 años en la entidad, asumirá la responsabilidad de los negocios de banca minorista y banca corporativa y de inversión, reportando directamente a Pinar Abay, Head of Retail Banking y miembro del Management Board Banking del Grupo ING.

Desde su incorporación a ING en 2004 en el equipo de Financiación de Adquisiciones ha desempeñado un papel clave en la evolución del banco. Lideró la división de Capital Markets & Advisory y, en 2022, fue nombrado director de Banca Corporativa y de Inversión, incorporándose al Comité de Dirección de ING para España y Portugal.

SOCIO RESPONSABLE

David Cabaleiro, nuevo socio responsable de la línea de auditoría de BDO España

BDO nombró a David Cabaleiro Arteaga, socio de BDO Auditores, como nuevo responsable de la dirección de la línea de auditoría de la firma en España.

Socio de auditoría en la oficina de Madrid, Cabaleiro cuenta con más de 20 años de experiencia en auditoría y asesoramiento a grupos nacionales e internacionales en los siguientes sectores: fabricación, energía, farmacéutico, petróleo & gas, servicios profesionales, entre otros. A su vez, es miembro del IFRS Desk y responsable del departamento técnico de BDO España.





NUEVO DIRECTOR

Yannis Suárez, nuevo director de Financial Advisory de Russel Bedford

Russell Bedford España, firma de servicios profesionales, reforzó su área de Financial Advisory Services con la incorporación de Yannis Suárez, procedente de Deloitte, como director en el departamento. Con 15 años de trayectoria dentro de la industria, su llegada fortaleció un enfoque de servicio más especializado y alineado con las necesidades particulares de los clientes, respondiendo a un panorama en constante evolución económica y regulatoria.

NUEVO CFO

Gonzalo Jiménez Castellano, nuevo director financiero de GlobalSuite Solutions

GlobalSuite Solutions, compañía multinacional tecnológica experta en soluciones de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC), anunció el nombramiento de Gonzalo Jiménez Castellano como nuevo director financiero de la compañía.

Con más de ocho años de experiencia en el ámbito de asesoramiento financiero y auditoría, ha desarrollado su carrera en firmas líderes como PwC, donde formó parte del equipo de M&A Transaction Services participando en procesos de compraventa de empresas. Anteriormente, trabajó durante más de cuatro años en Deloitte, en el departamento de auditoría, adquiriendo una profunda comprensión del análisis financiero, contabilidad y la gestión de riesgos.



Finanzas clave en la web

KPMG ha asesorado a AP Moller en la adquisición del 51% de la empresa portuaria Bergé



COR OLIEMAN



HECTOR DOMÍNGUEZ

KPMG ha asesorado a la firma de inversión danesa AP Moller Capital en los servicios de due diligence financiera, fiscal y estructuración fiscal en el marco de la adquisición del 51% de la filial de operaciones logísticas y portuarias del grupo de empresas Bergé y Compañía.

Fundada en 1870 como estibadora y consignataria de buques, Bergé y Compañía es líder en los sectores de la movilidad (a través de Astara) y los servicios logísticos (Bergé). Está presente en 19 países y cuenta con más de 4.000 empleados.

Desde KPMG han participado en la due diligence financiera con un equipo de transaction services formado por **Hector Domínguez** (partner), **Cor Olieman** (director) y **Stephanie Topley** (associate).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

KPMG asesora a AP Moller en la adquisición del 51% de la empresa portuaria Bergé

FIRMAS

KPMG

ASESORES

Hector Domínguez (partner), Cor Olieman (director)

Arcano ha asesorado a los accionistas de El Pastoret en su alianza con Grupo Andros



BORJA ORIA



JAVIER GARICANO



UNAI CASTAÑÓN

Arcano Partners ha actuado como asesor financiero de los accionistas de El Pastoret de la Segarra en la entrada del Grupo Andros España en el capital de la compañía.

Esta alianza estratégica tiene como objetivo fortalecer y ampliar la presencia de El Pastoret en el mercado de yogures premium en España.

El equipo de Arcano involucrado en la transacción ha estado compuesto por **Borja Oria** (managing partner y CEO), **Javier Garicano** (socio y director general), **Unai Castañón** (socio), **Óscar Roca Torres** (vicepresidente), **Ricardo Goizueta** (asociado) y **Pablo Cerdó Monjo** (analista).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Arcano asesora a los accionistas de El Pastoret en su alianza con Grupo Andros

FIRMAS

Arcano

ASESORES

Borja Oria (managing partner y CEO), Javier Garicano (socio y director general), Unai Castañón (socio)

Bluebull ha asesorado a Havas en la adquisición de CA Sport



JOSE LUIS FERRANDO TRENOR



PABLO DEL PALACIO TAMARIT

BlueBull, la firma de asesoramiento financiero especializada en asesorar a empresas tecnológicas y de alto crecimiento en operaciones de fusiones y adquisiciones, ha actuado como asesor financiero de Havas en la compra de CA Sports.

Havas es uno de los mayores grupos de comunicación del mundo, con operaciones en más de 100 países y más de 23.000 empleados. La compañía ofrece soluciones integrales de marketing, contenidos, creatividad y medios a través de sus distintas verticales entre las que se encuentran: agencias de medios, agencias creativas, customer experience, consultoría de negocio, consultoría de marca, así como servicios de comunicación, relaciones públicas, partnerships y patrocinios.

Esta operación refuerza la presencia de Havas en España y, supone la integración de la compañía adquirida en Havas Play, aceleradora de contenidos transmedia especialista en conectar marcas con sus comunidades a través de sus pasiones. Bajo el liderazgo de Cinto Ajram, CA Sports Part of Havas Play podrá explotar todas las sinergias y capacidades de Havas, escalando la compañía al siguiente nivel.

