IBERIANLAWYER
LC PUBLISHING GROUP
MAG
NÚMERO 146
Julio - Agosto 2025

ESPECIAL
Energy Awards 2025

Mango: legal con visión de negocio

El apagón que desnudó al sistema

Así veranean los abogados españoles

60 años de Baker McKenzie en España

Rodrigo Ogea y Mireia Sabaté, socios codirectores del despacho en España, repasan en esta entrevista exclusiva los hitos recientes de la firma y las claves de su estrategia en un entorno legal en constante evolución

Editorial

Ilaria Iaquinta

Verano, vacaciones, valor

Aquí estamos.
Ha llegado el verano.
Por fin.
Ese momento del año en el que, al menos en teoría, deberíamos poder detener el ritmo, cambiar de escenario y dedicar tiempo a aquello que realmente nos recarga: hacer deporte, viajar, compartir momentos con quienes queremos. Las vacaciones representan mucho más que un alto en el camino. Son una oportunidad de reconexión personal y de equilibrio emocional, un espacio valioso para cuidar nuestra salud física y mental.
Sin embargo, en el ámbito jurídico, este descanso suele ser más aspiracional que real. La desconexión total sigue siendo, para muchos profesionales del derecho, un privilegio esquivo. La presión no entiende de estaciones ni de agendas familiares. La cultura de la

disponibilidad permanente continúa muy presente, y la pausa se vive, a menudo, con culpa o ansiedad.

¿A qué precio?

Los efectos están a la vista. Como recordaba Martim Krupenski en su entrevista en el número anterior de *Iberian Lawyer* (disponible aquí), el bienestar no es solo una cuestión humana, sino también una condición clave para la excelencia profesional. Cuidar de quienes sostienen el trabajo legal es imprescindible para ofrecer un servicio de calidad y mantener organizaciones sostenibles a largo plazo.

Los datos lo confirman. Según un informe de *Bloomberg Law* (2025), apenas un 3 % de los abogados consigue desconectar completamente durante el periodo estival. Un 45 % reconoce haber seguido trabajando durante sus días de descanso. Esta dificultad para desconectar no es anecdótica: se ha convertido en uno de los principales factores de desgaste en el sector. El *Attorney Well-Being Survey* de 2024 ofrece cifras igualmente reveladoras. La salud general entre los profesionales del derecho se puntúa en 6,5 sobre 10, bajando a 5,6 entre los menores de 35 años. Casi el 40 % declara haber padecido ansiedad o depresión, y cerca de la mitad no ha buscado ayuda profesional por falta de tiempo o por intentar gestionarlo por su cuenta. En España, el estudio de salud mental del ICAM (2024) traza un panorama similar: el 66 % de los abogados ha sufrido episodios de ansiedad en el último año. Fatiga, pensamientos negativos o desestabilización emocional afectan a casi la mitad del colectivo. Y, sin embargo, el 80 % desconoce si en su organización existen políticas activas de bienestar. La consecuencia es clara: una profesión brillante, pero al límite.

Empiezan, eso sí, a emerger algunas respuestas. En Estados Unidos, la American Bar Association ha propuesto otorgar 40 horas de créditos facturables a quienes se tomen una semana completa de descanso real. Una medida ya adoptada por firmas como Orrick Herrington & Sutcliffe, que entienden que cuidar del bienestar no es una pérdida de productividad, sino una inversión a futuro. Es momento de repensar prioridades. De valorar el verdadero significado de parar. Porque descansar no debería ser un lujo: es una estrategia de sostenibilidad personal y profesional.

Con este espíritu, cerramos también el último número del *MAG* de *Iberian Lawyer* antes del paréntesis estival. Este número doble, que cubre julio y agosto, propone lecturas para seguir inspirando, incluso en tiempos de descanso. Además del enfoque sobre vacaciones y desconexión —que abordamos a través del testimonio de abogados de firma y de empresa—, este número recoge temas clave para el presente y el futuro de la abogacía. Entre los contenidos más destacados de esta edición, una entrevista exclusiva con los managing partners de Baker McKenzie en España, que comparten los retos actuales y futuros de la firma. Un análisis sobre la transición energética, particularmente relevante tras el apagón del pasado 28 de abril. Conversaciones con varios general counsel sobre la evolución de sus departamentos jurídicos y las prioridades que afrontan. En Portugal, exploramos la trayectoria de la firma PRA Raposo y su estrategia de crecimiento. João Massano, nuevo presidente del Colegio de Abogados portugués, comparte su visión institucional y sus objetivos para el mandato. Joana Varela, Head of Legal del Brisa Group, nos habla de cómo el derecho se entrelaza con la movilidad y el urbanismo del futuro. Y, para cerrar, un Special Feature sobre la *Legalcommunity Week 2025*, el evento organizado por LC Publishing Group que ha reunido a todas las comunidades internacionales en las que opera nuestro grupo editorial. Recogemos lo más destacado del encuentro legal en Milán para la comunidad ibérica.

Desde *Iberian Lawyer*, os deseamos unas vacaciones merecidas. Disfrutad, desconectad y recargad. Porque parar, a veces, es el acto más valiente —y necesario— de todos. Nos reencontramos en septiembre.

PUBLISHINGGROUP LC

EVENTS CALENDAR

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659

EVENTS CALENDAR 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
Iberian Lawyer Real Estate Talks&Drinks	Madrid, 14/10/2025
Inhousecommunity Awards Italia	Milan, 16/10/2025
Legalcommunity Marketing Awards	Milan, 20/10/2025
Inhousecommunity Day Switzerland	Zurich, 23/10/2025
Legalcommunity Litigation Awards	Milano, 28/10/2025

NOVEMBER

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

LEGEND

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

EVENTS CALENDAR 2026

JANUARY

Legalcommunity Energy Awards	Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

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

MARCH

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

MAY

LegalcommunityCH Awards	Zurich, 07/05/2026
Legalcommunity Forty under 40 Awards	Milan, 14/05/2026
The Latin American Lawyer Women Awards	São Paulo, 21/05/2026
Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 28/05/2026
Iberian Lawyer IP&TMT Awards	Madrid, 28/05/2026

JUNE

Legalcommunity Week	Milan, 08-12/06/2026
Legalcommunity Corporate Awards	Milan, 10/06/2026
Rock the Law	Milan, 11/06/2026
Iberian Lawyer Energy Day	Madrid, 25/06/2026
Iberian Lawyer Energy Awards	Madrid, 25/06/2026

JULY

Italian Awards	2026

ITALY

Contact Referent: guido.santoro@lcpublishinggroup.com

IP&TMT	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	08/11/2024
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

TAX	
Research Period from	01/02/24
Research Period to	31/01/25
Deadline Submission	06/12/2024
Report Publication	May-25

DOWNLOAD SUBMISSION

FORTY UNDER 40	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	28/02/2025
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

INHOUSECOMMUNITY	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	31/05/25
Deadline Submission	13/06/2025
Report Publication	Nov-25

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 12 September 2025

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

IP&TMT	
Research Period from	01/03/24
Research Period to	28/02/25
Deadline Submission	15/11/2024
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

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

DOWNLOAD SUBMISSION

FORTY UNDER 40	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	02/05/2025

DOWNLOAD SUBMISSION

GOLD	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	30/06/25
Deadline Submission	04/07/2025
Report Publication	Nov-25

DOWNLOAD SUBMISSION

SWITZERLAND

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	21/02/2025

DOWNLOAD SUBMISSION

MENA

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA	
Research Period from	01/08/24
Research Period to	31/07/25
Deadline Submission	27/06/2025

DOWNLOAD SUBMISSION

LATAM

Contact Referent: janci.escobar@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	16/05/2025
Report Publication	Jan-26

DOWNLOAD SUBMISSION

Contenidos

IBERIANLAWYER 146

38

60 años de Baker McKenzie en España

Rodrigo Ogea y Mireia Sabaté, socios codirectores del despacho en España, repasan en esta entrevista exclusiva los hitos recientes de la firma y las claves de su estrategia en un entorno legal en constante evolución

8
EN MOVIMIENTO
Uría Menéndez: Salvador Sánchez-Terán socio senior y Antonio Herrera socio director

20
EN LA WEB
El mercado de fusiones y adquisiciones en España sufre un retroceso

28
El apagón que desnudó al sistema

34
Mango: legal con visión de negocio

46
Salud, derecho y futuro: hacia un nuevo marco jurídico europeo

50
El EHDS: un antes y un después en el uso de datos sanitarios en Europa

54
Así veranean los abogados españoles

58
El *networking* va a sobrevivir al trabajo

62
Un businessman en el cuerpo de un abogado

66
Cuando el derecho se encuentra con el lujo

70
Creando entornos laborales más seguros para LGBTQI+ en Portugal

76
João Massano: "Los abogado dos ya no pueden trabajar solos"

80
PRA apuesta fuerte por la innovación y la expansión

84
El motor jurídico detrás de la expansión de Brisa

90
Entre indignación y necesidad: directores jurídicos divididos sobre los acuerdos entre despachos y Trump

96
La *Legalcommunity Week 2025* reúne en Milán a líderes jurídicos globales

102
El negocio (global) de desenmascarar el fraude

108
Capital valiente para la defensa y el sector aeroespacial

112
FINANZAS EN ACCION
Francisco Pérez Bermejo sustituye a Francisco Uría al frente del Sector Financiero en KPMG

114
FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB
PwC asesora en la fusión de Sanivida con el grupo Arquisocial

120
New Winds para las transacciones de PwC

124
ESPECIAL
Energy Awards 2025

136
WCA
El *compliance* ya es cultura de empresa

138
WLW
Inteligencia Artificial y derecho: hacia una gobernanza global con responsabilidad

140
SESIÓN DE COACHING
El coraje de detenerse

En movimiento

SALVADOR SÁNCHEZ-TERÁN, ANTONIO HERRERA , JESÚS REMÓN

Uría Menéndez: Salvador Sánchez-Terán socio presidente y Antonio Herrera socio director

Durante la última reunión de socios celebrada a finales de junio de 2025, Uría Menéndez ha nombrado a **Salvador Sánchez-Terán** socio presidente del despacho y a **Antonio Herrera** socio director. Ambos nombramientos entrarán en vigor el 1 de enero de 2026. **Jesús Remón**, actual socio senior del despacho, seguirá vinculado al mismo como socio emérito.

Paloma Pérez de León se ha unido a Ceca Magán como socia de corporativo

Ceca Magán Abogados ha dado un paso importante para reforzar su departamento de derecho corporativo con la incorporación de un nuevo equipo liderado por **Paloma Pérez de León**, socia fundadora de Dikei Abogados y experta en gobierno corporativo y transacciones de M&A.

María Guinot, nueva socia de litigación y arbitraje de Clifford Chance

Clifford Chance ha anunciado el nombramiento de **María Guinot** como socia del área de litigación y arbitraje en Madrid, reforzando las capacidades del despacho en investigaciones regulatorias y disputas del sector financiero.

ELISABET COTS, DAVINIA ROGEL

Elisabet Cots y Davinia Rogel, nuevas socias de Baker McKenzie en España

Baker McKenzie ha nombrado a **Elisabet Cots** y **Davinia Rogel** como nuevas socias en las áreas de derecho público y farmacéutico y fiscal & patrimonios, respectivamente, con efecto a partir del 1 de julio. Ambas, con base en Barcelona, se incorporaron a la firma en 2010 como abogadas junior.

Pablo Doñate ha regresado a Martínez-Echevarría para co-dirigir litigación y arbitraje

Martínez-Echevarría refuerza su práctica de litigación y arbitraje con el regreso de **Pablo Doñate**, quien vuelve a la firma desde **Jones Day**, donde era socio en el departamento de disputas internacionales. En su nuevo rol, Doñate se incorporará al comité de dirección de la firma y co-dirigirá el departamento de litigación y arbitraje junto con **Carlos Gutiérrez**, una incorporación reciente y ex director global de litigios de Siemens Gamesa Renewable Energy.

GA_P ha incorporado a Pablo Muelas como socio coordinador del área de seguros y fondos de pensiones

Gómez-Acebo & Pombo refuerza su práctica de seguros y fondos de pensiones con la incorporación de **Pablo Muelas**, hasta ahora socio responsable del área de seguros y reaseguros de la oficina de Hogan Lovells en Madrid, como socio coordinador del área.

Carlos Melón se ha unido a Rēgula como socio

La boutique legal Rēgula ha reforzado su práctica de derecho público con la incorporación de **Carlos Melón**, ex socio director del área Público en Ramón y Cajal Abogados. Melón se une a la firma fundada el año pasado por Pedro Suárez, también ex socio de Ramón y Cajal, marcando otro fichaje destacado procedente de la reconocida firma española.

Simmons & Simmons ha reforzado sus áreas de litigios y reestructuraciones en España

Simmons & Simmons ha reforzado su oficina de Madrid con dos incorporaciones de peso en las áreas de resolución de litigios y reestructuraciones e insolvencias. **Olivia Delagrange** ha sido nombrada nueva directora nacional del grupo de Litigios. La abogada, que anteriormente desarrollaba su labor en la oficina de la firma en Bruselas, asume ahora la responsabilidad de liderar esta práctica en España. Su designación se produce en el marco de la estrategia de crecimiento del departamento contencioso en el país. Por otro lado, la firma ha incorporado a **Luis Valdenebro** como nuevo responsable del área de Reestructuraciones e Insolvencias. Procedente de Linklaters, Valdenebro cuenta con casi dos décadas de experiencia en el asesoramiento a fondos, entidades financieras y empresas en situaciones de crisis empresarial, insolvencia y recuperación de activos.

LUIS VALDENEBRO, EMMA MORALES

María Sanz se ha unido a Ecija Barcelona para potenciar el área de M&A

Ecija continúa avanzando en su ambiciosa estrategia de crecimiento nacional e internacional con una nueva incorporación de alto perfil en su oficina de Barcelona. La firma ha anunciado el nombramiento de **María Sanz** como socia, reforzando su práctica de derecho mercantil e insolvencias en la capital catalana.

Broseta ha reforzado sus oficinas de Barcelona y Madrid

Broseta ha incorporado a dos nuevos socios para reforzar sus equipos en Barcelona y Madrid, en las áreas de derecho fiscal y fusiones y adquisiciones, respectivamente. En Barcelona, la firma ha sumado a **David Ramírez** como nuevo socio del área fiscal. Con más de 25 años de trayectoria en el asesoramiento tributario, Ramírez se incorpora con el objetivo de consolidar y expandir la práctica fiscal de Broseta en Cataluña, una región clave dentro del plan de crecimiento territorial del despacho.
Por su parte, en Madrid, **Rubén Aísa** se une como socio del área de M&A. Procedente de Almadraba Capital Holding, Aísa cuenta con una sólida experiencia en operaciones corporativas y asesoramiento estratégico en procesos de adquisición y reestructuración empresarial.

ALBERTO ESTRELLES, ANA SABIOTE, CARMEN MULET

KPMG Abogados ha nombrado a Ana Sabiote como nueva socia

KPMG Abogados ha anunciado el nombramiento de **Ana Sabiote** como nueva socia en el área de regulación, administrativo y competencia.

Ramón y Cajal ha incorporado a Manuel Martín Moreta como socio laboral

Ramón y Cajal Abogados ha fichado a **Manuel Martín Moreta**, de RCD, para liderar el área laboral de su oficina de Madrid.
El nuevo socio cuenta con más de veinte años de experiencia asesorando a empresas nacionales e internacionales en sectores como energías renovables, consultoría tecnológica u hostelería, entre otros.

Grupo Albia ha nombrado a Carlos Sanza como nuevo director del Departamento Jurídico

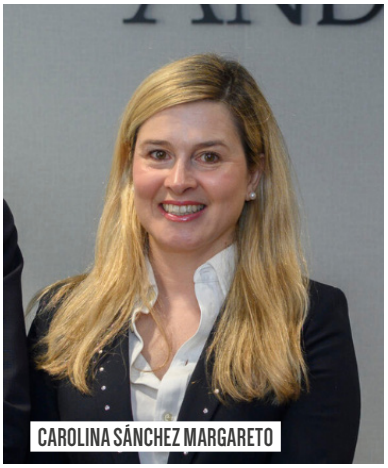
Grupo Albia, empresa líder en el sector de servicios funerarios en España, ha anunciado el nombramiento de Carlos Sanza como nuevo director de su departamento jurídico y miembro del comité ejecutivo.

Andersen: nuevas incorporaciones en fiscal, m&a y propiedad intelectual

Andersen ha anunciado varias incorporaciones estratégicas en distintas oficinas de su red en España, con nuevos socios y la integración de una boutique especializada, en línea con su plan de expansión nacional. En Madrid, **Víctor Barrio** se ha incorporado como nuevo socio del área fiscal. Procedente de Hogan Lovells, cuenta con una sólida trayectoria en derecho tributario y es vicepresidente de la Asociación Española de Derecho Aeronáutico y del Espacio (AEDAE), además de miembro de la International Association for the Advancement of Space Safety. En Bilbao, la firma ha sumado a **Manuel Fernández Condearena** como nuevo socio del área de Fusiones y Adquisiciones (M&A). Anteriormente en Deloitte Legal, su llegada eleva a tres el número de socios en la oficina vasca. Por otro lado, Andersen ha integrado la firma valenciana Margareto Intellectual Property, especializada en derecho de propiedad industrial e intelectual. Como parte de esta operación, **Carolina Sánchez Margareto** se ha incorporado como directora del departamento de M&A en la oficina de Valencia, acompañada por **María Amparo Godoy**, que se ha unido como abogada.