BlueBull ha asesorado a Havas en la adquisición de una participación mayoritaria en CA Sports con un equipo formado por **Pablo del Palacio Tamarit** (director) y **Jose Luis Ferrando Trenor** (analyst).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Bluebull asesora a Havas en la adquisición de CA Sport

FIRMAS

BlueBull

ASESORES

Pablo del Palacio Tamarit (director) y Jose Luis Ferrando Trenor (analyst)

KPMG y Arcano han asesorado en la adquisición de una participación mayoritaria en Grupo Alacant por parte de Investindustrial



FERNANDO FONTANA



MIGUEL J. MONTERO



UNAI CASTAÑÓN



XAVIER BROSSA

KPMG y Arcano Partners han asesorado en la operación por la cual Investindustrial, a través de su filial Global Investments ha adquirido una participación mayoritaria en Grupo Alacant, uno de los principales productores independientes de helados en España. La transacción permitirá a Grupo Alacant fortalecer su capacidad productiva y acelerar su expansión internacional, consolidándose como un referente en el sector de marca blanca en Europa.

Fundado en 1972 y con sede en Alicante, Grupo Alacant se especializa en la producción de helados de marca blanca y de marca para grandes fabricantes de la industria. La compañía cuenta con más de 850 empleados y ha registrado ingresos superiores a 250 millones de euros en 2024. Su cartera de productos incluye cremas artesanales, conos y bombones, entre otros.

Con el respaldo de Investindustrial, Grupo Alacant podrá impulsar su crecimiento tanto orgánico como inorgánico, aprovechando sinergias estratégicas para consolidarse en el mercado europeo.

KPMG ha asesorado a Investindustrial en aspectos fiscales, legales, regulatorios y laborales de la operación. Por parte de la due diligence financiera, han participado: **Miguel J. Montero** (socio), **Xavier Brossa** (socio), **Andrés Pérez-Lafuente** (senior manager), **Daniel Oderiz** (associate), **Albert Chumilla** (associate) y **Álvaro Vergés** (executive) del equipo de transaction services en Barcelona.

Por su parte, Arcano ha actuado como asesor financiero exclusivo de los accionistas de Grupo Alacant en la venta de la participación mayoritaria. En la operación han participado **Unai Castañón** (partner), **Fernando Fontana** (director), **Óscar Roca** (vicepresident), **Flavia Charlton** (associate) y **Jaime Barturen** (analyst).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

KPMG y Arcano asesoran en la adquisición de una participación mayoritaria en Grupo Alacant por parte de Investindustrial

FIRMAS

KPMG y Arcano

ASESORES

Miguel J. Montero (socio), Xavier Brossa (socio), Unai Castañón (partner) y Fernando Fontana (director).

PwC ha asesorado en la adquisición de Sonnedix de dos proyectos fotovoltaicos en Sevilla



ALFONSO LACAVE MARTOS



FERNANDO SÁNCHEZ VICENTE

PwC ha asesorado a los vendedores en la operación mediante la cual Sonnedix ha adquirido el portafolio Apolo, formado por dos proyectos fotovoltaicos operativos en España.

Los proyectos, ubicados en Sevilla, cuentan con una capacidad total de 81 MW y han estado en operación desde 2019. Además, disponen de un Acuerdo de Compra de Energía (PPA) de Perfil Horario Fijo con una duración de 13 años, firmado con una contraparte de alta reputación, lo que refuerza la estabilidad y fiabilidad del suministro de energía limpia a sus clientes.

Sonnedix ha destacado el potencial de estos proyectos para la futura implementación de sistemas de almacenamiento de energía con baterías (BESS), una posibilidad que ya está siendo evaluada por su equipo. Con esta adquisición, la compañía alcanza los 1.112 MW de capacidad operativa en España, consolidando su posición como uno de los actores clave en el sector de las energías renovables en el país.

El equipo de PwC de corporate finance, compuesto por **Alfonso Lacave Martos** (partner: M&A – Head of Energy M&A Deals), **Fernando Sánchez Vicente** (partner), **Alfonso Querada Olivera** (senior manager) y **Álex Espinosa Pérez** (senior associate), ha desempeñado un papel clave en la asesoría de la transacción.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

PwC asesora en la adquisición de Sonnedix de dos proyectos fotovoltaicos en Sevilla

FIRMAS

PwC

ASESORES

Alfonso Lacave Martos (partner: M&A – Head of Energy M&A Deals) y Fernando Sánchez Vicente (partner)

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com



Accuracy desembarca en Nueva York

La firma de consultoría financiera abre oficina en la Gran Manzana para fortalecer su presencia en América y acompañar a sus clientes europeos en sus inversiones en EE. UU.

por julia gil

Consolidada en Europa, Asia y América Latina, Accuracy da un paso clave en su estrategia de crecimiento con la apertura de una nueva oficina en Nueva York. **Eduard Saura**, socio director de la firma en España y **Laura Cózar** responsable del área de Latam a nivel global, explican cómo este movimiento responde a la demanda de sus clientes, el potencial del mercado estadounidense y las oportunidades en sectores clave como infraestructuras, transacciones y arbitraje.

¿Por qué Nueva York? ¿Cuál es la visión estratégica detrás de la apertura de la oficina en Nueva York?

Laura Cózar (L.C.): Nueva York es uno de los centros financieros del mundo y representa un paso natural en nuestra estrategia de expansión. Ya tenemos una huella importante en América del Norte desde Toronto y en América Latina desde Madrid, pero Nueva York empezaba a ser ya una asignatura pendiente. Nuestros clientes, especialmente europeos y franceses –Francia es el quinto inversor en los Estados Unidos— nos solicitaban apoyo para sus inversiones en el país y como el resto de las aperturas de Accuracy, hemos seguido a nuestros clientes en sus áreas geográficas y sectoriales de interés. Además, Nueva York también es el mercado de servicios legales más sofisticado del mundo. Su relevancia en el ámbito transaccional y en la resolución de disputas lo convierte en un punto clave para nuestra estrategia en América Latina. Es un hub esencial para arbitrajes y litigios internacionales, y un mercado en el que muchos de nuestros clientes buscan asesoramiento.

«Nueva York es uno de los centros financieros del mundo y representa un paso natural en nuestra estrategia de expansión»

Laura Cózar



¿Cómo se posiciona Accuracy en el competitivo mercado neoyorquino de consultoría financiera y reestructuraciones?

Eduard Saura (E.S.): En el área financiera, uno de nuestros principales valores diferenciales es nuestro ángulo europeo. Acompañamos a empresas europeas en su desarrollo en Estados Unidos, lo que nos permite aportar una doble ventaja: por un lado, conocemos a fondo la cultura y las necesidades del país de origen de nuestros clientes; por otro, al contar con presencia en Nueva York, también entendemos el mercado local. Nuestro modelo de firma integrada nos diferencia de otras consultoras, que trabajan de manera más aislada entre países.

¿Y los clientes españoles también les demandan estos servicios en Nueva York?

E.S.: Sí, especialmente en el área de infraestructuras, donde la presencia española es significativa. De hecho, ya hemos trabajado en varios casos en Estados Unidos.

L.C.: Así es. El interés por este mercado se ha intensificado aún más con el ambicioso plan de infraestructuras lanzado por la administración Biden, que todo apunta a que tendrá cierta continuidad bajo la administración Trump. Empresas españolas como Ferrovial o ACS llevan años consolidándose en EE. UU. mediante un crecimiento inorgánico muy audaz. Contar con una presencia directa en EE. UU., con un equipo que entienda la mentalidad y el funcionamiento del mercado local, era un paso estratégico necesario. Por tanto, el sector de infraestructuras

será clave para nosotros en Nueva York, no solo para atender a empresas españolas, sino también a clientes europeos con intereses en la región.

¿Hay algún otro sector con gran potencial en EE. UU. o Nueva York además de infraestructuras?

L.C.: Tecnología y el farmacéutico, especialmente para empresas europeas que buscan expandirse en EE. UU. Nuestra combinación de expertos sectoriales con perfiles generalistas nos permite ofrecer soluciones integrales, evitando la necesidad de reunir a múltiples asesores. En el área de disputas, hemos identificado un nicho, particularmente relacionado con América Latina, donde la combinación de conocimiento local y nuestra experiencia con abogados y corporaciones estadounidenses nos otorgan una ventaja competitiva. También estamos viendo oportunidades en reestructuraciones y transacciones corporativas, donde nuestra capacidad para entender tanto el contexto europeo como el estadounidense añade un valor diferencial para nuestros clientes, brindándoles un enfoque más global.

¿Qué desafíos han identificado en la expansión a EE. UU. y cómo planean afrontarlos?

E.S.: El mayor reto es la inversión que requiere este mercado. Todo es más caro en comparación con Europa, desde el alquiler hasta los sueldos, lo que hace que la apuesta sea más valiente y el retorno esperado, significativo.

¿Políticamente hablando?

E.S.: Los desafíos geopolíticos siempre están presente, pero en nuestra área de trabajo representan una oportunidad. Los cambios macroeconómicos o regulatorios, la imposición de aranceles o guerras comerciales y en general cualquier situación compleja, generan la necesidad de una consultoría como la nuestra, enfocada a proteger el valor de las empresas mediante decisiones estratégicas o apoyo en disputas. Por lo tanto, no creemos que haya un "buen" o "mal" momento, sino que nos adaptamos al contexto y ayudamos a nuestros clientes a navegar en cualquier escenario.

L.C.: En algunos países alineados con Trump en

UN EQUIPO SÓLIDO EN NUEVA YORK

Accuracy ha formado un equipo de más de 20 profesionales en su sede de Nueva York, con presencia adicional en la costa oeste de Estados Unidos. Esto incluye tres socios estadounidenses y talento especializado. Para mantener su cultura y metodología, ha trasladado a cuatro profesionales senior desde Madrid y París, asegurando una integración fluida en el mercado neoyorquino.



los que tenemos clientes y proyectos veremos avanzar las inversiones, y aquellos que tengan discrepancias con la nueva administración, probablemente se enfrenten a conflictos que refuercen nuestra área de disputas.

¿Perciben incertidumbre en los clientes?

L.C.: Creo que ahora mismo todos están esperando a ver qué pasa. Los clientes que ya tienen proyectos o adjudicaciones de grandes proyectos en Estados Unidos los están desarrollando sin problemas. Son empresas locales a todos los efectos...

E.S.: Exacto. Empresas como ACS o Ferrovial ya se consideran actores locales. Ferrovial cotiza en Estados Unidos, ACS ha realizado adquisiciones y ambas operan como empresas locales, por lo que no vemos grandes obstáculos. En todo caso, no somos concededores de ninguna operación que se haya abandonado debido a esta situación.

¿Cómo esperan que la oficina de Nueva York colabore con otras oficinas de Accuracy a nivel global? ¿Se esperan sinergias con las operaciones en España y el resto de Europa?

ACCURACY EN CIFRAS

- 2004** AÑO DE FUNDACIÓN
- 5** REGIONES
- 14** PAISES
- 49** socios
- 750** PROFESIONALES
- 34** NACIONALIDADES

L.C.: Totalmente. Estamos enfocados en atender a todos los clientes de nuestra cartera y a aquellos que no nos tenían ubicados con presencia en América. Cada uno de nosotros tiene su contribución particular, y los que tenemos base de clientes allí, nos comprometemos a pasar temporadas, viajar o realizar rondas comerciales. Tenemos viajes programados cada dos meses, para apoyar al equipo local y también contribuir en la integración de la oficina, transmitir la cultura y trabajar en lo comercial.

¿Y en las inversiones en España desde América Latina?