VÍCTOR BARRIO

MANUEL FERNÁNDEZ CONDEARENA



CAROLINA SÁNCHEZ MARGARETO

ACS ha nombrado al abogado del Estado Ignacio Pereña como su director jurídico

La constructora española ACS ha nombrado a **Ignacio Pereña Pinedo**, un experimentado abogado del Estado, como su nuevo director jurídico (general counsel), marcando la creación de una función de asesoría jurídica al más alto nivel de la estructura corporativa de la empresa.

Maria Beatrice Magotti, nueva responsable de M&A para Iberia y MEDI en AIG

Maria Beatrice Magotti ha ascendido desde el cargo de directora de M&A de AIG Europe para Italia, Chipre, Grecia y Malta (MEDI). Anteriormente, fue suscriptora sénior de M&A en la oficina italiana.

Deloitte ha nombrado a 42 nuevos socios

Deloitte ha nombrado a 42 nuevos socios; 39 promociones internas y tres incorporaciones externas, que se han unido a la sociedad. Esta es la cifra más alta de profesionales incorporados a la firma al cierre del ejercicio.

Guillermo de Torre, nuevo director jurídico para el sur de Europa en Stryker

La multinacional estadounidense Stryker, líder global en tecnología médica, ha nombrado a **Guillermo de Torre** como su nuevo director jurídico regional para el sur de Europa, con sede en Madrid. De Torre asume la responsabilidad legal para España, Portugal e Italia, fortaleciendo así la estructura jurídica de la compañía en una de sus regiones estratégicas dentro de Europa.

Secuoya Studios: Fernando Álvarez de Toledo responsable de negocio y asuntos jurídicos

Secuoya Studios, estudio de creación, desarrollo, producción y distribución de contenidos dentro del grupo Secuoya Content Group, ha anunciado el nombramiento de Fernando **Álvarez de Toledo**, anteriormente en Garrigues, como su nuevo responsable de negocio y asuntos jurídicos, reforzando así su equipo ejecutivo con una figura que cuenta con una amplia experiencia en los ámbitos jurídico y del entretenimiento. Álvarez de Toledo trabajará bajo la dirección de **Brendan Fitzgerald**, CEO de Secuoya Studios, y de **Carlos López Martín de Blas**, director jurídico del grupo.

Alantra ha nombrado una dirección jurídica dual en España

Alantra, firma global de banca de inversión y gestión de activos, ha reforzado su función legal en España con el nombramiento de **Ana Montes Ayuso** y **Gonzalo López** como codirectores del departamento jurídico.

Cristina Vallejo nueva decana del Colegio de la Abogacía de Barcelona

Cristina Vallejo, socia directora de VPG Abogados, ha sido elegida nueva decana del Ilustre Colegio de la Abogacía de Barcelona (ICAB) tras las elecciones celebradas este jueves. Vallejo recibió 3.446 votos, sucediendo a **Jesús M. Sánchez**, quien ocupaba el cargo desde el 18 de enero de 2022.

Josep Gálvez se ha incorporado a Ramco como asesor jurídico sénior

Ramco Litigation Funding ha nombrado a **Josep Gálvez** como asesor jurídico sénior y miembro de su consejo asesor. Gálvez aporta una amplia experiencia en arbitraje internacional tanto en sistemas de common law como de derecho civil, así como un profundo conocimiento en escenarios complejos de ejecución que incluyen inmunidad soberana, medidas anti-demandas y ejecución de laudos.

PLMJ ha nombrado a tres nuevos socios

PLMJ ha nombrado a tres nuevos socios en las áreas de M&A corporativo, fiscal y derecho internacional: **Alexander Ehlert, Dinis Tracana** y **Rúben Brigolas**, respectivamente.

ALEXANDER EHLERT, DINIS TRACANA Y RÚBEN BRIGOLAS

Pérez-Llorca ha incorporado a Teresa Madeira Afonso como socia en Lisboa

Pérez-Llorca ha incorporado a **Teresa Madeira Afonso**, quien proviene de PLMJ, como socia del área inmobiliaria en su oficina de Lisboa. Con este nombramiento, la firma refuerza sus capacidades en las áreas de M&A, private equity e inmobiliario.

PRA ha nombrado a Diogo Freitas como nuevo socio

PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados ha anunciado el nombramiento de **Diogo Freitas** como nuevo socio de la firma. Especializado en derecho inmobiliario, Freitas forma parte del equipo desde 2023 y ha desempeñado un papel clave en el fortalecimiento de la presencia de PRA en Madeira.

Andersen: nuevas incorporaciones en Lisboa y Oporto

Andersen ha anunciado dos incorporaciones estratégicas en Portugal, reforzando sus departamentos de corporativo/M&A y laboral en las oficinas de Lisboa y Oporto. En el área corporativa, **Luís Moreira Cortez** se ha incorporado como nuevo socio en Lisboa. Procedente de CRA Law Portugal, donde también era socio, Cortez aportará su experiencia para consolidar esta práctica en la capital. En paralelo, **José Carlos Vasconcelos** se une como socio local en la oficina de Oporto. Llega desde Abreu Advogados, donde ejercía como socio profesional.

En el ámbito laboral, Andersen ha nombrado a **Tiago Piló** como nuevo socio y co-director del departamento de Laboral en Lisboa. Piló, con más de 30 años de trayectoria, proviene de Vieira de Almeida y es reconocido por su experiencia en relaciones laborales y derecho del trabajo.

LUÍS MOREIRA CORTEZ, JOSÉ CARLOS VASCONCELOS

TIAGO PILÓ

Hugo de Almeida Pinho ha asumido un doble rol clave en Arthrex

Hugo de Almeida Pinho ha sido nombrado subdirector de legal y cumplimiento para la región EMEA, así como jefe de legal y cumplimiento para el sur de Europa (Portugal, España, Francia e Italia) en Arthrex.

Sunny Mann, nuevo presidente global de Baker McKenzie

Baker McKenzie ha anunciado la elección de **Sunny Mann**, socio del área de comercio internacional, cumplimiento e investigaciones, como su nuevo presidente global. Mann asumirá el cargo en octubre, sucediendo a **Milton Cheng**.

Lorenzo Maria Di Vecchio, nuevo director jurídico global de Guess

Guess ha nombrado a **Lorenzo Maria Di Vecchio** como su nuevo director jurídico global, tras su etapa en Christian Dior Couture, donde ocupó el cargo de director de legal y compliance para retail e industrial en las regiones de Europa, Oriente Medio y África (EMEA). Desde su nueva posición, con sede en Suiza, liderará la estrategia jurídica global de la empresa estadounidense de moda.

LCPUBLISHINGGROUP

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

LCPUBLISHINGGROUP

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

En la web

El mercado de fusiones y adquisiciones en España sufre un retroceso

El mercado de fusiones y adquisiciones (*M&A*) en España ha cerrado los cinco primeros meses de 2025 con un notable descenso tanto en el número de operaciones como en el capital captado. Según el informe mensual de TTR Data, entre enero y mayo se registraron 1.158 operaciones (entre anunciadas y cerradas), por un importe total de 34.045 millones de euros, lo que supone caídas del 20% y del 25%, respectivamente, respecto al mismo periodo de 2024.

Este descenso refleja la cautela del mercado ante la actual incertidumbre macroeconómica y regulatoria. Sin embargo, algunos segmentos como el *Venture Capital* han mostrado signos positivos: aunque el número de operaciones ha caído un 27%, el capital captado ha crecido un 16%, lo que demuestra que el apetito de los inversores por las empresas innovadoras sigue siendo fuerte.

El sector inmobiliario lideró la actividad sectorial con 247 operaciones hasta mayo, seguido de Internet, Software y Servicios Informáticos (96 operaciones) y Turismo, Hostelería y Ocio (72). A pesar del protagonismo del sector inmobiliario, su volumen de transacciones descendió ligeramente un 4% en comparación con 2024, lo que pone de manifiesto la contención general del mercado.

En cuanto a la actividad transfronteriza, destaca la inversión estadounidense en España, con una caída interanual del 43%. Sin embargo, Reino Unido, Francia y Estados Unidos siguen siendo los principales países de origen de las inversiones extranjeras. Por el contrario, Portugal, Estados Unidos y Reino Unido son los principales destinos de la inversión española en lo que va de año. Francia, por importe, lidera la recepción de capital español con más de 1.100 millones de euros.

En *Private Equity* se registraron 124 operaciones, un 25% menos, mientras que las adquisiciones de activos también perdieron tracción, con 314 operaciones y una caída del 44% en el importe movilizado. En resumen, aunque el mercado de fusiones y adquisiciones en España atraviesa un periodo de ralentización, se mantiene activo en sectores clave y ofrece signos de resistencia que invitan al optimismo a medio plazo.

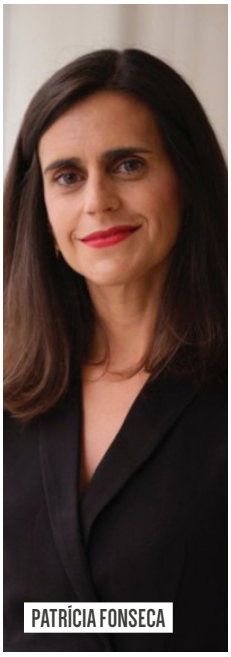
Novo Banco se venderá por 6.400 millones de euros: los asesores

DAVID OLIVEIRA FESTAS

ISABEL COELHO DOS SANTOS

MARCOS SOUSA

NUNO AZEVEDO NEVES


PATRÍCIA FONSECA

CS'Associados y PwC Portugal, junto con el bufete francés Darrois Villey Maillot Brochier, han asesorado a Groupe BPCE en la firma del memorando de entendimiento para la adquisición de Novo Banco, el cuarto banco de Portugal, actualmente propiedad de Lone Star Funds. Por parte de Lone Star Funds, DLA Piper en Portugal ha asesorado a Nani Holdings, una filial del fondo, junto con el bufete de abogados Weil, Gotshal & Manges.

La operación, valorada en aproximadamente 6.400 millones de euros (por el 100% del capital social), es la mayor adquisición bancaria transfronteriza en la zona euro en más de una década y una de las mayores operaciones de fusión y adquisición jamás realizadas en Portugal, según BPCE. Además de los asesores mencionados, Macfarlanes también está asesorando a BPCE en asuntos de Derecho inglés, y Linklaters y Slaughter and May están asesorando a Novo Banco.

Este acuerdo marca la culminación de un proceso de transformación de varios años en Novo Banco, que comenzó con la adquisición de una participación del 75% por parte de Lone Star en 2017. A lo largo de los años, bajo el liderazgo de Lone Star y en coordinación con los demás accionistas, el banco portugués se sometió a una reestructuración integral, estableciéndose como una de las instituciones bancarias más rentables de Europa.
BPCE también ha declarado que está «en conversaciones con el Gobierno portugués y el Fondo de Resolución Bancaria para adquirir sus participaciones en Novo Banco (11,5% y 13,5%, respectivamente), en condiciones idénticas». Esto ya ha sido confirmado por el Ministerio de Finanzas.

LOS ASESORES

El equipo de CS'Associados estuvo dirigido por el socio **David Oliveira Festas** y contó con abogados de diversas áreas de práctica, entre ellos los socios **Maria Castelos**, **Bernardo Abreu Mot**a, **António Rocha Mendes, António Rocha Alve**s, **André Salgado Matos**, y varios asociados, como **Francisco Albuquerque Reis** y **Maria Almeida Garrett**.

El equipo jurídico de PwC Portugal estuvo liderado por **Isabel Coelho dos Santos** (socia - Corporate/M&A) y contó con abogados de varias áreas de práctica, como **Cristina Cabral Ribeiro** (socia directora), **Miguel Paiva Antunes** (senior manager - Corporate M&A) y **Ana Pinto Nunes** (manager - Corporate M&A), **Fernando Costal Carinhas** (responsable del área de Inmobiliario), **Tiago Silva Abade** (responsable del área de Derecho Público y Privacidad) y **Bernardo Xavier Cid** (responsable del área de Derecho Público y Privacidad), y **Levi França Machado** (responsable del área de Derecho Laboral).

El equipo jurídico portugués de PwC llevó a cabo tanto una due diligence legal como una due diligence laboral, como parte de la práctica transfronteriza y transversal, y prestó asistencia al equipo jurídico de la transacción, dirigido por **Darrois Villey**. También ha prestado servicios de due diligence financiera, fiscal, de RRHH, comercial, prudencial, de cumplimiento y regulatoria, ESG, IT & OPs en el contexto de esta operación, afirma el despacho.

El equipo de DLA Piper Portugal, por parte de los vendedores, estuvo dirigido por **Nuno Azevedo Neves**, socio director de DLA Piper Portugal, con el apoyo de un equipo central compuesto por **Vanessa Antunes**, **Ana Isabel Vieira**, **Mariana Ricardo**, **Sofia Oliveira Moiteiro**, **Ricardo Violante Teixeir**a, **Bruno Soares Ferreira**, **Sara de Faria Moreir**a y **Gustavo de Almeida Neve**s.

El equipo de fusiones y adquisiciones de **Linklaters** estuvo dirigido por **Marcos Sousa Monteiro** (socio director), **Mariana Serra Baptista** (abogada) y **Beatriz Morais** (asociada). El equipo de OPV estuvo dirigido por **António Soares** (socio), **Vera Ferreira de Lima** (socia), **Rodrigo Moreira** (asociado) y **Rita Albuquerque** (asociada).

Asesores internos
El equipo jurídico interno de Novo Banco que asistió a la operación incluyó a la consejera general **Patrícia Fonseca**, junto con **Pedro Gonzalez**, **Alexandra Gaspar**, **Rui Tabarra e Castro**, **Luísa Machado de Castro**, **Luís Falcão Ramos**, **Luísa Charneca** y **Carla Costa**.

ÁREA DE PRÁCTICA
M&A

TRANSACCIÓN
Novo Banco se venderá por 6.400 millones de euros

FIRMAS
CS'Associados, PwC, DLA Piper, Linklaters y equipo interno de Novo Banco

ASESORES
David Oliveira Festas, Isabel Coelho dos Santos, Nuno Azevedo Neves, Marcos Sousa Monteiro y Patrícia Fonseca

VALOR
6.400 millones de euros

Nido Living adquiere la cartera de Livensa en una operación de 1.200 millones de euros: asesores

CARLOS PORTOCARRERO

CARLOS MARÍN

JOÃO TORROAES VALENTE

Clifford Chance, Morais Leitão y KPMG Abogados han asesorado a Nido Living, plataforma europea especializada en alojamiento para estudiantes, en la adquisición del Grupo Livensa, propiedad de Brookfield, en una operación valorada en unos 1.200 millones de euros.
Esta operación estratégica refuerza la presencia de Nido en el mercado ibérico y acelera su ambición de alcanzar las 25.000 camas en Europa continental en 2031. Según el bufete, esta operación podría ser una de las más importantes del mercado inmobiliario en España en 2025.

ASESORES

El asesoramiento legal de Clifford ha corrido a cargo de un equipo multidisciplinar que incluye las oficinas de Madrid, Ámsterdam y Londres, liderado por el socio de Real Estate **Carlos Portocarrero**, junto con la counsel **María Pradillo** y los asociados **Jorge Barrero**, **Itziar Kraus** y **Paula Abad.** El socio **Felipe Font** asesoró en la financiación, junto con el abogado **Carl Fitzgerald** y las asociadas **Sofía Riaño** y **Elena Euba**, con el asesoramiento en materia de defensa de la competencia de la abogada senior **Begoña Barrantes** y los asociados **Ana Latorre** y **Juan Valcárcel,** que asesoraron en materia de seguros. **Sonsoles Callejo** asesoró en materia de cumplimiento normativo.
Morais Leitão asesoró en todos los aspectos de la operación relacionados con la legislación portuguesa, a través de un equipo multidisciplinar dirigido por el socio **João Torroaes Valente,** del departamento inmobiliario corporativo. El asesoramiento abarcó varias áreas: en el área de corporate real estate, el asesoramiento fue prestado también por la socia **Rita Ferreira Vicente** y por los asociados senior **Diogo Mafra** y **Mafalda Jardine Neto**; en el área fiscal, por los asociados coordinadores **António Queiroz Martins** y **Raquel Maurício**; en el área de derecho público, por el counsel **Miguel Arnaud**; en el área de financiación, por el socio **Filipe Lowndes Marque**s y por el asociado **Ashick Remetul**a; por último, en el área de competencia, por el socio **Luís Nascimento Ferreira** y por la asociada **Joana Fraga Nune**s.
Por parte de KPMG, el equipo fiscal de fusiones y adquisiciones prestó servicios de due diligence fiscal y estructuración. El equipo estuvo liderado por **Carlos Marín** (socio), junto con **Aida Sobral** (directora), **Alberto Fernández** (senior manager), **Álvaro Rubio** (asociado) y **Ana María Muñoz** (colaboradora). Además, **Pelayo Oraa** (socio) y **Álvaro Marín** (senior manager) también contribuyeron a la labor de asesoramiento fiscal.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

TRANSACCIÓN

Nido Living adquiere la cartera de Livensa en una operación de 1.200 millones de euros

FIRMAS

Clifford Chance, Morais Leitão y KPMG Abogados

ASESORES

Carlos Portocarrero, João Torroaes Valente y Carlos Marín

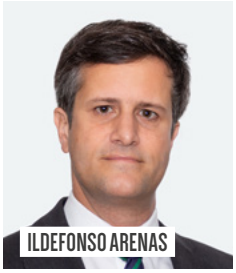
VALOR

1.200 millones de euros

BlueSun (Phi) adquiere la empresa alemana fit: Asesores

ARACELI SÁENZ DE NAVARRETE CRESPO

CÉSAR HERRERO


ILDEFONSO ARENAS

ISABEL VILLA

JUAN BEZARES

BlueSun, ha adquirido el 100% de la empresa alemana Fit, referente en productos de limpieza y cuidado personal. Con esta adquisición, BlueSun refuerza su presencia internacional y cuenta ya con tres centros de producción en Europa: Zittau (Alemania), Mataró (Barcelona) y Alcalá de Guadaira (Sevilla). La plantilla crecerá hasta aproximadamente 1.000 empleados, sus productos llegarán a más de 40 mercados y alcanzará una facturación anual combinada superior a € 500 millones.