L.C.: Sí, creo que se está formando un mercado cada vez más integrado. Antes, los flujos de inversión entre países estaban más marcados por épocas, pero ahora vemos que las firmas españolas se han expandido a América Latina, mientras que las firmas latinoamericanas están llegando a España. Madrid se está posicionando muy bien como un puente entre América, Estados Unidos y Europa. Esperamos que, con este vínculo y el acuerdo entre la Unión Europea y Mercosur, si todo

«El sector de infraestructuras será clave, no solo para atender a empresas españolas, sino también a clientes europeos con intereses en la región»

Eduard Saura

progresa como se anticipa, España tenga una posición estratégica clave. Estamos tratando de aprovechar este trasvase de talento e inversión, que funciona en ambas direcciones. E.S.: El arbitraje estaba dominado por firmas anglosajonas, incluso en disputas de empresas latinoamericanas. En los últimos 10-15 años, eso ha cambiado. Ahora, Madrid se ha convertido en un polo de atracción de talento que, junto a países como México, Perú, Colombia, dispone de despachos nacionales e internacionales de primer nivel. Esta tendencia es una gran oportunidad para Accuracy en España. 🇪🇸

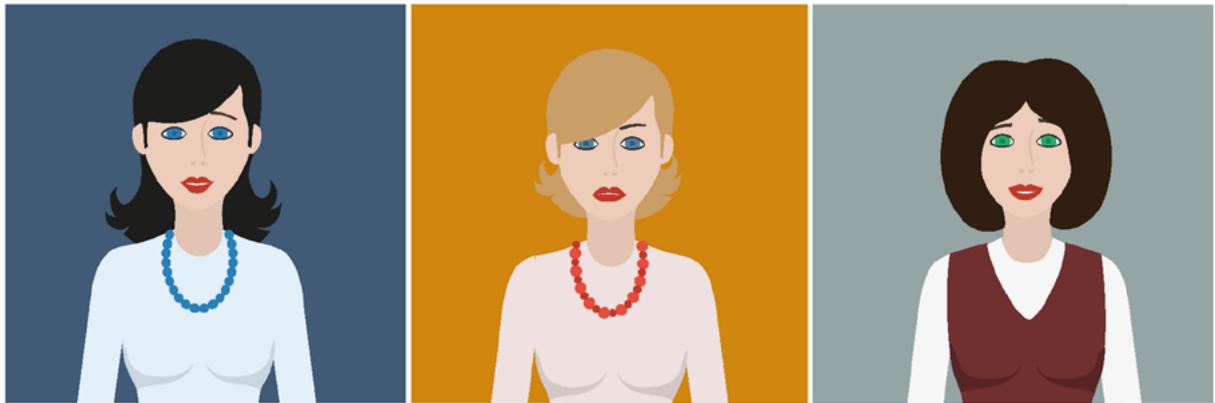
OFICINAS DE ACCURACY EN EL MUNDO





Mujeres

EN EL DERECHO: CAMINOS DE ÉXITO



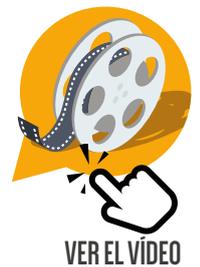
Un video podcast
de **Iberian Lawyer** y **Women in a Legal World**
dedicado
a las **juristas líderes**,
compartiendo sus trayectorias, inspiradoras
y su visión del liderazgo femenino



Info: ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com



Private Capital talks & drinks: 2025



***Private Capital Talks & Drinks* reunió a líderes del capital privado español para debatir sobre su influencia en la economía global actual**

Financecommunity.es celebró su primer Private Capital Talks & Drinks en el Hotel Wellington de Madrid, un evento que reunió a referentes del capital privado en España. La jornada incluyó un debate sobre la influencia del sector en la economía global y la presentación de la lista de *"Los 30 más influyentes del private capital en España"*, reconociendo a los profesionales más destacados del último año. ([enlace](#)).

Uno de los momentos clave fue la mesa redonda sobre el impacto del capital privado, con la participación de **Jorge Fernández Miret**, managing partner de Sherpa Capital; **Carlos Gazulla**, partner de private equity en AltamarCAM

Partners; **Rafael López Armenta**, managing partner de Buenavista Equity Partners; **David Martín**, managing director y co-head of Iberia en Tikehau Capital; **Leopoldo Reaño Costales**, managing director en DeA Capital Alternative Funds SGR; **Pablo Vélez**, partner de Three Hills; y **Teresa Zueco**, managing partner en Squire Patton Boggs. Moderado por **Julia Gil de la Torre**, periodista de *Financecommunity.es*, el debate abordó las dinámicas y desafíos del sector en el contexto actual.

El evento concluyó con un cóctel, ofreciendo un espacio para el networking en un ambiente distendido, con el apoyo de Squire Patton Boggs y ASEAFI. 







Labour ^{6th Edition}

IBERIANLAWYER
AWARDS

Labour ^{6th Edition}

20 February 2025
• MADRID •

[MOTIVACIÓN](#)

[PHOTOS](#)

[VÍDEO](#)

Los ganadores de los Iberian Lawyer Labour Awards 2025 fueron anunciados durante la ceremonia de gala celebrada en el hotel Rosewood Villa Magna de Madrid. Una vez más, los Labour Awards reconocieron la excelencia entre los profesionales ibéricos activos en este ámbito.

Los ganadores fueron los siguientes:



Categoría	Ganadores
LAW FIRM OF THE YEAR	CECA MAGÁN ABOGADOS
LAWYER OF THE YEAR	Carlos Gil-Iglesias - Addleshaw Goddard
LAW FIRM OF THE YEAR INDUSTRIAL & TRADE UNION RELATIONS	RocaJunyent
LAWYER OF THE YEAR INDUSTRIAL & TRADE UNION RELATIONS	Ignacio Regojo - Squire Patton Boggs
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Sérvulo & Associados
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Alberto Fernández Irizar - BROSETA
LAW FIRM OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY	Cerejeira Namora, Marinho Falcão
LAWYER OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY	Aurora Sanz Tomás - Grant Thornton
LAW FIRM OF THE YEAR TOP MANAGEMENT	PRA-Raposo, Sá Miranda & Associados, Sociedade de Advogados
LAWYER OF THE YEAR TOP MANAGEMENT	María Royo Codesal - AGM Abogados
LAW FIRM OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS	A&O Shearman
LAWYER OF THE YEAR RESTRUCTURING & REORGANISATIONS	Susana Afonso - CMS Portugal
LAW FIRM OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES	Eversheds Sutherland
LAWYER OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES	Victoria Truchuelo Puertas - Watson Farley & Williams
LAW FIRM OF THE YEAR AGENCY RELATIONSHIPS	KPMG España
LAWYER OF THE YEAR AGENCY RELATIONSHIPS	Inês Albuquerque e Castro - Eversheds Sutherland Portugal
LAW FIRM OF THE YEAR SOCIAL SECURITY	SPS ADVOGADOS
LAWYER OF THE YEAR SOCIAL SECURITY	Telmo Guerreiro Semião - CRS Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR PUBLIC SECTOR EMPLOYMENT	BAS - Sociedade de Advogados
LAWYER OF THE YEAR PUBLIC SECTOR EMPLOYMENT	Guilherme Dray - MACEDO VITORINO
LAW FIRM OF THE YEAR EQUALITY PLAN	KPMG España
LAWYER OF THE YEAR EQUALITY PLAN	Puy Abril Larraínzar - Labormatters Abogados
LAW FIRM OF THE YEAR SPORTS LAW	Addleshaw Goddard
LAWYER OF THE YEAR SPORTS LAW	David Díaz - Baker McKenzie
LAW FIRM OF THE YEAR CRIMINAL EMPLOYMENT LAW	Antas da Cunha Ecija & Associados
LAWYER OF THE YEAR CRIMINAL EMPLOYMENT LAW	Juan Gonzalo Ospina - Ospina Abogados
BEST PRACTICE RESTRUCTURING & REORGANISATIONS	Alberto Novoa - RocaJunyent
LAW FIRM OF THE YEAR AVIATION LABOUR ADVISORY	Augusta Abogados
BEST PRACTICE LABOUR ADVISORY	Lopes Barata & Associados