ASESORES

Tribeca Abogados ha asesorado a BlueSun en los aspectos legales de la operación. El equipo estuvo dirigido por **Juan Bezares**, socio fundador, con el apoyo de **Ignacio Carrión Ruiz de Gopegui** y **María Arroyo López,** asociados del departamento de Corporate/M&A.
EY Abogados se encargó de la estructuración fiscal, con un equipo liderado por **Araceli Sáenz de Navarrete Crespo**, socia, junto a **Julio Alguacil Cabrerizo**, senior manager, y **Álvaro Cruces Romero**, senior.

Pérez-Llorca ha asesorado en la financiación de la operación, con un equipo liderado por los socios **Ildefonso Arenas** e **Isabel Villa**, y la asociada **África Rodríguez**. De Brauw Blackstone Westbroek y Noerr también han participado en las otras jurisdicciones (Países Bajos y Alemania, respectivamente) junto a la firma española.

En cuanto a la financiación, DLA Piper ha asesorado a un amplio sindicato de prestamistas liderado por PGIM, CaixaBank y Santander, con la participación de Muzinich, Artemid, Siemens, Eiffel, ING y DZ Bank. El equipo de Madrid estuvo liderado por el socio **César Herrero**, junto con **Alberto Rubio** y **Felipe López**, asociados senior, y **Sara Espina** y **Ángel Ansorena**, asociados. En materia fiscal también asesoraron **Guillermo Bailach**, director jurídico, y **Alberto Lobat**o, asociado senior. La investigación internacional de DLA Piper fue un factor clave en la estructura de financiación transfronteriza. El equipo español contó con el apoyo de las oficinas internacionales de la firma, incluyendo: 0Alemania y Países Bajos.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

TRANSACCIÓN

BlueSun (Phi) adquiere la empresa alemana fit

FIRMAS

Tribeca Abogados, EY Abogados, Pérez-Llorca y DLA Piper

ASESORES

Juan Bezares, Araceli Sáenz de Navarrete Crespo, Ildefonso Arenas, Isabel Villa y César Herrero

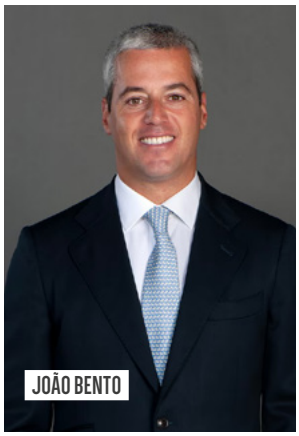
Hotel Cascais Miragem vendido en una inversión de 205 millones de euros: asesores

CLÁUDIA RAPOSO CORREIA

GONÇALO CID

GONÇALO VEIGA DE MACEDO

ISRAEL GÓMEZ-CARO


JOÃO BENTO

JOSÉ DIOGO MARQUES

JOSÉ MOTA SOARES

MARIANA ABREU

Una joint-venture española entre ARD Investment & Development e Ibervalles ha adquirido el Hotel Cascais Miragem, en Portugal. La operación ha sido valorada en 125 millones de euros, con una inversión prevista de 80 millones de euros para la rehabilitación y reposicionamiento del activo, lo que la convierte en una de las operaciones inmobiliarias más relevantes en Portugal en lo que va de año. Los asesores en esta operación fueron Kgsa y Andersen Portugal, en representación de la joint venture, Ontier y DLA Piper, en representación de ARD, con equipos de Lisboa y Madrid. Linklaters asesoró a Novo Banco, que garantizó parcialmente la financiación de la operación.

Los socios **José Diogo Marques** y **Cláudia Raposo Correia** coordinaron el equipo de kgsa en la realización de la due diligence legal y en la negociación del contrato de compraventa, con el apoyo de **Diogo Silva Rainha** como consultor externo y de **Maria Luísa Bruges**, asociada de kgsa.

El equipo de Andersen Portugal – coordinado por los socios **Gonçalo Cid**, **José Mota Soares** y **Mariana Abreu** – fue responsable de la due diligence fiscal, así como del diseño e implementación de la estructuración fiscal y legal, y también de la due diligence laboral.

DLA Piper ha asesorado a ARD en la financiación, estructuración societaria y acuerdos comerciales. El equipo del bufete estuvo liderado por el socio **João Bento** en Portugal y la counsel **Almudena Comin** en España, e incluyó profesionales de las áreas de Corporate M&A, Finanzas y Fiscal: R**ocío Smith** y **Mariano Renedo** de la oficina de Madrid; **Stéphanie Sá Silva**, **Ana Carvalho, Mariana Melo Pinto**, **Ana Carolina Fernandes** y **Salvador Beirão da Veiga** de la oficina de Lisboa.

Por parte de Linklaters, el equipo de asesores estuvo liderado por el socio **Gonçalo Veiga de Macedo**, que trabajó junto a la asociada directora **Maria José Sousa Leite**, la asociada **Flávia Marques** (con base en la oficina de Linklaters en Luxemburgo), **João Coutinho** y **Francisca Costa** (asociados junior del mismo equipo).

Ontier ha asesorado a Ibervalles y ARD Investment & Development en la coordinación de los aspectos legales de la financiación, por un importe aproximado de 120 millones de euros. El equipo de Ontier ha estado liderado por el socio de banca y finanzas **Israel Gómez-Caro**, con el director legal de este departamento, **Esteban Cuyás**, y en relación con la operación de adquisición por el socio de M&A **Victor Artola** y la asociada senior **Maria Barbe**d.

ÁREA DE PRÁCTICA
Fusiones Y Adquisiciones

TRANSACCIÓN
Hotel Cascais Miragem vendido en una inversión de 205M€.

FIRMAS
Kgsa, Andersen Portugal, Ontier y DLA Piper y Linklaters

SOCIOS ASESORES
José Diogo Marques, Cláudia Raposo Correia, Gonçalo Cid, José Mota Soares y Mariana Abreu, João Bento, Gonçalo Veiga de Macedo e Israel Gómez-Caro.

VALOR
205 millones de euros

PUBLISHINGGROUP LC

LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com

INFORMATION

EVENTS

INTELLIGENCE

PUBLICATIONS

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

MAG · LEGALCOMMUNITY · LEGALCOMMUNITYCH · LEGALCOMMUNITYGERMANY · LEGALCOMMUNITYMENA

FINANCECOMMUNITY · FINANCECOMMUNITYES · INHOUSECOMMUNITY · FOODCOMMUNITY · IBERIANLAWYER · THE LATINAMERICANLAWYER

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

El apagón que desnudó al sistema

Antonio Adami (Recurrent Energy), Clara Cerdán (Solarig), Fernando Reina (Lightsourcebp), Eduardo García (Moeve) y Federico Silva Ortiz (Arba Energy) analizan los fallos estructurales tras el colapso del 28 de abril: fragmentación administrativa, inseguridad jurídica y saturación normativa

por ilaria iaquinta

El apagón del 28 de abril, que dejó sin suministro a millones de usuarios en la Península Ibérica, puso a prueba la robustez del sistema eléctrico español. Más allá de la causa técnica inmediata, el incidente reactivó un debate latente sobre los fundamentos legales y operativos del modelo energético.
A partir de este episodio crítico, **Antonio Adami** (Senior Director & General Counsel EMEA, Recurrent Energy, a Subsidiary of Canadian Solar), **Clara Cerdán Molina** (General Counsel and Corporate Secretary, Solarig), **Eduardo García** (Senior Legal Counsel, Commercial and Clean Energies, Moeve), **Fernando Reina Muñoz** (Managing Counsel Spain, Lightsourcebp), y **Federico Silva Ortiz** (General Counsel & Chief Corporate Officer, Arba Energy) evaluaron —en el marco del Energy Day 2025 organizado por *Iberian Lawyer* y *Financecommunity.es* el pasado 19 junio— los principales riesgos normativos, cuellos de botella administrativos y desafíos contractuales de la transición energética en España.

EDUARDO GARCÍA

CLARA CERDÁN MOLINA

FIRMEZA Y FLEXIBILIDAD

La urgencia de reforzar el almacenamiento y la hibridación quedó clara. A pesar del avance renovable, la red española sigue sin contar con una base técnica que garantice firmeza y continuidad. Las baterías conectadas a gran escala no llegan a una veintena de proyectos y los híbridos encuentran trabas desde la fase de tramitación. Según García, el marco legal actual "sigue pensado para plantas convencionales, con duplicidades, falta de interlocución entre administraciones y sin prioridad real en el despacho". La consecuencia es directa: si una tecnología no tiene un encaje normativo claro, no llega a ser financiable.

En este sentido, Adami insistió en la necesidad de adaptar los contratos a un nuevo contexto de mayor riesgo operativo. Las cláusulas de disponibilidad y las salvaguardas frente al curtailment deben revisarse, y los *PPAs* deben contemplar escenarios de intermitencia más exigentes. También destacó la urgencia de integrar herramientas digitales en la operación y gestión predictiva.

Uno de los elementos más reiterados fue la excesiva fragmentación del poder regulador. Las competencias autonómicas y municipales dificultan la coordinación, con plazos inciertos y criterios no armonizados. El proceso de obtención de permisos urbanísticos o ambientales se ve afectado por exigencias técnicas dispares y, a menudo, por la falta de personal técnico especializado. "No tenemos un calendario unificado ni procedimientos estandarizados; eso genera inseguridad en los desarrolladores", fue una de las advertencias compartidas.

La falta de digitalización en el procedimiento administrativo es un lastre adicional. El uso de plataformas digitales, la automatización de fases críticas y la interoperabilidad entre registros aún están lejos de consolidarse. Adami y García coincidieron en que esta modernización no es un lujo, sino un requisito para que los proyectos avancen con seguridad jurídica y trazabilidad documental.

ANTONIO ADAMI

SEGURIDAD JURÍDICA

Actualmente, hay más de 147 GW con acceso concedido y otros 52 GW en tramitación, frente a una demanda que apenas crece. Esto genera un ecosistema sobrecargado, donde conviven desarrollos sólidos con proyectos meramente especulativos. La ausencia de filtros técnicos y la acumulación de expedientes —junto con los vacíos normativos y la improvisación administrativa— agravan la inseguridad jurídica. Silva Ortiz lo resumió con crudeza: "Estamos ante un marco regulatorio parcheado por todos lados".

El diseño actual del calendario de hitos administrativos también genera presión extrema sobre los promotores. "A veces, por una semana de retraso, un proyecto puede perderlo todo", advirtió Adami. Esta rigidez, combinada con decisiones improvisadas o cambios de criterio a última hora, debilita la planificación empresarial.

Comparado con otros países, España presenta claras oportunidades desaprovechadas. En alguna zonas de EE. UU., por ejemplo, los promotores deben acreditar la titularidad —o la disponibilidad contractual de al menos el 90 %— del terreno antes de pedir acceso a red, lo que reduce la especulación. En Italia, pese a la burocracia, la tramitación sigue criterios estables. En Portugal, la fragmentación es menor y la penetración renovable más alta. Cerdán lo expresó así: "España tiene todo para liderar, pero pierde competitividad por la falta de regulación efectiva".

ENTRE TÉCNICA Y POLÍTICA

El debate sobre el modelo energético español parece atrapado entre lógica técnica y decisiones ideológicas, cuando no se trata de elegir entre tecnologías sino de avanzar en la transición energética de la forma más sostenible y eficiente en costes que permita el mix energético disponible. "Es necesario dotar al sistema de resiliencia y flexibilidad estructural apostando, por ejemplo, por el almacenamiento y la hibridación de proyectos renovables, que nos permiten asegurar un mix energético sostenible y competitivo para las empresas españolas. Para eso hace falta más certeza jurídica y más medidas para incrementar la electrificación", señaló Reina.

CIFRAS CLAVE: APAGÓN, RENOVABLES Y DESAFÍOS DEL SISTEMA

El apagón de 28 de abril de 2025

- Corte eléctrico masivo en España y Portugal
- Pérdida súbita estimada: **15 GW** (aprox. el 60% del suministro peninsular)
- Millones de usuarios afectados durante horas
- Servicio restaurado al **99%** al día siguiente

(fuente: Red Eléctrica / ENTSO-E)

Mix eléctrico español (2024)

- Renovables: **56%** del total generado
- Nuclear: aproximadamente el 20% del mix
- Objetivo 2030 (PNIEC): **74% renovable**

(fuente: Red Eléctrica de España / PNIEC 2023-2030)

Capacidad de almacenamiento operativa

- Bombeo hidroeléctrico: **6,3 GW**
- Termosolar con acumulación térmica: aproximadamente el **1 GW**
- Proyectos híbridos (solar + baterías): menos de **20** activos conectados
- Meta 2030: **22,5 GW** en almacenamiento total

(fuente: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico)

Acceso y red (datos 2025)

- Capacidad con acceso concedido: **147 GW**
- En tramitación: **52 GW**
- Demanda punta estimada: aproximadamente el **40 GW**

(fuente: CNMC / REE / ponencias Energy Day)

FERNANDO REINA MUÑOZ

Desde el área legal, se observa una evolución en los contratos de compraventa de energía (PPAs). Nuevas cláusulas contemplan riesgos como el curtailment, la volatilidad de precios o fallos en red. Sin embargo, esa sofisticación contractual no ha sido acompañada por una modernización del marco administrativo. Automatización de trámites, plataformas digitales y plazos razonables siguen siendo tareas pendientes. Tanto Adami como García coincidieron en que sin digitalización y reformas procesales, la transición se estanca.

En el plano de sostenibilidad, Cerdán defendió una visión del ESG como parte del ADN corporativo, no como mera respuesta normativa. En Solarig, explicó, los principios de sostenibilidad están integrados en la formación, la gobernanza y el sistema de reporte. Esta profundidad en el enfoque no solo mejora la posición ante inversores, sino que refuerza la competitividad estructural.

TECNOLOGÍAS EN CONVIVENCIA

Otro reto señalado fue la necesidad de hacer convivir infraestructuras con décadas de diferencia tecnológica: parques solares, ciclos combinados, almacenamiento y plantas híbridas deben operar bajo criterios compatibles. "Uno de los desafíos jurídicos clave es cómo hacer convivir activos antiguos con los nuevos modelos de generación", explicó García.

Además de la inseguridad normativa, los equipos legales enfrentan dificultades prácticas en la negociación de PPAs con administraciones o en la obtención de licencias. La falta de armonización en los requisitos técnicos, la presión de los plazos y la escasa interlocución fluida con ciertos organismos locales aumentan la carga operativa de los asesores.

El colapso de abril dejó claro que el sistema necesita algo más que ajustes técnicos. Los expertos coincidieron en la necesidad de una coordinación más eficiente entre niveles de administración, interoperabilidad real entre sistemas y planificación con visión de medio plazo. "España necesita avanzar con una política y planificación energética clara y abandonar la política y planificación ideológica con la energía", sentenció Silva Ortiz. La transición energética es una meta compartida. Pero sin un marco jurídico robusto, no habrá llegada.

FEDERICO SILVA ORTIZ

LCPUBLISHINGGROUP

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

Legal con visión de negocio

Eugenia Jover, directora de la asesoría jurídica de Mango, explica cómo su equipo acompaña la expansión internacional, gestiona el cumplimiento normativo y lidera proyectos clave en sostenibilidad, tecnología e IA

por ilaria iaquinta

Gestionar los asuntos legales de una empresa presente en más de 120 países y con casi 2.800 puntos de venta es un desafío que exige más que una sólida formación jurídica. Para **Eugenia Jover**, directora de la asesoría jurídica de Mango, el verdadero valor está en saber acompasar los tiempos del negocio sin perder de vista la seguridad jurídica ni el cumplimiento normativo. Desde su oficina en Barcelona, coordina a un equipo compacto pero altamente especializado, que no solo da soporte a la expansión internacional de la compañía, sino que también acompaña proyectos estratégicos en áreas como sostenibilidad, inteligencia artificial y propiedad intelectual. En esta entrevista, detalla cómo se estructura el equipo, qué criterios usan para trabajar con despachos externos y por qué cree que el abogado del futuro tendrá que ser, sobre todo, resolutivo y con mentalidad tecnológica.

¿Cómo está estructurado el equipo legal de Mango?
El equipo está compuesto por doce personas. Dos abogados se dedican a seguros, que consideramos parte del enfoque legal por su conexión con la gestión de riesgos, una persona es paralegal y se encarga de tareas administrativas clave. El resto del equipo, nueve abogados, cubren todas las necesidades legales del grupo a nivel internacional.