LAW FIRM OF THE YEAR

CECA MAGÁN ABOGADOS

FINALISTS

Addleshaw Goddard
CMS Portugal
Eversheds Sutherland
Sagardoy Abogados



LAWYER OF THE YEAR

CARLOS GIL-IGLESIAS

ADDLESHAW GODDARD

FINALISTS

Susana Afonso
CMS Portugal
Silvia Bauzá
AGD Shearman
Enrique Ceca
CECA MAGÁN ABOGADOS
Pilar Menor
DLA Piper



**LAW FIRM OF THE YEAR
INDUSTRIAL & TRADE
UNION RELATIONS**

ROCAJUNYENT

FINALISTS

A&O Shearman

BAS - Sociedade
de Advogados

MACEDO VITORINO

Squire Patton Boggs



MARÍA ROSA RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ, ALBERT RODRÍGUEZ ARNAIZ, ALBERTO NOVOA MENDOZ
MARÍA JOSÉ SÁNCHEZ GARCÍA, SOCIA, PILAR BALTAR, AMAIA GARCIA MORALES, LUCÍA SÁNCHEZ GONZÁLEZ
JUAN PEÑA, AIMARA RAMILO SILVA, CLARA CROIZAT-VIALLET PATILLA

**LAWYER OF THE YEAR
INDUSTRIAL & TRADE
UNION RELATIONS**

IGNACIO REGOJO
SQUIRE PATTON BOGGS

FINALISTS

Guilherme Dray
MACEDO VITORINO

Pedro Madeira de Brito
BAS - Sociedade de Advogados

Eduardo Peñacoba
Simmons & Simmons

Alberto Rodríguez
RocaJunyent



LAW FIRM OF THE YEAR
LITIGATION

SÉRVULO & ASSOCIADO

FINALISTS

Augusta Abogados
BROSETA
Cerejeira Namora, Marinho
Falcão
RocaJunyent



RITA CANAS DA SILVA

LAWYER OF THE YEAR
LITIGATION

ALBERTO FERNÁNDEZ
IRÍZAR
BROSETA

FINALISTS

Margarida Costa Gomes
Sérvulo & Associados
Guilherme Dray
MACEDO VITORINO
Diogo Leote Nobre
Miranda Alliance
Ignacio Regojo
Squire Patton Boggs



**LAW FIRM OF THE YEAR
NON-CONTENTIOUS &
ADVISORY**

**CEREJEIRA NAMORA,
MARINHO FALCÃO**

FINALISTS

Antas da Cunha Ecija
& Associados
Grant Thornton
Labormatters
Abogados
Linklaters



MAFALDA AREAL ROTHES, LEONOR DA COSTA SEGADÃES, PEDRO CONDÊS TOMAZ
TATIANA MARINHO, MARGARIDA MARQUES PEREIRA

**LAWYER OF THE YEAR
NON-CONTENTIOUS
& ADVISORY**

AURORA SANZ TOMÁS
GRANT THORNTON

FINALISTS

Catarina Correia Soares
Lopes Barata & Associados
Pedro da Quitéria Faria
Antas da Cunha Ecija & Associados
Moira Guitart
Linklaters
Ignacio Regojo
Squire Patton Boggs



**LAWYER OF THE YEAR
AGENCY RELATIONSHIPS**

**INÊS ALBUQUERQUE
E CASTRO**

EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL

FINALISTS

Nuno Abranches Pinto
DCM | Littler

Francisco Fernández Díez
KPMG España

Omar Molina Garcia
Augusta Abogados

Pedro Ulrich
Deloitte Legal



**LAWYER OF THE YEAR
TOP MANAGEMENT**

MARÍA ROYO CODESAL
AGM ABOGADOS

FINALISTS

Pedro da Quitéria Faria
Antas da Cunha Ejija & Associados

Joana de Sá
*PRA-Raposo, Sá Miranda & Associados,
Sociedade de Advogados*

Clara Mañoso
Araoz & Rueda

Alberto Novoa
Roca Junyent



LAWYER OF THE YEAR
RESTRUCTURING &
REORGANISATIONS

•
AGO SHEARMAN

FINALISTS

Araoz & Rueda
CMS Portugal
Gómez-Acebo & Pombo
Sérvulo & Associados



PAULA FERNANDEZ, JOSÉ ANTONIO SEGOVIA, SILVIA BAUZÁ, GIUSEPPE ESPOSITO
ANA HERNÁNDEZ, JAIME LLORENS, LUCÍA TORQUEMADA

LAWYER OF THE YEAR
RESTRUCTURING &
REORGANISATIONS

•
SUSANA AFONSO
CMS PORTUGAL

FINALISTS

Silvia Bauzá
AGO Shearman
Joana de Sá
*PRA-Raposo, Sá Miranda & Associados,
Sociedade de Advogados*
Ignacio del Fraile
Gómez-Acebo & Pombo
Pilar Menor
DLA Piper