¿Cuáles son vuestras principales áreas de actuación?
La actividad es muy transversal, pero hay algunos ejes prioritarios. Uno de los principales es el soporte a la expansión de Mango —tanto en tiendas propias, franquicias como canal online— desde la negociación de contratos hasta asegurar que las aperturas se hagan en tiempo y forma. Otro ámbito clave es la propiedad intelectual, especialmente la protección de nuestras marcas. También trabajamos en gobierno corporativo —yo soy secretaria del consejo de administración— y en contratación general. Y cada vez más, estamos involucrados en sostenibilidad, por el aumento de la regulación y su impacto en la compañía. A todo eso se suma nuestro rol en digitalización y cumplimiento, en coordinación con otras áreas.

MANGO EN CIFRAS

€3.339
Millones de facturación

120+
Mercados donde está presente

2.800+
Puntos de venta

16.400+
personas en plantilla

78%
Mujeres en plantilla

¿Cuáles son los aspectos más delicados de vuestra función?
Lo más complejo es adaptarse a un entorno geopolítico y regulatorio cambiante, especialmente operando en más de 120 países. Cada decisión jurídica implica un análisis de riesgo muy detallado para garantizar seguridad jurídica en todos los mercados. Al mismo tiempo, debemos acompañar a negocio: buscar un equilibrio entre cumplimiento normativo, seguridad jurídica y agilidad comercial.

¿Cómo gestionáis el trabajo legal en el extranjero?
Toda la gestión legal se coordina desde Barcelona. No tenemos estructura legal en las filiales, pero nos apoyamos en despachos locales cuando lo requiere la complejidad o especificidad de un tema. Internamente tenemos mucho conocimiento del negocio, lo que nos permite ser muy eficientes y sólo recurrir a externos cuando es estrictamente necesario.

¿Qué tipo de asuntos soléis externalizar?
Temas de alta complejidad o muy específicos de una jurisdicción. Tenemos identificados los despachos por expertise y por país, y buscamos siempre el mejor perfil para cada caso.

¿Cómo asignáis los mandatos? ¿Trabajáis con un panel definido?
No tenemos un panel formal cerrado, pero sí trabajamos de forma recurrente con firmas que conocemos bien y en las que confiamos.

¿Qué buscáis en un asesor externo?
El criterio principal es la especialización: buscamos a los mejores en cada materia y jurisdicción. Valoramos también el conocimiento del sector moda-retail, porque no es lo mismo asesorar a una farmacéutica que a Mango. Necesitamos abogados que entiendan el negocio y aporten soluciones aplicables, no solo informes teóricos. Buscamos perfiles resolutivos, capaces de dar respuestas claras, técnicas y ejecutivas. No nos sirven informes interminables; preferimos un buen resumen con análisis y una recomendación que asuma cierto riesgo. La confianza y la proximidad con el asesor también son claves para nosotros.

Recientemente habéis trabajado en el proyecto RE-VISTE!, el Sistema Colectivo de Responsabilidad Ampliada del Productor (SCRAP). ¿Podría contarnos más sobre esta iniciativa y el papel del departamento legal en su desarrollo?
RE-VISTE! nace como respuesta anticipada a una regulación que hará que el sector textil sea responsable de sus residuos. Decidimos asociarnos con otras marcas del sector para anticiparnos a esta normativa y crear un sistema colectivo de recogida, clasificación y reciclaje. Desde el departamento legal hemos trabajado en la interpretación de la normativa, en la constitución de la asociación y en todo el soporte jurídico del proyecto. Ha sido un trabajo muy estrecho con el área de sostenibilidad y un ejemplo claro de cómo legal puede aportar en temas de impacto estratégico.

EUGENIA JOVER

Sabemos que le interesa especialmente la intersección entre tecnología y función legal. ¿Por qué cree que este binomio es clave?
Porque la tecnología permite optimizar procesos, ganar eficiencia y dedicar más tiempo al asesoramiento de valor. Automatizar tareas repetitivas libera recursos para centrarse en temas más estratégicos. Además, nos permite obtener datos y métricas que antes no teníamos, lo que mejora la gestión interna y el reporting a dirección.

¿Cómo estáis incorporando la inteligencia artificial en el equipo legal?
Hemos incorporado la IA dentro de nuestra hoja de ruta de digitalización. Mango ha desarrollado su propia solución, que se llama LISA, y desde legal estamos colaborando activamente en su entrenamiento desde una perspectiva jurídica. También usamos IA para tareas específicas como resúmenes o identificación de cláusulas. Es un proceso en marcha y muy alineado con nuestra estrategia de eficiencia. Seguimos muy atentos a la evolución del mercado legaltech. La idea es

seguir ganando eficiencia, reduciendo tareas repetitivas y aumentando el valor que aportamos desde el equipo legal.

¿Qué impacto concreto ha tenido la IA hasta ahora?
Nos ha permitido eficientar procesos, sobre todo en tareas repetitivas como revisar cláusulas, redactar textos o hacer resúmenes de contratos. No sustituye la toma de decisiones jurídicas, pero sí libera tiempo para centrarnos en aspectos más estratégicos. Es una herramienta de soporte muy útil.

¿Cree que estos avances tecnológicos tendrán impacto en la composición y competencias de los equipos legales en el futuro?
No creo que implique reducir personal, pero sí cambiarán las competencias. La tecnología permitirá ampliar capacidades y especialización dentro del equipo, automatizando tareas administrativas y mejorando el uso de datos. Los perfiles jóvenes ya vienen muy tecnologizados, lo que es un valor para todos. Nos empujan a ser más eficientes y especializados.

¿Qué habilidades consideras imprescindibles en el abogado corporativo del futuro?
Versatilidad, enfoque a negocio, capacidad de comunicación y mentalidad de gestor de riesgos. Además de la base jurídica sólida, cada vez será más importante tener una especialización técnica concreta. Cuanto más se automatizan las tareas repetitivas, más valor tendrá el conocimiento profundo y la capacidad de aportar soluciones concretas en contextos complejos.

«Debemos acompañar a negocio: buscar un equilibrio entre cumplimiento normativo, seguridad jurídica y agilidad comercial »

Antes de incorporarse a Mango, trabajó durante varios años en despachos de abogados. ¿Qué aprendizajes le ha llevado de esa etapa y cómo han influido en su rol actual? ¿Considera que pasar por un despacho es una experiencia imprescindible para quienes quieren desarrollar su carrera dentro del departamento jurídico de una empresa?
No creo que sea imprescindible pasar por un despacho para ser un buen abogado in-house. En nuestro equipo hay perfiles mixtos: algunos vienen de despacho y otros del mundo corporativo. Lo importante es el talento, la capacidad de adaptación y el conocimiento del negocio. Dicho esto, haber trabajado en despacho sí te da una perspectiva valiosa: entiendes cómo funciona el asesor externo, qué puedes exigir y qué es razonable pedir. Esa experiencia ayuda mucho a gestionar relaciones externas con eficiencia y criterio.

SEDE CENTRAL DE MANGO

60 años de Baker McKenzie en España

Rodrigo Ogea y Mireia Sabaté, socios codirectores del despacho en España, repasan en esta entrevista exclusiva los hitos recientes de la firma y las claves de su estrategia en un entorno legal en constante evolución

por julia gil

En 1965, **Russel Baker** y **John McKenzie** hicieron una apuesta decidida por España, convencidos de que el país ofrecía un sinfín de oportunidades. Aquel movimiento pionero convirtió a Baker McKenzie en el primer despacho internacional en abrir oficina en territorio español. Hoy, seis décadas después, su nombre sigue resonando entre los grandes *players* del mercado legal. Y lo hace, además, con cifras récord. Según el ranking elaborado por *Iberian Lawyer* sobre las 50 principales firmas por ingresos en España, Baker McKenzie cerró su último ejercicio con una facturación de 115 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 15,5% respecto al año anterior (ver artículo). Al frente de esta etapa se encuentran **Rodrigo Ogea**, socio director desde 2017 y reelegido en 2023 (ver noticia), y **Mireia Sabaté**, vinculada al despacho desde sus inicios como becaria, quien asumió la codirección en julio de 2024 (ver noticia). Con una estructura directiva consolidada, la firma ha reforzado su presencia en áreas estratégicas. Entre 2024 y lo que llevamos de 2025, Baker McKenzie ha incorporado a dos nuevos socios y promocionado a otros seis, reflejo de su apuesta tanto por el talento interno como por fichajes de alto nivel (ver box). En esta entrevista exclusiva, los dos socios codirectores analizan cómo se construye una firma internacional desde una visión local, los desafíos de un entorno legal en transformación y las claves para mantener el liderazgo en el mercado español tras más de 60 años de historia.

¿Cómo definirían hoy el posicionamiento de Baker McKenzie en el mercado legal español?
Rodrigo Ogea (R.O): Todos los despachos somos el resultado de nuestra historia, y la nuestra tiene un rasgo diferenciador: fuimos pioneros. Baker nació en Chicago en 1949, y la segunda oficina la abrimos en Caracas hace más de 70 años para acompañar a un cliente (Laboratorios Abbott), que hoy sigue siendo uno de nuestros cinco principales. En España estamos desde 1965. Completamos nuestra expansión global 20 años antes de que otros empezaran la suya. Y todo ello en uno de los mercados más competitivos del mundo: en España hay firmas excelentes, pero muy distintas entre sí. Nosotros destacamos por esa red internacional madura y una capacidad real de operar globalmente.

> **«Vamos a ver más operaciones de concentración, fusiones y entrada de capital riesgo en las firmas»**
>
> **Rodrigo Ogea**

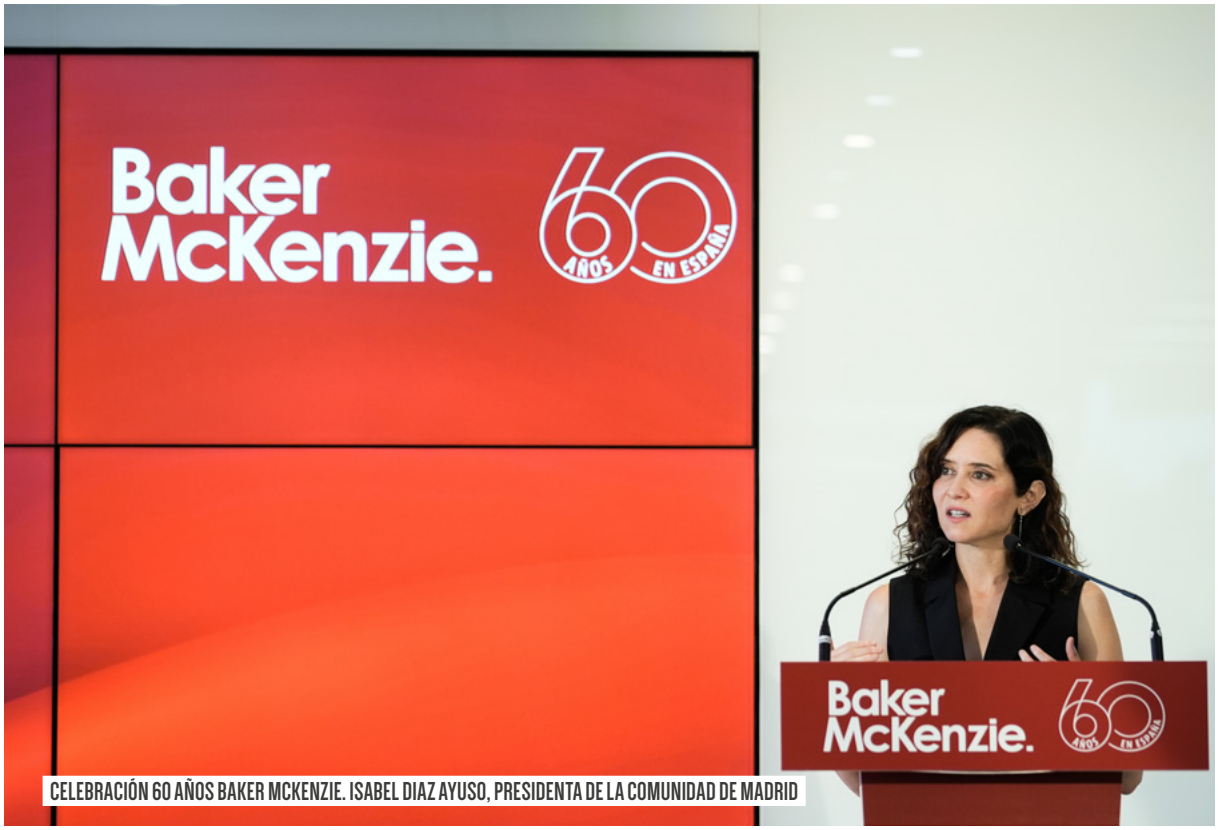
En 2024 registraron un crecimiento del 15,5%, hasta los 115 millones de euros. ¿Cuáles han sido las claves de ese impulso?
Mireia Sabaté (M.S): Es un hito que nos hace mucha ilusión. Ha sido resultado de una estrategia clara: crecimiento estructurado y apuesta por el talento. Hemos incorporado perfiles clave, pero también hemos promovido a seis socios locales este año, tanto en Madrid como en Barcelona.

Todo esto acompañado de una firme apuesta por la digitalización. El crecimiento es reflejo de una estrategia constante, no de una casualidad. Superar los 100 millones de euros de facturación representa un hito estratégico que refleja la solidez de nuestra visión a largo plazo.

¿Cuáles son los próximos objetivos?
R.O: No trabajamos con metas presupuestarias estrictas, sino con objetivos estratégicos. Queremos seguir siendo el despacho internacional más relevante en España. Para eso, estamos muy enfocados en sectores que no solo han crecido, sino que van a seguir haciéndolo: tecnología, telecomunicaciones, energía... Además, el contexto macro y geopolítico nos afecta directamente: todo el proceso de desglobalización tras el COVID o la guerra en Ucrania ha roto cadenas de suministro globales, y eso genera oportunidades jurídicas. La relocalización de fábricas, por ejemplo, implica despidos, litigios, reestructuraciones fiscales y operaciones transnacionales. Durante muchas décadas, nuestro foco estaba puesto en acompañar a empresas internacionales que invertían en

«Durante muchas décadas acompañamos a inversores extranjeros en España; hoy, acompañamos a empresas españolas en su expansión internacional»

Rodrigo Ogea



CELEBRACIÓN 60 AÑOS BAKER MCKENZIE. ISABEL DIAZ AYUSO, PRESIDENTA DE LA COMUNIDAD DE MADRID

España. En los últimos diez años, el gran cambio que se ha producido en que, ahora, tenemos un papel protagonista de acompañamiento a las empresas españolas en su expansión internacional.

¿Esa "guerra arancelaria" de la que tanto se habla también les está impactando directamente?
R.O: Muchísimo. Este año, la práctica más activa ha sido precisamente la de aranceles. Y ahora viene la siguiente ola: la guerra fiscal. Solo un despacho realmente global puede dar respuesta solvente a esos retos. Hay que estar presente en los mercados clave para entender el impacto completo. No vale con operar solo a nivel nacional.

Desde 2023 comparten la dirección del despacho. ¿Cómo funciona ese modelo de codirección? ¿Qué aporta tener dos socios al frente?
M.S: Aporta equilibrio. Madrid y Barcelona tienen dinámicas distintas, y compartir la dirección nos permite tener una visión más amplia. Hablamos constantemente, nos complementamos bien, y seguimos trabajando como abogados en nuestras respectivas prácticas. Eso refuerza mucho la conexión con los equipos y los clientes.

Es algunos despachos el management implica una reducción o incluso una eliminación de los trabajos en su práctica...
R.O: Somos, ante todo, abogados, y el valor de un abogado se mide por la confianza de sus clientes. En nuestro modelo, ejercer como socio director no implica dejar de lado la práctica jurídica: seguimos plenamente activos. El liderazgo solo es legítimo si se sustenta en una trayectoria profesional sólida. Es evidente que no puedes dedicar el mismo tiempo a tu práctica, pero sigues vinculado a ella. Esta es una firma de socios: todos contribuimos con nuestro trabajo y compartimos la responsabilidad del negocio. La gestión, por tanto, no conlleva una retribución especial ni desproporcionada.

Mireia Sabaté, hace un año asumió la codirección del despacho ¿Qué balance hace hasta el momento? ¿Qué aprendizajes destacaría y cuáles son sus objetivos personales para esta nueva etapa?
M.S: Muy positivo. Ha sido un reto, pero también una gran oportunidad. Rodrigo me ha apoyado muchísimo, y el trabajo en tándem ha sido muy natural. Mis objetivos personales son los de la firma: consolidar la cultura Baker, atraer y retener talento, y seguir creciendo con equipos comprometidos. Llevo 25 años en la casa, empecé como becaria y he podido cambiarme muchas veces, pero sigo aquí porque soy muy Baker.

Rodrigo, usted lleva en la dirección de la firma desde 2017, ¿cómo ha sido su evolución como socio director?
R.O: Me ha dado el lujo de abrirme a muchas áreas más allá de mi práctica. Antes estaba centrado en una especialidad, ahora puedo hablar con CEOs, políticos, periodistas... sobre temas complejos y estratégicos. Pero sigo con los pies en el suelo: mi valor sigue siendo el que me dan mis clientes. La dirección solo tiene sentido si sigues siendo abogado y mantienes la credibilidad profesional.