**LAW FIRM OF THE YEAR
M&A AND EMPLOYMENT
RELATED ISSUES**

EVERSHEDS SUTHERLAND

FINALISTS

**CECA MAGÁN
ABOGADOS**

Linklaters

*PRA-Raposo, Sá Miranda
& Associados, Sociedade
de Advogados*

Watson Farley & Williams



**VALLE ARÉVALO, GONZALO SOTOMAYOR, ELENA RODRÍGUEZ DIEZ DE BALDEÓN
JUAN ALONSO BERBERENA, LUIS AGUILAR, JACOBO MARTINEZ**

**LAWYER OF THE YEAR
M&A AND EMPLOYMENT
RELATED ISSUES**

**VICTORIA TRUCHUELO
PUERTAS**

WATSON FARLEY & WILLIAMS

FINALISTS

Enrique Ceca

CECA MAGÁN ABOGADOS

Joana de Sá

*PRA-Raposo, Sá Miranda & Associados,
Sociedade de Advogados*

Moira Guitart

Linklaters

Jacobo Martínez PérezEspinosa

Eversheds Sutherland



**LAW FIRM OF THE YEAR
PUBLIC SECTOR
EMPLOYMENT**

***BAS - SOCIEDADE
DE ADVOGADOS***

FINALISTS

Cerejeira Namora,
Marinho Falcão
DCM | Littler
MACEDO VITORINO
Sérvulo & Associados



ALEXANDRA ALMEIDA MOTA, DÁLIA CARDADEIRO, TÂNIA V. SILVA, MIGUEL RIBEIRO DOS SANTOS

**LAWYER OF THE YEAR
PUBLIC SECTOR
EMPLOYMENT**

***GUILHERME DRAY
MACEDO VITORINO***

FINALISTS

Rita Canas da Silva
Sérvulo & Associados
David Carvalho Martins
DCM | Littler
Nuno Cerejeira Namora
Cerejeira Namora, Marinho Falcão
Pedro Madeira de Brito
BAS - Sociedade de Advogados



LAWYER OF THE YEAR
EQUALITY PLAN

PUY ABRIL LARRAÍNZAR
LABORMATTERS ABOGADOS

FINALISTS

Silvia Bauzá
A&O Shearman

Rita Canas da Silva
Sérvulo & Asociados

Francisco Fernández Díez
KPMG España

María José Sánchez
RocaJunyent



LAW FIRM OF THE YEAR
SPORTS LAW

ADDLESHAW GODDARD

FINALISTS

Abreu Advogados

Baker McKenzie

BROSETA

RocaJunyent



SANDRA DE ANDRÉS, CRISTINA ESTEBAN, MARÍA RETUERTO, CARLOS GIL

**LAWYER OF THE YEAR
CRIMINAL EMPLOYMENT
LAW**

JUAN GONZALO OSPINA
OSPINA ABOGADOS

FINALISTS

Rita Canas da Silva
Sêrvulo & Associados

Pedro da Quitéria Faria
*Antas da Cunha Ecija
& Associados*

Pedro Madeira de Brito
BAS - Sociedade de Advogados

Carlos Saíz Díaz
Gomez Acebo & Pombo



**LAW FIRM OF THE YEAR
AVIATION LABOUR
ADVISORY**

AUGUSTA ABOGADOS

FINALISTS

A&O Shearman
CMS Portugal
MACEDO VITORINO
Sêrvulo & Associados



JORDI GARCÍA VIÑA, JUAN JOSÉ HITA, ÁLVAREZ LLAVONA ALFONSO, JUSTINE DUMONT
ERICA PARATORE, YOLANDA TEJERA, OMAR MOLINA

**BEST PRACTICE
RESTRUCTURING
& REORGANISATIONS**

ALBERTO NOVO

ROCAJUNYENT



Inspiralaw

9th Edition

CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

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

6 March 2025

THE WESTIN PALACE, MADRID • Plaza de las Cortes, 7 - Madrid

18.45 CHECK-IN

19.15 INSPIRATALK

SILVIA BAUZÁ, Partner, Head of Markets and Corporate Development in the Legal area and Head for the Labor Practice, *EY*

MARLEN ESTÉVEZ SANZ, Partner of the Litigation Department and Director of the Mediation & Arbitration Department, *RocaJunyent* - President and Founder, *Women in a Legal World WLW*

MARÍA GONZÁLEZ GORDON, Managing Partner Head of the Intellectual Property & Digital Business practice, *CMS*

ALICIA MUÑOZ LOMBARDÍA, Deputy Secretary of the Board – Head of Legal Retail&Commercial, *Santander Spain*

20.00 CEREMONY

20.45 COCKTAIL

Partners

Abreu:
advogados

**ADDLESHAW
GODDARD**
MORE IMAGINATION MORE IMPACT

A&O SHEARMAN

BROSETA

CECA MAGÁN
ABOGADOS

DIKEI
ABOGADOS

ECIJA

EY
Shape the future
with confidence

G A _ P
Gómez-Acebo & Pombo

WATSON FARLEY & WILLIAMS

Supporter



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

Follow us on 

#inspiralaw

For information chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com • +34 91 563 3691

To candidate:

vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

guido.santoro@iberianlegalgroup.com

elia.turco@iberianlegalgroup.com



IBERIANLAWYER

World Compliance Association

La ética cómo pilar básico en la adopción de una cultura empresarial responsable

por José M^a Ramírez Fernández *



El diccionario de la Real Academia Española, define la ética en su cuarta acepción como el “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida” y, en su quinta acepción, “parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores”. Decía Aristóteles, en su obra “Ética a Nicómaco”, que “toda acción humana se realiza en

vistas a un fin, y el fin de la acción es el bien que se busca. Los seres humanos, en la búsqueda de un “bien” concreto, acostumbran a adoptar normas morales, como el respeto, la libertad y la justicia, que les ayudan a diferenciar aquellas acciones que son consideradas apropiadas a realizar, frente a las que pueden poner en riesgo nuestro ordenamiento jurídico. A las empresas y en cierta medida les sucede lo mismo. La ética empresarial, (“business ethics” en inglés), responde al conjunto de principios, valores y prácticas responsables que deben guiar la toma de decisiones en la manera de hacer negocios, con el objetivo de generar un impacto positivo en la sociedad. Para alcanzar este “bien”, resulta imprescindible que exista una verdadera vocación

en la empresa en actuar éticamente en todos sus niveles, y esto, únicamente se consigue a través de un propósito empresarial real, que sea progresivo, que fluya de arriba a abajo y que implique el cumplimiento del ordenamiento jurídico por parte de sus administradores y el conjunto de empleados, ya sea el que un regulador nos imponga o el que esté recogido en la propia autorregulación de las organizaciones, en forma de un código general de conducta o de aquellas políticas y procedimientos que permiten luchar contra el crimen financiero. En definitiva, resulta capital aplicar en las empresas sólidos patrones de conducta y de comportamiento ético que queden perfectamente arraigados en su ADN,

lo que les permitirá que sus empleados se sientan orgullosos de pertenecer a sus organizaciones, que los clientes contraten sus productos y que los inversores y la sociedad confíen en ella.

“Confianza”, ese es el resultado que se obtiene al hacer de la ética uno de los pilares sobre los cuales ha de sostenerse una empresa.

En el año 2008 y en medio de lo que ya eran grandes desafíos para el conjunto de la humanidad, como el cambio climático, la revolución digital o la globalización, la crisis financiera que nos condujo a una gran recesión en la que la percepción de la opinión pública de los empresarios se vio seriamente perjudicada. Hasta ese momento, eran figuras que inspiraban confianza hasta que lo dejaron de hacer.

La pérdida de confianza, puede resultar fatal para la reputación y continuidad de una empresa. No olvidemos que resulta difícil ganarla, pero muy fácil perderla.

Para asegurar esa confianza, las empresas y sus dirigentes deben ser conscientes de la responsabilidad que supone estar al frente de una organización que, como agente económico, existe para generar progreso, riqueza y empleo de una manera responsable y ordenada.

En este sentido, la cada vez más reconocida y demandada función de cumplimiento normativo, o de compliance, se configura como un activo clave para alcanzar una conducta empresarial basada en la

ética, cuyo principal propósito es el de velar por el estricto cumplimiento de la legalidad, además de identificar y alertar de los riesgos en los que como empresa podemos incurrir.

En el año 2005, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea definió el compliance como “el riesgo de que una compañía pueda incurrir en sanciones, multas, pérdidas financieras o pérdida de su reputación como resultado del incumplimiento de leyes, regulaciones, normas de autorregulación o códigos de conducta que apliquen a su actividad”.

Así, las empresas llevan impulsado en los últimos años modelos de organización y gestión que incorporan medidas de control idóneas para prevenir delitos, que permiten minimizar de forma significativa el riesgo de su comisión, lo que puede reducir considerablemente las consecuencias jurídicas derivadas de la comisión de una acción irregular y que sea objeto de una investigación judicial.

Entre esas medias, encontramos los sistemas internos de Información, que se configuran como un elemento clave en los modelos de prevención de delitos, al ser los principales mecanismos con los que cuentan los empleados para comunicar potenciales incumplimientos en las organizaciones, públicas y privadas.

En general, los empleados son los primeros en advertir este tipo de situaciones y, sin embargo, también suelen ser

los últimos en pronunciarse por miedo a perder su empleo, una promoción o cualquier otra represalia en sentido amplio. Quizás sea necesario un cambio cultural en las empresas para garantizar que quienes denuncian no sean estigmatizados.

La sociedad, demanda que los líderes del mundo, y los dirigentes empresariales, adopten los principios y valores necesarios para proteger los derechos fundamentales de los ciudadanos.

Sin lugar a dudas, la ética empresarial contribuye igualmente a asegurar la libertad y la igualdad de las personas, por lo que resulta clave buscar una excelencia ética arraigada en los más altos estándares éticos a nivel global. Si lo hacemos, nuestro comportamiento ético no solo impactará en el hoy, sino que también moldeará el crecimiento de las empresas y de la sociedad del futuro..

**Senior Risk & Compliance Officer, Patrono y Director de Compliance en Fundación Cadete y Secretario General del Comité Técnico de Compliance Officers en la World Compliance Association.*

Sesión De Coaching

Unir generaciones de abogados en la era de la Inteligencia Artificial: desafíos y oportunidades

por Bárbara de Eliseu

La transformación digital ya no es solo una tendencia; es una realidad presente en todos los sectores, y el mundo jurídico no es una excepción. La inteligencia artificial (IA) está remodelando los bufetes de abogados, aportando nuevas formas de trabajar, interactuar con los clientes y optimizar procesos. En este contexto, uno de los mayores desafíos no radica únicamente en adaptarse a las nuevas tecnologías, sino en armonizar diferentes generaciones de abogados, cada una con sus propias percepciones, experiencias y formas de trabajar.

El contraste generacional es evidente. Por un lado, están los abogados más experimentados, que han construido sólidas carreras en un entorno analógico, enfatizando las relaciones personales con los clientes y dominando profundamente la doctrina y la jurisprudencia. Por otro, la generación de abogados jóvenes, nativos digitales, que dominan las tecnologías emergentes, comprenden el poder de las redes sociales y manejan con soltura software de gestión jurídica, análisis

predictivo y automatización de documentos. El desafío no es solo coexistir, sino colaborar de manera armoniosa, combinando experiencia e innovación.

LA IMPORTANCIA DE UNIR GENERACIONES

Unir generaciones no es únicamente un desafío de gestión de personas; es una necesidad estratégica. La sinergia entre la experiencia consolidada y la innovación tecnológica crea un entorno de trabajo más completo y preparado para afrontar los desafíos modernos. Los abogados más experimentados aportan una visión holística del derecho, una profunda comprensión de las complejidades jurídicas y un enfoque estratégico en la resolución de conflictos. Al mismo tiempo, la nueva generación contribuye con agilidad, innovación y una comprensión innata de las herramientas digitales.