¿Algún desafío en especial al que se hayan enfrentado en este último año?
M.S: Diría que han sido tres, muy claros. El primero, la volatilidad del contexto económico y geopolítico, que nos obliga a anticiparnos, estar muy cerca del cliente y ofrecer respuestas globales, no solo locales. El segundo gran reto es el talento: cómo atraerlo, desarrollarlo y fidelizarlo. Ha habido un cambio generacional muy evidente,

> **«Superar los 100 millones de euros de facturación representa un hito estratégico»**
>
> **Mireia Sabaté**

con nuevas prioridades y expectativas. Y el tercero, la competencia: operamos en un entorno cada vez más exigente. Aquí competimos cada día no solo con otras grandes firmas internacionales, sino también con boutiques especializadas, Big Four y modelos alternativos.

Hablando de talento: en un entorno con tanta movilidad, ¿cómo se fideliza al nuevo abogado?
R.O: Nosotros y en general todos los despachos tenemos desplegadas todas las políticas posibles: conciliación, formación, etc. Pero la clave es otra. ¿Dónde te juegas la partida? En la excelencia jurídica. El abogado quiere estar en los temas que le hagan crecer de verdad. Nosotros trabajamos con asuntos complejos, relevantes y globales. Eso es lo que marca la diferencia. Esta nueva generación valora el crecimiento profesional basado en la excelencia jurídica por encima incluso de la retribución o el estatus. Si logras eso, el resto acompaña.

¿Qué buscan cuando incorporan a un nuevo socio o socia?
M.S: Excelencia técnica, visión estratégica, orientación comercial, capacidad de liderazgo... pero, sobre todo, mentalidad colaborativa. Aquí no hay espacio para estrellas solitarias. Solo hay una condición no negociable, tiene que ser un jugador de equipo. Además, apostamos mucho por la promoción interna: este año han sido siete nuevos socios. Crecer desde dentro es parte de nuestra identidad

¿Veremos nuevas incorporaciones o promociones próximamente?
M.S: Siempre estamos atentos. Si detectamos una necesidad que no podemos cubrir internamente, fichamos. Pero lo primero es mirar dentro: solo incorporamos fuera si realmente lo necesitamos.

¿Cómo ven la evolución del mercado legal en España? ¿Qué tendencias creen que marcarán la agenda de los grandes despachos en los próximos dos o tres años?
R.O: Vamos a ver más operaciones de concentración, fusiones y entrada de capital riesgo en las firmas. Es una industria muy fragmentada: ninguno tenemos más del 0,5 % de cuota. Pero el cliente pide cada vez más sofisticación,

INCORPORACIONES Y PROMOCIONES DE SOCIOS EN BAKER MCKENZIE (2024–2025)

INCORPORACIONES

- **Juan Gelabert** (Banca y Finanzas, Madrid): Procedente de DLA Piper, se incorporó en mayo de 2024 (ver noticia)
- **José Antonio Pérez** (Inmobiliario, Barcelona): Procedente de JAP. Se unió en enero de 2025 junto a dos abogados de su equipo. (ver noticia)

PROMOCIONES

JULIO 2024 (ver noticia)

- **Carlos Jiménez** (Corporate, Madrid)
- **Bruno Keusses** (Fiscal, Madrid)
- **Paula Talavera** (Laboral, Madrid)
- **Marc Cucarella** (Laboral y remuneraciones, Barcelona)

JULIO 2025 (ver noticia)

- **Elisabet Cots** (Derecho público y farmacéutico, Barcelona)
- **Davinia Rogel** (Fiscal y grandes patrimonios, Barcelona)

más inversión en tecnología y conocimiento. Eso requiere tamaño. Lo que pasa es que eso culturalmente es complicadísimo, y nuestro negocio es un negocio de personas. Si las culturas no encajan, la operación fracasa. Nosotros, por suerte, no necesitamos integrar ni levantar capital: ya tenemos masa crítica, presencia global y un modelo probado. Por otro lado, lo que sí que estamos haciendo es asesorar en algunas de estas operaciones.

¿Qué importancia tiene España dentro de la red global de Baker McKenzie? ¿Cómo influye en su manera de operar tener acceso directo a una estructura internacional tan consolidada?
R.O: España es la segunda oficina más relevante en EMEA, tras Reino Unido. Es una plaza estratégica que actúa como puente entre Europa, América Latina y África. Participamos en operaciones multijurisdiccionales y también exportamos conocimiento —como en renovables, o tecnología— a otras regiones. Eso ayuda mucho en el asesoramiento al cliente.

Si pensamos en el futuro, ¿cómo les gustaría que se recordase esta etapa de codirección?
R.O: No es un pregunta fácil (ríen ambos). Que dejamos un despacho mejor del que recibimos, más fuerte, más global, más preparado para el futuro. Y que supimos aprovechar la oportunidad de acompañar a las empresas españolas en su crecimiento internacional y en su transformación aquí.
M.S: También, que supimos aprovechar lo que ya tenemos: una red internacional madura, una cultura consolidada y un equipo excepcional. Ahora que otros despachos están intentando internacionalizarse, nosotros ya lo somos desde nuestro orígenes. Queremos seguir siendo una referencia global... desde España.

«Aquí no hay espacio para estrellas solitarias, tiene que ser un jugador de equipo»

Mireia Sabaté

Baker McKenzie España en cifras

1965
Fundación

2
Oficinas

€115m
Facturación 2024

15,52%
Crecimiento (2023-2024):

214
Profesionales

47
Socios

45+ PAÍSES / 70+ OFICINAS
Red internacional

13.000
Profesionales de la red internacional

LCPUBLISHINGGROUP

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

LCPUBLISHINGGROUP

IBERIANLAWYER

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.

www.iberianlawyer.com

Salud, derecho y futuro: hacia un nuevo marco jurídico europeo

Hablamos con tres reconocidos abogados especializados en derecho sanitario para desgranar las claves jurídicas que marcarán el futuro del sector

por mercedes galán

El derecho sanitario europeo se encuentra ante una encrucijada decisiva. Con la inminente implementación del Espacio Europeo de Datos Sanitarios (EHDS), la aprobación del futuro Tratado Internacional de Pandemias y la irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial clínica, Europa avanza hacia una gobernanza común de la salud. Pero ¿están nuestros marcos jurídicos preparados para este salto? ¿Cómo garantizar que la innovación no erosione los derechos fundamentales?

¿MOTOR O AMENAZA?

La digitalización del sector salud ha puesto en el centro del debate la tensión entre la protección de datos personales y su uso secundario con fines de investigación o innovación tecnológica. ¿Estamos ante una amenaza real para los derechos individuales o frente a una oportunidad histórica para el avance colectivo?

"La explotación masiva de datos presenta riesgos, sí, pero también posibilidades reales de curación, prevención y mejora de políticas públicas sanitarias. Hay que equilibrar el derecho a la protección de datos con el derecho a la salud y el interés general. No son derechos incompatibles, sino que deben coexistir de forma armónica", señala **Ofelia De Lorenzo Aparici**, socia directora de De Lorenzo Abogados.

En este contexto, el uso secundario del dato sanitario —para fines distintos al tratamiento clínico, como estudios científicos, análisis epidemiológicos o planificación sanitaria— genera tensiones jurídicas inéditas y obliga a repensar los fundamentos clásicos del consentimiento, la confidencialidad y el control sobre la información personal.

En esta línea, **Héctor Jausàs**, socio de life science de Fieldfisher, sostiene que este equilibrio no solo es posible, sino imprescindible para una sanidad moderna: "Privacidad e innovación no son objetivos opuestos. El uso secundario de datos puede realizarse con proporcionalidad, seudonimización, trazabilidad y una gobernanza ética sólida. Lo importante es que el sistema sea fiable, transparente y que el paciente no pierda el control".

«Es paradójico que muchos estén dispuestos a donar sus órganos, pero no sus datos de salud. Necesitamos una nueva solidaridad digital»

Ofelia De Lorenzo

Por su parte, **Francisco Javier García Pérez**, socio de Uría Menéndez, apunta hacia los retos estructurales y técnicos de esta transformación: "Uno de los principales desafíos será garantizar la interoperabilidad real entre sistemas sanitarios muy diversos. España, por ejemplo, tiene una estructura altamente descentralizada, y eso añade una capa adicional de complejidad al compartir información de forma eficaz, segura y legalmente viable".

TECNOLOGÍA, REGULACIÓN Y DERECHOS

El consentimiento informado, pilar del derecho sanitario, también se enfrenta a nuevas exigencias. Los expertos coinciden en que debe evolucionar hacia fórmulas más dinámicas,

«Privacidad e innovación no son objetivos opuestos. Con una gobernanza ética, pueden y deben coexistir»

Héctor Jausàs

comprensibles y adaptadas al entorno digital. Debe ser específico, claro, trazable, revocable y no una cláusula genérica escondida entre otras condiciones. "El consentimiento específico sigue siendo necesario, pero el modelo de 'consentimiento amplio' permite reutilizar los datos con coherencia y sin vulnerar la autonomía del paciente", explica Jausàs. "Eso sí, debemos mejorar los textos que se entregan al paciente: más claros, más accesibles, adaptados al nivel de comprensión medio y con opciones reales de control".
Más allá del consentimiento, el refuerzo de los mecanismos de control —auditorías, evaluaciones de impacto, autoridades independientes— se perfila como un elemento central para garantizar un entorno confiable.

"El Espacio Europeo de Datos Sanitarios va a marcar un antes y un después. El acceso a los datos solo será autorizado en formato seudonimizado y bajo la supervisión de un organismo nacional. No se podrán usar con fines comerciales ni para discriminar. Esa es una línea roja que Europa ha querido dejar clara", advierte Jausàs.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL CLÍNICA: PROMESA Y PELIGRO

La IA, los algoritmos predictivos y la interoperabilidad de historiales clínicos están revolucionando la práctica médica. Desde sistemas de diagnóstico asistido hasta modelos de gestión hospitalaria, estas tecnologías pueden mejorar drásticamente la atención. Pero también abren interrogantes sobre la responsabilidad legal, la transparencia, la equidad y el respeto a los neuroderechos. "Los sistemas de IA deben estar sujetos a supervisión humana permanente. No se puede delegar en un algoritmo una decisión que afecte a la vida o la integridad de una persona. El nuevo Reglamento europeo de Inteligencia Artificial ya establece sanciones de hasta 15 millones de euros —o el 3% del volumen de negocio global— para quienes incumplan sus obligaciones", recuerda Jausàs.

De Lorenzo alerta también sobre los riesgos éticos y sociales de la automatización sanitaria: "La no discriminación algorítmica exige transparencia, trazabilidad y marcos regulatorios sólidos. La IA no puede convertirse en una caja negra que reproduzca sesgos sociales, económicos o raciales en sectores tan sensibles como el sanitario. Necesitamos auditorías éticas y una regulación firme que garantice esa equidad".

El debate sobre los neuroderechos —como la privacidad mental, la identidad personal o la protección frente a manipulaciones neuronales— comienza a emerger en este nuevo contexto. ¿Estamos ante la necesidad de reconocer nuevos derechos fundamentales? "Hay juristas que plantean proclamar derechos humanos nuevos para protegernos del mal uso de las neurotecnologías. Pero también hay quien sostiene —como el Comité de Bioética de España— que bastaría con adaptar y reforzar derechos ya

«Uno de los principales retos será garantizar la interoperabilidad real entre sistemas sanitarios muy diversos»

Francisco Javier García Pérez

reconocidos, como la integridad psíquica, la libertad cognitiva y la privacidad", matiza De Lorenzo.

GOBERNANZA Y SOBERANÍA SANITARIA COMPARTIDA

Una de las ideas que gana terreno es la necesidad de dotar a Europa de una autoridad sanitaria con competencias más amplias. La pandemia de COVID-19 dejó una lección clara: la salud no entiende de fronteras. Pero ¿están los Estados miembros dispuestos a ceder parte de su soberanía en esta materia? "Indudablemente, sí. Necesitamos una gobernanza europea más fuerte, capaz de coordinar respuestas, garantizar recursos y compartir información en tiempo real. Pero eso exige una reforma de los Tratados, y aún no parece haber consenso político suficiente entre los Estados miembros", opina Jausàs.

García Pérez coincide, aunque con matices importantes: "El modelo actual de coexistencia entre autoridades nacionales y europeas funciona razonablemente bien. No hay urgencia por reemplazarlo, aunque sí hay margen —y necesidad— de reforzarlo, especialmente en materia de preparación ante crisis sanitarias, vigilancia epidemiológica y acceso equitativo a medicamentos".

PRIORIDADES JURÍDICAS PARA UNA DÉCADA CLAVE

La agenda normativa de los próximos años estará marcada por dos grandes ejes: la adaptación del Derecho a la velocidad tecnológica y la armonización efectiva entre marcos legales nacionales y europeos. "Europa debe convertirse en el marco jurídico común de la salud del siglo XXI. Un espacio de protección, garantías, confianza y oportunidades para todos los ciudadanos", concluye De Lorenzo.

García Pérez subraya además tres prioridades legislativas urgentes para avanzar en esa dirección: "Necesitamos revisar el encaje normativo entre el Reglamento de IA y los reglamentos MDR/IVDR de productos sanitarios, establecer un sistema de prescripción digital armonizado como el modelo alemán, y redefinir los códigos deontológicos profesionales ante fenómenos como los symptom checkers, el autodiagnóstico o las consultas médicas basadas en chatbot".

RECUPERAR LA CONFIANZA SOCIAL

Detrás del debate sobre interoperabilidad, ética de datos o inteligencia artificial, hay algo más profundo en juego: la redefinición de los derechos fundamentales en el entorno sanitario digital. Europa se prepara para una nueva etapa de gobernanza compartida, pero el éxito de esta transición dependerá de algo tan sencillo —y tan complejo— como recuperar la confianza de los ciudadanos. "Es paradójico —reflexiona De Lorenzo— que muchos estén dispuestos a donar sus órganos, pero no sus datos de salud. Necesitamos una nueva solidaridad digital, un nuevo pacto ético que nos permita compartir, proteger y avanzar sin miedo".

El EHDS: un antes y un después en el uso de datos sanitarios en Europa

Las implicaciones legales del Espacio Europeo de Datos Sanitarios (European Health Data Space- EHDS) y cómo afectará al sector farmacéutico

por mercedes galán

El Espacio Europeo de Datos Sanitarios o European Health Data Space por sus siglas en inglés (EHDS), es una de las iniciativas legislativas más ambiciosas en materia de digitalización sanitaria en la UE. Para conocer de primera mano el impacto jurídico que esta nueva normativa supondrá para la industria farmacéutica, conversamos con **Jorge Muñoz Fuentes**, Assistant General Counsel Global MedTech,Global AI & Privacy de Telix Pharmaceuticals.

«Para mí, el éxito significaría tener un escenario de operaciones con una regulación clara, donde empresas y hospitales pudieran implementar proyectos piloto»

¿Cuáles diría que son hoy los principales retos jurídicos para la industria farmacéutica en Europa, en un contexto de transformación tecnológica, regulatoria y social?
Claramente, asegurar la sostenibilidad del sistema. Juntamente con las administraciones públicas, que son los principales pagadores de los tratamientos, la industria ha de buscar soluciones creativas para la financiación de fármacos y que estos lleguen pronto a los pacientes que los necesitan.

¿Qué supone para una compañía farmacéutica como la suya la llegada del EHDS? ¿Lo ven como un reto u oportunidad?
Lo vemos como un tremendo reto de implementar, pues requiere una inversión y coordinación importante de todos los interlocutores. Asimismo, como una oportunidad. Somos una compañía que investiga medicamentos radiofármacos de precisión para el diagnostico y tratamiento de precisión del cáncer, realizando las actividades de investigación a través de acuerdos con hospitales y otros centros que ceden sus datos anonimizados de pacientes. Esto nos permite analizar cuál es la mejor dosificación de los medicamentos para según que tipo de pacientes. El acceso regulado a estos datos en el Espacio Europeo será, sin duda, una oportunidad de mejorar nuestros tratamientos de manera que lleguen a los pacientes lo antes posible.

¿Cuáles son, desde su punto de vista, los principales riesgos jurídicos del EHDS?
Sin duda, lo más importante es que exista una posición uniforme y consolidada a lo largo de la Unión Europea, en relación con la base legitimada para el uso de datos, para uso secundario y terciario. Los retos logísticos son enormes, porque no será fácil que todos los estados miembros usen sistemas similares que provean de los datos en un mismo formato. Más aún cuando, por ejemplo, actualmente, las regiones en España no han sido capaces de hacerlo al hablar, por ejemplo, de nuestra tarjera sanitaria.

¿Qué garantías considera imprescindibles para asegurar un uso ético y seguro del dato sanitario? ¿Qué papel deben jugar aquí los departamentos legales?
Como en otros muchos temas en la industria, los equipos legales son "facilitadores" de soluciones, de manera que los proyectos se lleven a cabo, y los resultados se consigan, con el menor riesgos para las compañías y respetando los derechos de los pacientes. En este sentido, es muy importante que exista un acuerdo entre todos los interlocutores para articular el sistema de acceso a datos y el uso secundario de datos. Y aquí, sin duda, los abogados jugamos un papel fundamental.

¿Cómo está afectando la IA a su práctica legal o a la estrategia de la compañía? ¿Están desarrollando o utilizando herramientas de IA en procesos regulatorios, diagnósticos o ensayos?
Si, Telix Pharmaceuticals desarrolla, identifica, licencia y compra, sistemas de IA. A día de hoy, es la rama de negocio de MedTech, o tecnologías médicas, la más activa en esta área.

¿Considera que la regulación europea va al ritmo de la innovación tecnológica? ¿Qué mecanismos legales hacen falta para no frenar la innovación, pero garantizar los derechos?
Durante los últimos días estamos viendo numerosas noticias acerca de la necesidad de retrasar el Reglamento Europeo de IA, pues las guías de desarrollo e instrucciones técnicas que debían de haberse emitido por las Administraciones aún no están disponibles. Estoy de acuerdo con esta posición de numerosos interlocutores, en tanto que debemos de evitar que trámites burocráticos limiten la innovación en Europa. Mas aun, cuando existe incertidumbre respecto de lo que algunos de esos trámites realmente requieren para su satisfacción.

¿Qué tipo de alianzas serán clave para explotar todo el potencial del EHDS? ¿Cómo ve la colaboración entre farmacéuticas, hospitales, startups y administraciones?
La colaboración entre empresas y hospitales es alta, y lo que se necesita es un marco regulatorio claro y que proporcione seguridad de operar.

¿Cómo deberían articularse los modelos de gobernanza del EHDS para equilibrar intereses públicos y privados?
Hoy en día, tememos un marco regulatorio con principios garantizadores de la autonomía del paciente, respecto a la privacidad, revisiones de comités éticos, etc. No creo que haya que ir mucho más allá de aplicar estos mismos conceptos y garantías a las nuevas formas de operar.

«La industria ha de buscar soluciones creativas para la financiación de fármacos y que estos lleguen pronto a los pacientes que los necesitan»

¿Deben las farmacéuticas tener voz en la arquitectura del sistema?
Sin duda, compartiendo retos y soluciones para mejorar el sistema.

¿Cómo imagina el ecosistema sanitario europeo dentro de cinco años si se implementa con éxito el EHDS?
Me encantaría pensar que en cinco años existirá una implementación exitosa, pero soy más pesimista. Para mí, el éxito significaría tener un escenario de operaciones con una regulación clara, donde empresas y hospitales pudieran implementar proyectos piloto, con mayor o menor ámbito, y donde comenzáramos a aprovecharnos de esta gran oportunidad que supone el uso secundario de datos en el EHDS.

¿Qué rol debe asumir el departamento legal de una farmacéutica para liderar esta transformación de forma responsable?
Sin duda un papel importante, en tanto que conocedor de la regulación aplicable y facilitador de soluciones en estos acuerdos entre industria, hospitales y administraciones.

LC PUBLISHING GROUP
IBERIANLAWYER

LC PUBLISHING GROUP
THE LATINAMERICANLAWYER

Expert Opinion

YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com

PUBLISHING GROUP
LC

Así veranean los abogados españoles

Desde Andalucía hasta Nueva York, los profesionales del sector jurídico buscan en verano un respiro entre familia, mar y libros. Y sí, la mayoría asegura lograr la desconexión

por julia gil

Supongo que alguna vez habréis oído o leído la frase popular: "no hay descanso más productivo que el que nos permite mirar con otros ojos lo cotidiano". Y que razón tiene. Con la llegada del verano, los abogados españoles cuelgan – al menos en teoría – la toga, activan el *out of office* y se entregan al ritual compartido por miles de profesionales: las vacaciones. Desde *Iberian Lawyer* hemos querido asomarnos a ese paréntesis estival que viven los profesionales del sector legal, acostumbrados a jornadas intensas, la presión de los litigios y una competencia feroz. Lo hemos hecho a través de una encuesta informal realizada durante la celebración del Energy Day y los Energy Awards, donde preguntamos por sus destinos de descanso, los motivos detrás de su elección, su capacidad de desconexión y, por supuesto, las lecturas que eligen para acompañar ese tiempo de tregua.

El resultado es un retrato fresco y revelador del verano jurídico: entre playas, reencuentros familiares y libros cuidadosamente seleccionados. Un pequeño atlas de preferencias que dice mucho de cómo los abogados recargan energías para volver al despacho.

ANDALUCÍA, DESTINO PREDILECTO

El Puerto de Santa María, Cádiz

Andalucía encabeza de forma clara el mapa del verano jurídico. Desde Cádiz hasta Huelva, pasando por Marbella o Málaga, los abogados optan mayoritariamente por el sur.
Dentro de la provincia gaditana destaca El Puerto de Santa María, mencionado de forma reiterada por quienes valoran la "desconexión real", "la tranquilidad" y, sobre todo, "las playas".

Islas Cies, Ria de Vigo Galicia

Mas allá del litoral andaluz, Galicia ocupa el segundo puesto en menciones, seguida por un empate entre Benicàssim y Asturias. La preferencia por el norte se explica, según las respuestas recogidas, por la menor incidencia del calor extremo y por la paz que ofrecen estos entornos, alejados del bullicio turístico masivo. "Aquí sí puedo dormir con la ventana abierta", nos confesó uno. Punto para el norte.

Playa de El Sablon Llanes Asturias

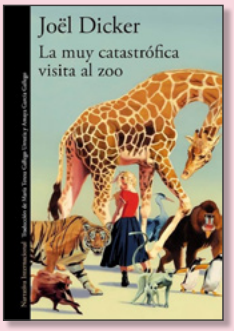
Llama la atención que un porcentaje relevante de los encuestados opta por pasar sus vacaciones fuera de España. Nueva York, Río de Janeiro, México, Biarritz o Venezuela figuran entre los destinos internacionales señalados. ¿La motivación principal? El reencuentro con la familia. Para muchos abogados, el verano es ante todo una oportunidad de reconexión personal, no solo geográfica.

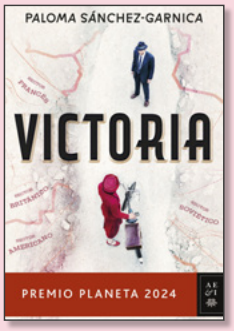
DESCONECTAR... ¿ES POSIBLE?

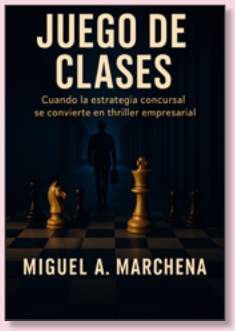
A pesar de la conocida hiperconectividad del sector, la mayoría de los encuestados asegura que logra desconectar del trabajo durante el verano. En concreto durante el verano, un 62,5% afirma que, si consigue relajarse por completo, mientras que un 31,5% reconoce que le resulta imposible desvincularse del todo del ámbito profesional. El 6,25% restante se sitúa en una zona intermedia, desconectando solo parcialmente. Este dato resulta significativo en un sector tradicionalmente ligado al ritmo ininterrumpido de urgencia jurídicas, clientes exigentes y agendas poco flexibles. La consolidación del descanso como necesidad – y no como lujo – parece, poco a poco, abrirse paso.

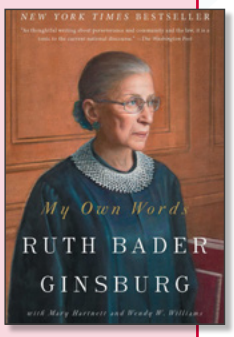
CINCO LIBROS EN LA MALETA

Más allá del lugar y el silencio muchos abogados encuentran en la lectura el complemento indispensable para sus vacaciones. Las recomendaciones recogidas en la encuesta incluyen desde ensayo inspiracional, hasta novela literaria. Estos son cinco títulos que figuran entre los más mencionados:









El método del estrés positivo, de Rebeca López y Ángel López
Una propuesta para transformar la presión diaria en una herramienta de rendimiento y bienestar

La muy catastrófica visita al zoo, de Joël Dicker
Dicker regresa con un thriller de título desconcertante y trama adictiva. Una lectura para devorar en una tarde

Victoria, de Paloma Sánchez-Garnica
Intriga emocional en la posguerra española, a través del retrato de una mujer marcada por la pérdida y la esperanza.

Juego de Clases: Cuando la estrategia concursal se convierte en un thriller empresarial, de Miguel Ángel Marchena Carrero
Crisis empresariales, secretos y decisiones que lo cambian todo, en una novela donde la estrategia concursal es la única salida

My own words, de Ruth Bader Ginsburg
La histórica jueza del Tribunal Supremo estadounidense se retrata a sí misma en este volumen imprescindible.

El verano, en definitiva, no sólo representa para los abogados un momento de pausa, sino también una oportunidad para redefinir el equilibrio entre la vida profesional y la personal. Entre playas, reencuentros familiares y libros cuidadosamente elegidos, el sector legal demuestra que incluso el rigor puede permitirse un respiro.

El *networking* va a sobrevivir al trabajo

Borja Muñoz, autor de "*Desbloquea tu millón*" y fundador del Club 84, defiende que, en un mundo dominado por la IA, las relaciones humanas serán nuestro mayor activo

por mercedes galán

Borja Muñoz habla rápido, claro y con entusiasmo contagioso. En esta conversación con *Iberian Lawyer* recorremos su libro "Desbloquea tu millón", el concepto de "fitness social", la ley de la reciprocidad y cómo tejer relaciones potentes en un mundo donde el networking ya no puede ser solo intercambio de tarjetas. Además, descubrimos la historia y filosofía de Club 84, su exclusivo club de empresarios con mentalidad abierta y alma de tribu.

¿Cómo nace la idea del libro Desbloquea tu millón?
El germen del libro parte de una pregunta: ¿Qué haría Dale Carnegie hoy si tuviera un móvil? Su libro Cómo ganar amigos e influir sobre las personas me marcó profundamente, pero fue escrito hace casi 90 años. Y hoy tenemos el mayor artefacto relacional jamás creado: un móvil con todos nuestros contactos en el bolsillo. Entonces pensé: si la persona que más ha influido en cómo nos relacionamos viviera hoy, ¿cómo usaría esta herramienta? Y ahí nace Desbloquea tu millón. Un libro escrito por un extrovertido –yo– y una tímida –mi mujer–, para que cualquier persona, sea cual sea su estilo, vea el potencial afectivo, emocional y económico que lleva en su bolsillo.

¿Ese "millón" del título es real o simbólico?
Ambas. Tenemos la convicción de que todo el mundo lleva un millón en el bolsillo, si gestiona bien sus relaciones. De media, cada persona tiene entre 400 y 500 contactos en el móvil. Si haces *networking* con intención, escuchas y aportas valor, es muy difícil que no se desbloquee una oportunidad: un cliente, un socio, una inversión, una colaboración.

¿Y cómo se activa todo ese potencial?
Con método. El libro propone un entrenamiento de 30 días, con ejercicios muy sencillos que, si los haces, te cambian la vida. Y no solo a nivel profesional, también en bienestar. De hecho, siempre decimos que debería estar en la sección de salud, no en la de economía. Porque una buena red relacional te mejora el ánimo, la energía, la autoestima... Puedes tener un gran puesto o muchos ceros en la cuenta, pero si tus relaciones están rotas, no vas a ser feliz.

Hablas de *"fitness social"* como si fuera un músculo. ¿Qué significa exactamente?
Es eso: hacer pesas con el corazón. Abrir tu agenda, dedicar 10-15 minutos al día a pensar qué puedes hacer por alguien. Un mensaje, una nota de voz, una recomendación, un meme que saque una sonrisa. Cualquier gesto vale si es auténtico. Muchos nos pasamos 30 minutos decidiendo qué ver en Netflix. Si usas solo la mitad de ese tiempo para cuidar tus relaciones, vas a notar un cambio bestial.

¿Qué errores cometemos al hacer *networking*?
En España lo hacemos desde la necesidad. Solo nos activamos cuando estamos mal, cuando buscamos trabajo o queremos cambiar de jefe. Pero eso se nota. Una persona desesperada emite una vibración defensiva, y eso bloquea. Además, muchos intentan brillar, en vez de iluminar a otros. Van a los eventos a hablar de sí mismos. Y eso, en vez de crear carisma, lo mata. Lo potente es escuchar, conectar, generar valor. Como decía Carnegie: se consigue más en dos horas interesándote por alguien, que en dos meses intentando que alguien se interese por ti.

¿Qué consejo darías a alguien que le da miedo acercarse a otros?
Si da miedo, es por ahí. El miedo suele marcar el camino. Y mi consejo es que lo lideres tú. ¿Te cuesta conectar? Organiza tú un desayuno de *networking*. ¿Eres tímido? Sé el anfitrión del grupo de tímidos. Liderar te da autoridad, visibilidad, y sobre todo, confianza.

Hablas de etiquetar a los contactos en el móvil. ¿Cómo funciona?
Es un sistema de gestión relacional. Nosotros clasificamos a todos los contactos con etiquetas en el campo de notas del móvil. Por ejemplo: #Menorca, #Hoteles, #Arte, etc. Así, si me entero de algo relevante, busco esa etiqueta y les mando un mensaje. Impacto múltiple con poco esfuerzo. Eso genera una percepción brutal: "Borja siempre está pendiente, siempre me manda cosas interesantes". Y es real, porque uso la

tecnología con intención, como lo haría Carnegie si tuviera un iPhone.

¿Cuál sería el ejercicio más básico para empezar?
Primero: Limpia tu base de datos de contactos: suelta lo que ya no suma. Y lugeo: Dedica 15 minutos al día durante 30 días a impactar en alguien: un mensaje, un vídeo, una nota de voz. Pero hazlo con intención y generosidad. Y créeme, después de 30 días no querrás dejar de hacerlo. Porque lo que vuelve, vuelve multiplicado. La ley de la reciprocidad nunca falla.

¿Cómo surgió el Club 84?
De forma natural. Me di cuenta de que conocía a mucha gente brillante... que no se conocía entre ellos. Así que empecé a organizar comidas. Luego cenas. Y me dijeron: "Haz una fiesta con todos tus amigos". Y lo hice. Pero decidí limitarlo a 84 miembros. Es el número perfecto: ni pocos ni demasiados. Suficientes para generar sinergias reales. Y el objetivo es claro: que se conviertan en amigos, en aliados, en tribu.

¿Qué tienen en común los socios?
Ganas de compartir. Energía. Y apertura. No buscamos facturación ni egos. Buscamos diversidad: un juez, un artista, un médico, un empresario digital... Cada uno aporta desde su perspectiva. Y muy importante: no se puede pagar la entrada. Hay que pasar una entrevista. No todo el mundo encaja. No se trata de poder adquisitivo, sino de energía y actitud.

¿Cómo se vive un encuentro del Club 84?
Es casi como una aventura secreta. A veces ni siquiera decimos dónde es. Antes enviábamos un certificado por correo físico para darle más misterio. Jugamos mucho con lo inesperado, con la sorpresa, con recuperar al niño interior. Porque en la vida profesional todo es tan serio que tener un espacio para jugar es un regalo.

¿Cómo ves el club en cinco años?
Con lista de espera. Con sedes en Miami, Dubái, Lisboa. Pero sin perder el espíritu. El club es una tribu, una familia de empresarios que se ayudan. Queremos ser una especie de lobby sin rey, una familia de empresarios y profesionales que se ayudan, se inspiran y crecen juntos.

¿Y el nombre? ¿Por qué 84?
Porque 84 personas bien conectadas pueden desbloquear un millón de euros. Porque es un número manejable. Y porque si conoces a siete personas nuevas en cada encuentro, en un año conoces a todos. Es perfecto.

¿Qué futuro ves en términos de trabajo, relaciones y propósito?
Vamos hacia un mundo donde el trabajo, tal como lo conocemos, va a desaparecer. La IA va a sustituir muchísimos empleos. Pero lo que no puede sustituir es la conexión emocional, la empatía, la confianza. Por eso digo que el *networking* va a ser más importante que el *working*. En ese mundo, tu tribu será tu red de seguridad. Tus relaciones serán tu riqueza. Y liderar o pertenecer a una tribu será más vital que nunca.

¿Con qué frase te gustaría cerrar?
"Construye tu red antes de necesitarla". Si lo haces con generosidad y coherencia, el día que lo necesites, estará ahí. Y no habrá IA que la sustituya.

LCPUBLISHINGGROUP

MAG

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

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 Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@lcpublishinggroup.com

Un *businessman* en el cuerpo de un abogado

El presidente y general counsel de PPG EMEA, Pedro Serret Salvat, explica cómo lidera el área legal de la multinacional química con 5.000 millones de dólares de facturación en la región, el papel estratégico del departamento jurídico y los retos de operar en un entorno multicultural y regulatorio

por julia gil

Pedro Serret Salvat se unió a PPG Industries en 2011 como director regional de asuntos legales, y desde 2016 ejerce como general counsel para la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África). En 2023 asumió, además, la presidencia regional del grupo. Desde esta doble responsabilidad —jurídica y estratégica— coordina un equipo legal de 20 profesionales distribuidos por Europa y asesora al comité ejecutivo y al equipo directivo europeo de la compañía en cuestiones legales, normativas y de negocio. Un businessman atrapado en el cuerpo de un abogado. Con anterioridad, ocupó posiciones clave en grupos internacionales como jefe de transacciones en Adecco, con sede en Zúrich, y como director legal en Sogeti (Capgemini Group), en París. También desarrolló su carrera en la práctica privada, en la oficina de Bruselas del despacho Gómez-Acebo & Pombo, en las áreas de fusiones y adquisiciones y derecho de la competencia. Actualmente, Serret combina la supervisión legal y de compliance en una empresa Fortune 200 —líder global en pinturas, recubrimientos y materiales especiales, con operaciones en cerca de 70 países y una plantilla de más de 50.000 personas, 16.000 de ellas en EMEA— con una creciente implicación en la toma de decisiones de negocio.