Esta combinación permite, por ejemplo, que el análisis predictivo de la IA se utilice no solo para identificar patrones en las decisiones judiciales, sino también para aplicar ese

conocimiento con la visión crítica y contextualización proporcionada por los abogados senior. Además, mientras los abogados jóvenes utilizan con facilidad las redes sociales para captar clientes y construir una marca personal, los más experimentados pueden guiarlos en la ética profesional y en el mantenimiento de la reputación jurídica.

ESCUCHAR Y BENEFICIARSE DE AMBAS GENERACIONES

Para unir generaciones de manera efectiva, es esencial fomentar un ambiente de escucha activa y respeto mutuo. Los abogados experimentados deben abrirse a nuevas ideas y reconocer que la tecnología no es una amenaza, sino una poderosa herramienta que puede amplificar sus competencias. Al mismo tiempo, los abogados jóvenes deben valorar la experiencia de sus colegas senior, reconociendo que el conocimiento acumulado a lo largo de los años no puede ser sustituido por algoritmos. Una práctica recomendada es el **mentoring inverso**, donde los abogados jóvenes ayudan a los

más experimentados a navegar por el mundo digital, mientras reciben orientación sobre ética, estrategias jurídicas y gestión de crisis. Este intercambio crea un ciclo virtuoso de aprendizaje continuo y adaptación a los cambios del mercado.

Además, es crucial crear **equipos intergeneracionales** para proyectos estratégicos, especialmente aquellos que involucren la adopción de nuevas tecnologías. Esto garantiza que las soluciones sean innovadoras, pero también sólidas jurídicamente y alineadas con las expectativas de los clientes.

¿CÓMO PUEDEN LOS ABOGADOS EXPERIMENTADOS GESTIONAR EL CAMBIO?

Adaptarse a las nuevas tecnologías no significa abandonar métodos consolidados. En su lugar, se trata de complementar la experiencia con herramientas que aumenten la productividad y la precisión. Para ello, es esencial adoptar una actitud abierta hacia el aprendizaje continuo. Invertir en formación, participar en talleres sobre IA aplicada al derecho y explorar nuevas herramientas de automatización son pasos fundamentales.

Otra recomendación es asumir el rol de mentores para los abogados jóvenes, compartiendo casos emblemáticos, estrategias exitosas y enseñanzas sobre

ética y práctica jurídica. Este papel de mentor no solo fortalece la unión entre generaciones, sino que también ayuda a los abogados experimentados a mantenerse relevantes y actualizados en un panorama jurídico en constante evolución.

Finalmente, es esencial **evitar la resistencia al cambio**. Los abogados senior deben liderar con el ejemplo, demostrando disposición para aprender y experimentar con nuevas tecnologías. Este comportamiento anima a todo el equipo a adoptar una mentalidad de crecimiento e innovación.

SUPERAR DESAFÍOS Y APROVECHAR OPORTUNIDADES

La integración generacional en los bufetes de abogados enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, los prejuicios por edad y las diferencias en las expectativas de carrera. Para superarlos, el liderazgo del despacho debe promover una cultura inclusiva, basada en la diversidad de pensamiento y en la colaboración intergeneracional.

La IA ofrece numerosas oportunidades, desde la automatización de tareas repetitivas hasta el análisis predictivo de decisiones judiciales. Para aprovecharlas, los despachos deben invertir en formación continua e infraestructura tecnológica, asegurando que todos los

abogados tengan acceso a las mismas herramientas y conocimientos.

Además, la **cocreación de estrategias** es fundamental. Al incluir a abogados de diferentes generaciones en la toma de decisiones, los despachos pueden desarrollar soluciones innovadoras que satisfagan tanto las expectativas tradicionales como las demandas digitales de los clientes.

Concluyendo, la inteligencia artificial está redefiniendo la profesión jurídica, pero su máximo potencial solo se alcanzará si las generaciones de abogados trabajan juntas. Unir la experiencia estratégica de los abogados senior con la innovación tecnológica de los jóvenes es clave para construir un despacho de abogados competitivo y preparado para el futuro.

Para ello, es necesario crear un entorno de respeto mutuo, aprendizaje continuo e innovación colaborativa. Los líderes jurídicos deben fomentar el mentoring inverso, formar equipos intergeneracionales y adoptar una actitud abierta al cambio.

Unir generaciones es más que una necesidad operativa; es una oportunidad estratégica para reinventar la abogacía en la era digital. Al **combinar tradición e innovación**, los despachos de abogados no solo pueden sobrevivir a los cambios tecnológicos, sino prosperar en un mercado jurídico en constante evolución.

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

NEXT EDITION

09-13

JUNE 2025

MILAN 9th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

Platinum Partner

 CARNELUTTI
LAW FIRM

CHIOMENTI

INTESA  SANPIAPOLO

Media Partners

 LEGALCOMMUNITY  LEGALCOMMUNITYCH  LEGALCOMMUNITYGERMANY  LEGALCOMMUNITYMENA  INHOUSECOMMUNITYUS  INHOUSECOMMUNITY  FINANCECOMMUNITY  FINANCECOMMUNITYES  IBERIANLAWYER  LATINAMERICANLAWYER  FOODCOMMUNITY

Gold Partners

 Accuracy

 Baker
McKenzie.

 CASTALDI PARTNERS

 EY

 GIANNI
ORIGONI &

 GPBL

 Hogan
Lovells

 MAISTO E ASSOCIATI

 Pedersoli Gattai

 PUCCIO
PENALISTI ASSOCIATI

 SIMBARI
AVVOCATI PENALISTI

Supporter

 ACC Association of
Corporate Counsel
EUROPE

 AIGI

 ECLA

 MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION

www.legalcommunityweek.com



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



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 142 | Marzo 2025

Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with

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

Contributor

José M^º ramírez fernández, nicola di molfetta,
bárbara de eliseu

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Office Manager

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Graphic Designer

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

Group Conference Manager

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

**Group Communication
and Business Development Director**

helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Group Marketing and Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Editor

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

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

Legal Deposit
M-5664-2009