¿Cómo se estructura y organiza el departamento legal de PPG en EMEA?
Actualmente, el equipo legal de EMEA lo conforman 20 personas. Aproximadamente el 70% son abogados (más comerciales y contractuales), mientras que el 30% pertenece a compliance. En concreto, yo tengo cinco reportes directos: cuatro abogados y un legal operations manager, que están conmigo en Suiza. El resto del equipo legal de EMEA esta distribuidos por toda la región — o Suiza, Holanda, Polonia, Francia, Reino Unido y Finlandia —lo que refleja nuestro crecimiento por las adquisiciones realizadas en los últimos años. Nuestro equipo es ágil, versátil y cubre múltiples áreas, salvo en el área de Environmental Health & Safety, un área critica donde contamos con un profesional especializado. Al ser una empresa química, la seguridad es muy importante para nosotros.

«Como me decía un antiguo CEO: "Pedro, eres un businessman atrapado en el cuerpo de un abogado»

PIRET LOONE, TERESA MÍNGUEZ, PEDRO SERRET SALVAT Y DAVID LANCELOT (ACC EUROPE ANUAL CONFERENCE 2025)

PPG EMEA EN CIFRAS

- **Equipo legal y *compliance***: 20 personas (hasta 22 con recursos temporales)
- **Composición:**
  - 70% Abogados (comercial, contractual, desarrollo de negocio, M&A)
  - 30% Compliance (anticorrupción, export control, compliance general)
- **Presencia geográfica**:
  - Suiza (4 personas), Holanda, Polonia, Francia, Reino Unido y Países Nórdicos
- **Volumen de negocio EMEA**: 5.000+ millones USD
- **Trabajadores en EMEA**: 16.000
- **Fabricas**: 63

¿Qué objetivos estratégicos os habéis marcado desde el departamento legal para los próximos años?
Nuestro enfoque está completamente alineado con los objetivos globales de PPG: crecer orgánicamente y ganar en productividad. Hace unos años, el equipo jurídico funcionaba con su propia estrategia operativa, pero ahora trabajamos codo con codo con las prioridades del negocio.

PPG opera en sectores altamente regulados como el químico y de recubrimientos. ¿Cuáles son las áreas jurídicas más críticas o de mayor exposición en vuestro día a día?
El desarrollo comercial, la gestión contractual, la seguridad (safety) y el compliance son claves en nuestro día a día. Además, contamos con una persona encargada de governmental affairs, que me reporta directamente a mí. En un sector tan regulado, es vital no solo cumplir, sino anticiparse a los cambios regulatorios. También la propiedad intelectual es estratégica, ya que desarrollamos constantemente nuevos productos y tecnologías.

Como presidente y general counsel en EMEA, ¿cómo equilibras el enfoque jurídico con la visión de negocio?
Desde que asumí el rol de general counsel hace siete año ya participaba activamente en el comité ejecutivo europeo, aportando la visión jurídica al desarrollo de negocio. Con anterioridad a mi nombramiento, todos mis predecesores en este puesto habían sido jefes de de negocio, pero el actual CEO de PPG vio valor en que un perfil jurídico asumiera ese rol. Primero, por la neutralidad; segundo por la alineación estratégica con las funciones y el negocio y, por último, por la visión más real del negocio. Solemos, como llamo yo, "jugar con todos los escenarios posibles" con más profundidad, anticipando riesgos y consecuencias. Como me decía un antiguo CEO: "Pedro, eres un businessman atrapado en un cuerpo de abogado". Creo que resume bien este equilibrio entre visión legal y orientación estratégica.

Durante la ACC Europe Conference participaste en una mesa sobre black swans legales. ¿Cuál ha sido el mayor reto o evento inesperado que habéis enfrentado en PPG desde legal?
Más que un evento, ha sido una sucesión de black swans, desde que me incorporé. El Brexit, el COVID, la guerra de Ucrania, la crisis de los semiconductores, el cambio en los bloques de poder, disrupciones en la cadena de suministros, etc. Todos ellos han puesto a prueba nuestra capacidad de anticipación y respuesta. Hoy el contexto es inédito, y creo que estamos en una época dorada para la asesoría jurídica interna, porque consigue posicionarse como un socio clave, no solo en lo jurídico, sino también en asuntos geopolíticos, reputacionales o regulatorios.

¿Cómo seleccionáis los despachos externos con los que colaboráis?
Antes teníamos un número bastante excesivo de firmas y abogados individuales, repartidos por toda la región, fruto del creciente inorgánico. Pero decidimos centralizarlo y, hace cinco años,

TRAYECTORIA DE PEDRO SERRET SALVAT

2000 – 2001
Abogado en Gómez-Acebo & Pombo BRUSELAS

2004 – 2006:
Head Counsel en Sogeti Spain Barcelona

2006 – 2007
Legal counsel en Sogeti Services Paris

2007 – 2009
Director Corporate Legal en Adecco Zurich

2009 – 2011
Head of Transactions & Special Projects, Group Legal en Adecco Group

2011 – 2016
Head of Legal Affairs en PPG Industries (Suiza)

Desde 2016:
General Counsel, PPG EMEA

Desde 2023:
President de PPG EMEA

lanzamos nuestro *Legal Partnership Program*, reduciendo progresivamente el número de firmas a cuatro panelistas estratégicos. Evaluamos su especialización industrial y también en sectores clave como automoción, retail o energía. Queremos firmas que entiendan no solo nuestro sector químico, sino también el de nuestros clientes. Trabajamos con ellos a largo plazo, con revisiones trimestrales y rotaciones cada tres años para mantener competitividad y frescura.

¿Qué esperas de un despacho para llegar al punto óptimo de confianza?
Confianza es que un despacho te diga cuando no es experto en algo y te recomiende a quien lo sea. Esa honestidad es clave. Buscamos firmas que nos entiendan, anticipen nuestras necesidades y actúen como verdaderos partners, no solo como proveedores de servicios jurídicos. Cuando llegamos a ese punto donde tratando un tema estratégico para el negocio el abogado me dice lo que mi CEO me va a preguntar, haciendo que me adelante, significa que estamos absolutamente alineados.

¿Qué peso tiene el mercado español dentro del área EMEA para PPG?
España es un mercado importante para PPG en Europa, aunque desde lo jurídico no representa una carga elevada. Tenemos un equipo directivo local consolidado, con experiencia, muy alineado con legal y que anticipa bien los riesgos. Solo tenemos un abogado en España, que además es el responsable global de privacidad. Para mí, eso es una buena señal: significa que el negocio funciona de forma eficiente y sin sobresaltos jurídicos.

¿Qué opinión te merece el ecosistema legal en España?
Soy un firme defensor del talento jurídico español. Tenemos profesionales muy bien preparados, tanto in-house como en despachos. Nos falta creérnoslo un poco más. He visto cómo cada vez más abogados españoles, general counsels conocidos, lideran áreas legales en multinacionales, y eso habla del reconocimiento que tenemos fuera, quizás más que dentro. Y en cuanto a los despachos, igual, entran en alianzas internacionales cuando podrían volar por ellos mismos.

Tu trayectoria abarca roles legales globales y regionales, basado tanto en Suiza como Francia y ahora en EMEA. ¿Qué has aprendido sobre liderazgo legal en un entorno multicultural?
Lo fundamental es que, pese a las diferencias culturales, las personas buscan lo mismo: aportar valor, sentirse realizadas y trabajar en algo que tenga sentido. Si eres honesto, trabajador y curioso, puedes liderar equipos diversos. La curiosidad, en particular, me ha ayudado mucho: desde niño desmontaba bicis solo para ver cómo funcionaban. Ese espíritu sigue conmigo.

¿Qué habilidades necesita un abogado in-house para crecer profesionalmente?
La técnica jurídica se da por supuesta. Lo que marca la diferencia es la curiosidad intelectual, la capacidad de adaptación y el interés genuino por el negocio. También, perder el miedo a la tecnología. Hace tres años no creía en la IA, y hoy la estamos integrando para tareas como revisión documental y análisis de datos. Los abogados que sepan usar la IA no serán sustituidos por ella. Los que no sepan usarla, probablemente sí.

Cuando el derecho se encuentra con el lujo

Hablamos con Patricia de Anduaga, responsable legal de Sephora España y Portugal, sobre sostenibilidad, digitalización e influencers, y cómo el conocimiento jurídico profundo es clave para liderar en un sector tan creativo como exigente

por mercedes galán

Con una sólida formación en Derecho Europeo y una trayectoria marcada por su dominio del francés, **Patricia de Anduaga** nos cuenta cómo llegó al mundo de la cosmética, y por qué el conocimiento legal es una herramienta estratégica para innovar en sostenibilidad, digitalización e influencia.

¿Qué le llevó a especializarse en el sector legal dentro de la industria cosmética y de perfumería?
Estudié Derecho con especialización en Derecho Europeo, y mi interés por la propiedad intelectual me llevó al sector cosmético. Tras experiencias en Madrid y Francia, volví a Cádiz para trabajar con investigadores, pero el dinamismo de Madrid me atrajo de nuevo. En el despacho Echecopar, comencé a colaborar con el grupo LVMH gracias a mi francés.

¿Y cómo siguió su relación con la marca?
Desde entonces, mi relación con la marca ha sido constante: me acompañaron en mi paso por BDO y hace diez años me incorporé a su equipo legal. En este sector, el francés no es solo útil, es clave para estar cerca de la toma de decisiones.

¿Qué significa formar parte del equipo legal de un grupo internacional y cómo ha influido su trayectoria en su forma de liderar el departamento?
Es un privilegio. Mi experiencia previa como abogada externa y mi conocimiento del entorno francés me han dado una perspectiva 360º del negocio. Creo que el rol del in-house va mucho más allá de coordinar: debemos implicarnos, liderar con criterio técnico y hablar el lenguaje del negocio.

Son sectores altamente regulados. ¿Cuáles son los principales desafíos legales a los que se enfrenta?
El principal reto legal es la fragmentación normativa entre países. Para afrontar esto, trabajamos con un comité internacional de lanzamientos, liderado por Regulatory desde la central y con equipos legales locales. Así evaluamos riesgos y adaptamos cada estrategia, garantizando cumplimiento sin frenar la innovación.

La publicidad en cosmética debe equilibrar creatividad y cumplimiento normativo. ¿Cuáles son las principales restricciones legales que deben tener en cuenta en sus campañas publicitarias?
En cosmética no existen prohibiciones publicitarias como en otros sectores, pero sí una regulación estricta que exige equilibrio entre creatividad, veracidad e identidad de marca. Nuestro reto es cumplir la ley y garantizar que las campañas reflejen el posicionamiento premium de nuestras marcas. Por eso, trabajamos estrechamente con marketing desde el briefing, detallando contratos con agencias e influencers.

El fenómeno de los influencers y el marketing digital ha transformado la forma en que las marcas se comunican con los consumidores. ¿Cómo se asegura que las colaboraciones cumplan con las normativas de publicidad y transparencia?
El cumplimiento normativo en campañas es clave, pero también lo es la coherencia con los valores de la empresa. Cada campaña se regula por contrato al detalle, pero el verdadero valor está en que el equipo legal sepa hablar el idioma del negocio. Entender el mundo creativo y digital del lujo es tan importante como dominar la ley. Este equilibrio permite anticiparse a cambios regulatorios y proteger a la marca desde dentro.

La sostenibilidad es un pilar clave la industria cosmética. Desde el punto de vista legal, ¿qué iniciativas ha implementado para garantizar el

> **«Detrás del lujo y la cosmética, hay una gran carga de cumplimiento normativo»**

cumplimiento de normativas medioambientales y de responsabilidad social?
Liderar el cumplimiento normativo en sostenibilidad es fundamental, incluyendo informes no financieros auditado externamente. Realizar auditorías legales, como la de la Ley de Residuos, que permita actuar en áreas clave como reciclaje y movilidad sostenible es clave.

La lucha contra el greenwashing y el pinkwashing está en el punto de mira. ¿Qué medidas aconseja para garantizar transparencia y credibilidad?
Conviene apostar por la transparencia verificada, más allá del mero cumplimiento normativo. La mejor forma de combatirlo es con hechos verificables, no solo con campañas. Cuando hay documentación y auditoría detrás, el consumidor lo percibe y confía.

¿Cómo ve la evolución del rol del abogado interno en una empresa global?
El rol ha evolucionado muchísimo, especialmente en sectores como el de la belleza y la moda, donde el área legal no es el centro del negocio, pero sí una función absolutamente transversal. Al final, en el mundo del retail lo que impulsa todo es el marketing y las ventas, y nosotros tenemos que estar integrados en esa lógica sin perder de vista nuestro rol de garantes del cumplimiento.

¿Qué competencias cree que serán esenciales en los próximos años?
El abogado interno del futuro debe dominar tres competencias clave: conocer la normativa sectorial y saber aplicarla al negocio, entender el entorno digital y sus riesgos legales, y tener una visión creativa y estratégica para apoyar la innovación sin comprometer el cumplimiento. Además, debe ser capaz de gestionar proyectos globales, coordinando áreas y culturas diversas, y asegurando que el cumplimiento sea un motor del negocio.

La digitalización y el e-commerce han cambiado el panorama del retail. ¿Cómo cree que impacta en los departamentos legales?

> **«Creo que el rol del in-house va mucho más allá de coordinar: debemos implicarnos, liderar con criterio técnico y hablar el lenguaje del negocio»**

Con el auge del e-commerce y los programas de fidelización, el tratamiento de datos personales es clave. El cumplimiento del RGPD y la normativa española es una prioridad constante: cookies, perfilado, comunicaciones... todo requiere revisión legal continua.

¿Y en cuanto a la IA?
El valor del abogado in-house ya no está solo en conocer la ley, sino en saber aplicarla al negocio, liderar estratégicamente y adaptarse al cambio. La IA no reemplaza al jurista, pero sí redefine su rol.

¿Qué consejo le daría a un abogado joven que aspire a trabajar en el sector de la cosmética y el lujo?
Mi consejo principal es no dejarse deslumbrar solo por la parte glamurosa del sector. Detrás del lujo y la cosmética, hay una gran carga de cumplimiento normativo que requiere una base jurídica sólida. Aunque muchos jóvenes recurren a internet, esto no reemplaza el conocimiento profundo del Código Civil, el Código de Comercio y la normativa europea, que son fundamentales para tomar decisiones estratégicas. Es esencial formarse bien en derecho tradicional y, solo después, aplicar esa base con una visión moderna y estratégica.

LEGALCOMMUNITYCH

LCPUBLISHINGGROUP MAG

LCPUBLISHINGGROUP LEGALCOMMUNITYCH

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

Search for LEGALCOMMUNITYCH on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@lcpublishinggroup.com

Creando entornos laborales más seguros para *LGBTQI+* en Portugal

Con 300 asociados, REDI, originaria de España, se ha expandido al país vecino con el apoyo inicial de 24 empresas y despachos de abogados

por glória paiva

LANZAMIENTO DEL PROYECTO EN EL AUDITORIO DE CUATRECASAS DURANTE EUROPRIDE LISBOA 2025

Está bien establecido que poder expresar la identidad de género y la orientación sexual sin miedo contribuye a la autoestima, la creatividad y el bienestar general, según la American Psychological Association. Los lugares de trabajo que fomentan un ambiente seguro en este sentido suelen ser más diversos y presentan una mayor productividad entre las personas *LGBTQI+*. Es bajo esta premisa que REDI – Red de Diversidad e Inclusión *LGBTQI+*, creada en España en 2015, ha ampliado sus actividades y ha llegado a Portugal.

REDI, institución privada de solidaridad social (IPSS), es el primer ecosistema de empresas y profesionales en la Península Ibérica dedicado a promover entornos laborales seguros y respetuosos para todas las personas, independientemente de su orientación sexual, identidad de género o características sexuales. A finales de junio, la iniciativa sin ánimo de lucro fue lanzada en Lisboa con la participación de 24 empresas y despachos de abogados.

En España, REDI comenzó con 12 organizaciones y actualmente cuenta con 300 miembros, entre pequeñas, medianas y grandes empresas. En Portugal, las empresas fundadoras incluyen despachos como Cuatrecasas, PLMJ, PwC Portugal, Uría Menéndez y CCSL Advogados.

La expansión a Portugal se basa en la idea de que la economía portuguesa está cada vez más integrada con la española, explica **João Mattamouros Resende**, presidente de REDI Portugal y socio de Cuatrecasas. "La Red se ha convertido en la referencia principal en España en materia de diversidad *LGBTQI+* en el contexto empresarial. Muchos miembros que también operaban en el mercado portugués sentían la necesidad de llevar este trabajo más allá de las fronteras", señala.

Las acciones de REDI se centran en sensibilizar y formar a las empresas sobre la importancia de las políticas inclusivas. El trabajo se realiza en tres niveles: primero, a nivel de la alta dirección, para asegurar el compromiso estratégico; luego, con los departamentos de recursos humanos, ofreciendo formación y sensibilización sobre diversidad; y finalmente, con los equipos de comunicación corporativa, ayudándoles a comunicar estas políticas de forma efectiva. Según Resende, el enfoque

> **«La diversidad LGBTQI+ crea un terreno fértil para que otras formas de diversidad también prosperen en los lugares de trabajo»**

JOÃO MATTAMOUROS RESENDE

no defiende cuotas, sino que garantiza que las empresas no excluyan talento *LGBTQI+* y que creen entornos donde estas personas se sientan seguras para presentarse a un puesto de trabajo y permanecer en esas empresas con autenticidad y seguridad.

BARRERAS EN EL SECTOR JURÍDICO

Tradicionalmente conservador, el sector jurídico es uno de los más desafiantes a la hora de promover la diversidad *LGBTQI+*. Mientras que la media europea de personas abiertamente *LGBTQI+* se estima entre el 8% y el 10% (según Pew Research Center), Resende señala que esta cifra rara vez se refleja en la profesión jurídica. "Los despachos de abogados típicamente no cuentan con muchos socios que se declaren abiertamente parte de la comunidad. Aún queda mucho trabajo por hacer, aunque la situación sea mejor que hace 10 o 20 años", señala. "Estamos particularmente interesados en trabajar con los sectores que plantean mayores retos, y este es sin duda uno de ellos".

En entornos conservadores, es habitual, según Resende, que las personas *LGBTQI+* teman que revelar su identidad de género u orientación sexual pueda tener un impacto negativo en sus carreras. Según el estudio Diversity at Work (2021) de ManpowerGroup, las personas *LGBTQI+* a menudo no se sienten seguras en este sentido: el 46% no revela este aspecto de su identidad durante las entrevistas de trabajo. Casi cuatro de cada diez personas *LGBTQI+* han sido objeto de bromas o comentarios despectivos en el lugar de trabajo, y la ausencia de un compromiso explícito con la diversidad y la inclusión lleva a muchas a renunciar a derechos o medidas de conciliación laboral, según el Informe Anual sobre la Discriminación hacia las Personas *LGBTQI+* en Portugal (2020–2022), elaborado por ILGA Portugal.

LOS BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD

Vivir "en el armario", ocultando la propia identidad y expresión, requiere un gran esfuerzo energético, afirma el presidente de REDI, y esto impacta inevitablemente en el rendimiento profesional. "Cuando las personas se sienten cómodas y pueden vivir de forma más espontánea, todos trabajan mejor, lo que beneficia tanto a los individuos como a las propias empresas. Estas se vuelven más creativas y comprometidas con la organización. Es una situación de beneficio mutuo para todos", reflexiona.

Desde el punto de vista de la competitividad y la productividad, las empresas con mayor diversi-

> **«Cuando las personas se sienten cómodas para vivir de forma más espontánea, se vuelven más creativas y comprometidas con la organización. Es un beneficio mutuo para todos»**

LANZAMIENTO DEL PROYECTO EN EL AUDITORIO DE CUATRECASAS DURANTE EUROPRIDE LISBOA 2025

dad tienen un 39% más de probabilidades de superar financieramente a sus competidores menos diversos *(Diversity Matters Even More, McKinsey, 2023*). En cuanto a la atracción y retención de talento, el 76% de los candidatos considera que una cultura inclusiva es importante a la hora de elegir dónde trabajar *(Diversity and Inclusion Workplace Survey, Glassdoor, 2020).*

Finalmente, João Mattamouros Resende subraya que las diferentes formas de diversidad no se excluyen, sino que se complementan. "Las organizaciones que promueven ciertas formas de diversidad — como género, expresión sexual, etnia, color, origen, edad o discapacidad — son generalmente más abiertas e inclusivas. REDI Portugal considera que la promoción de la diversidad *LGBTQI+* crea un terreno fértil para que otras formas de diversidad también prosperen en los lugares de trabajo", concluye.

EMPRESAS FUNDADORAS DE RED EN PORTUGAL

- Grupo Ageas Portugal
- Airbus
- Brico Depôt
- Coca-Cola Europacific Partners
- Cuatrecasas
- El Corte Inglés
- Nippon Gases
- PLMJ
- PwC Portugal
- Repsol
- Siemens
- SONAE
- Colgate-Palmolive
- Esprinet Portugal
- FCC Construcción Portugal
- Gilead
- Hydro
- Uría Menéndez Abogados
- Amadeus
- BCD Travel
- CCSL Advogados
- GCIMEDIA Group
- L'Éléphant
- pur'ple
- Inditex
- Tinkle
- Kyowa Kirin

LCPUBLISHINGGROUP

THE LATINAMERICANLAWYER

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

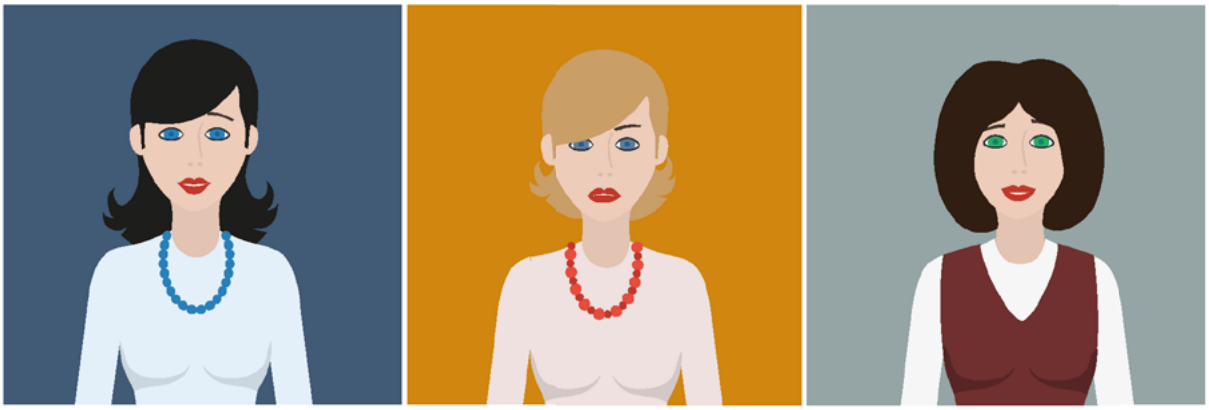
Follow us on in

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@iberianlegalgroup.com

Mujeres

EN EL DERECHO: CAMINOS DE ÉXITO



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

LISTEN HERE

WATCH HERE

Info: ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

João Massano: "Los abogados ya no pueden trabajar solos"

El nuevo decano de la OA quiere transformar la cultura de la abogacía en Portugal, fomentando redes de colaboración y promoviendo la autoestima y la integración de la profesión

por glória paiva

La Orden de los Abogados (OA) de Portugal cumple 100 años en 2026. Aunque los primeros estudios jurídicos portugueses se remontan a la fundación de la Universidad de Coímbra, en 1290, la Orden es una institución relativamente joven — y hoy cada vez más impactada por los vientos del siglo XXI. En este centenario, factores como la rapidez de la innovación tecnológica, la inseguridad social, las turbulencias geopolíticas, la globalización, la entrada de nuevos actores y normas en el mercado portugués, así como el deterioro de la credibilidad de instituciones como la Justicia, se presentan como verdaderos desafíos para la institución.

Al frente de ella, surge un decano que se define como idealista: (todavía) ve la abogacía como una vocación y cree que el abogado es la última barrera de protección del ciudadano frente a las injusticias del Estado. "Sigo creyendo que podemos transformar nuestro metro cuadrado", afirma **João Massano**, decano elegido en marzo, en una entrevista con *Iberian Lawyer*. Desde su candidatura, se propuso "unir a la profesión, modernizarla y restaurar el prestigio de la Orden".

¿QUIÉN ES JOÃO MASSANO?

Massano inició su carrera en los años 90 y, en 2004, se convirtió en socio fundador de ATMJ,

«Es urgente reformar las áreas de la Justicia que afectan directamente a la vida de las personas: las familias y los niños»

despacho en el que permaneció durante casi 17 años. En 2020, optó por la práctica individual, donde —afirma— encontró mayor libertad, centrándose en las áreas que más le gustan, como derecho de familia, mercantil, laboral e inmobiliario. Durante los últimos 17 años, también ha sido docente en la Facultad de Derecho de la Universidad de Lisboa, en la Universidad Lusófona y en la Universidad Moderna.

Está vinculado al Consejo Regional de Lisboa de la Orden de los Abogados desde 2011, y ha sido su presidente en los últimos cinco años. Se destacó en ese periodo por la rápida digitalización impulsada durante la pandemia, con formaciones diarias en línea. Otro momento destacado fue la recuperación de la ceremonia de homenaje a los compañeros con más de 35 años de profesión.

El Consejo de Lisboa llevó a cabo, además, diversas iniciativas dedicadas a la salud mental de sus miembros, en colaboración con la asociación Direito Mental, y creó la Oficina de Promoción del Bienestar Psicológico (GaBEP). Haz click para leer la noticia

Una de sus principales banderas en campaña fue restaurar el prestigio de la Orden — lo que, para Massano, pasa por la autoestima, el reconocimiento y la seguridad de los abogados, sobre todo de aquellos que ejercen por cuenta propia. Según él, esta clase atraviesa un momento marcado por la desmotivación y el aislamiento, en parte resultado del distanciamiento de la Orden. "Antes, los abogados eran respetados. Hoy en día, ser abogado o cualquier otra cosa es lo mismo", dice. La solución, cree, pasa por un cambio cultural y por la creación de redes de confianza: "Un abogado encerrado en su despacho, solo, haciéndolo todo, ya no existe. Tenemos que colaborar entre nosotros".

DEMOCRATIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Tres décadas de trayectoria profesional le han dado una certeza: que la abogacía no es "solo Lisboa", ni únicamente práctica societaria. Como decano, Massano defiende la democratización del acceso a las herramientas tecnológicas y la descentralización territorial de las prácticas de la Orden. Su equipo ha estado trabajando, en colaboración con desarrolladores, en la creación de una herramienta de inteligencia artificial con el "sello de calidad" de la Orden. "Queremos democratizar el acceso a la tecnología y a la innovación, que normalmente son privilegio de los grandes despachos", subraya.

A través del programa "Decanato Sin Fronteras", ya en funcionamiento, Massano defiende una Orden más cercana a los abogados en todo el territorio nacional. "La realidad asociativa no es igual en todas partes. Las regiones más periféricas tienen menos ingresos, están más aisladas. Estamos trabajando para combatir ese aislamiento", explica.

Quién es João Massano

Edad: 54
Lugar de nacimiento: Ovielas

- **1994** Se licencia en Derecho por la Universidad de Lisboa
- **2004** Se convierte en socio fundador de ATMJ
- **2006** Obtiene el máster en Derecho e inicia su trayectoria académica como docente
- **2011** Se vincula al Consejo Regional de Lisboa de la Orden de los Abogados
- **2019** Es elegido presidente del Consejo Regional de Lisboa de la OA
- **2021** Inicia la práctica individual
- **2025** Es elegido presidente de la OA nacional

Entre los desafíos más urgentes para la OA, Massano destaca la seguridad social y la asistencia jurídica. En cuanto a la seguridad social, defiende un modelo híbrido, más justo y que proteja mejor a la clase. "Hay que decidir si la Caja de Previsión de los Abogados y Procuradores (CPAS) debe integrarse en la Seguridad Social o mantenerse como un sistema autónomo", plantea. Sobre la asistencia jurídica, el nuevo decano reclama una actualización digna de los baremos y mejores condiciones para su ejercicio. "Aunque no son competencias directas del decano, en estos dos temas podemos influir a través de un diálogo abierto con el Gobierno".

En cuanto al estado de la Justicia portuguesa, Massano propone un enfoque más práctico. Para él, la Justicia va mucho más allá de los procesos mediáticos que moldean la opinión pública. "Es urgente reformar las áreas de la Justicia que afectan directamente a la vida de las personas — las familias, los menores. Afrontar la violencia doméstica, los conflictos post-divorcio, los incumplimientos. Estos son problemas sociales que exigen una intervención inmediata de la Justicia", defiende.

Para Massano, la falta de credibilidad y la deficiente comunicación de las instituciones son problemas estructurales, causados por la escasez de recursos y la ausencia de unidad entre los distintos actores — abogados, fiscales, jueces y funcionarios judiciales. "Tenemos que acabar con los 'reinos de taifas' dentro de la justicia. En los tribunales, todos debemos tener el mismo objetivo: hacer justicia y defender los derechos de las personas".

MULTIDISCIPLINARIEDAD: LOS RIESGOS DE UNA REGULACIÓN DEFICIENTE

El abogado critica, además, el uso excesivo de la prisión preventiva y la tendencia, observada en muchos países como Italia, a recortar derechos y garantías de los ciudadanos mediante el abuso de procedimientos penales. "Las garantías existen para proteger a las personas. Lo que falla es el procedimiento, el funcionamiento del sistema", señala.

> **«La abogacía no es solo Lisboa, ni es únicamente práctica societaria»**

La nueva dirección de la OA también está abordando la cuestión de la multidisciplinariedad, una práctica permitida desde la última revisión del estatuto, en 2024. Massano observa este tema con preocupación, dada la nueva tipología de competencia que se impone, y alerta sobre los riesgos que supone la falta de regulación de las sociedades multidisciplinares. "La Orden debe tener competencia para fiscalizar a los abogados integrados en estas sociedades y garantizar cómo se asegura el ejercicio de la abogacía", afirma. Considera urgente la creación de un reglamento específico para estas estructuras.

Massano destaca además la alfabetización jurídica como una de las grandes batallas de la Orden en su centenario. Para él, los abogados tienen el deber de educar a la población en este sentido. "Una sociedad democrática necesita estar informada, para poder defender sus derechos. Esa es una de nuestras tareas como Orden".

A los jóvenes, les deja dos consejos: "La abogacía tiene que ser una vocación". Y concluye: "Si de verdad queréis ser buenos abogados, no os rindáis, no tengáis miedo de decir lo que pensáis y sed siempre independientes".

PRA apuesta fuerte por la innovación y la expansión

Tras un año de reestructuración interna, el despacho pone el foco en la internacionalización y la transformación digital, como cuenta el managing partner Miguel Miranda

por glória paiva

En los últimos años, PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados se ha posicionado como un despacho en plena transformación, con una identidad cada vez más definida. Fundado en 2001, solo en el último año ha abierto una nueva sede en Lisboa, ha lanzado una práctica de penal y contraordenaciones, ha implementado un nuevo modelo de gobernanza basado en criterios ESG, ha creado el proyecto iGenerator centrado en la innovación y las tecnologías digitales, y ha inaugurado su octava oficina en Portugal, esta vez en Viseu, reforzando su presencia en el norte del país. En la última década, el número de socios ha pasado de 12 a 21.

La nueva oficina de Lisboa, situada cerca de la Fundación Gulbenkian, en Avenidas Novas, sigue el modelo de los espacios modernos de los despachos de abogados: una infraestructura contemporánea pensada no solo para el trabajo jurídico, sino también para recibir clientes, impartir formación y acoger eventos. Con unos 171 abogados y 30 profesionales de apoyo, PRA entra ahora en la siguiente etapa de su estrategia. Con su estructura interna consolidada, el despacho centra su atención en dos pilares clave de transformación: la digitalización y la expansión internacional. El managing partner **Miguel Miranda** conversó con *Iberian Lawyer* sobre las prioridades del despacho y los retos que se avecinan.

PRA ha abierto recientemente una nueva oficina en Viseu y ahora cubre prácticamente todo el país. ¿Qué está impulsando esta expansión territorial?
En 2015, tras la fusión de tres despachos — Sá Miranda & Associados, Alney & Associados, con sede en Oporto, y Pedro Raposo & Associados, en Lisboa — PRA adoptó un modelo full-service con un fuerte enfoque en la proximidad al cliente en el territorio portugués. Y para nosotros, la proximidad se construye presencialmente. La expansión en el continente y en las islas (Azores y Madeira) fue un paso natural, impulsado por la demanda de los clientes. Optamos por oficinas propias en lugar de colaboraciones locales, ya que consideramos esencial que nuestros servicios jurídicos reflejen la cultura del despacho. Viseu, por ejemplo, cuenta con un tejido empresarial dinámico en el sector energético, y ya existía demanda para una presencia más sólida.

«La multidisciplinariedad es el factor más disruptivo en la práctica jurídica portuguesa de los últimos 80 años»

¿Qué medidas están adoptando en materia de transformación digital?
Ya contamos con sistemas bien estructurados y ahora estamos dando un paso decisivo: la introducción de la inteligencia artificial en las operaciones del despacho. Hemos asignado alrededor de un millón de euros a este proyecto para los próximos dos años. El objetivo es ganar en agilidad y estructurar mejor nuestro trabajo aprovechando el potencial de las nuevas tecnologías.

¿Cuáles son las prioridades de esta inversión?
Hay tres áreas clave. En primer lugar, herramientas que agilicen la producción jurídica — revisión de contratos, due diligence, análisis de jurisprudencia y predicción de resultados. En segundo lugar, herramientas para la gestión del trabajo — organización de documentos, registros de comunicación con los clientes y control de tiempos. Y por último, sistemas de apoyo a la gestión global del despacho: análisis de datos internos que permitan tomar decisiones más rápidas y fundamentadas. Todo ello estará integrado mediante un sistema transversal y multifuncional.

El despacho ha lanzado recientemente el iGenerator. ¿Cuál es el enfoque de este proyecto?
Hemos reunido a 17 abogados de distintas áreas con el objetivo de apoyar a los clientes en su proceso de transformación digital. Trabajamos en sectores muy diversos, desde activos digitales y criptomonedas —ya regulados en Portugal— hasta health tech, donde muchas start-ups están desarrollando software y dispositivos médicos. Es un proyecto de consultoría enfocado en la innovación, que opera en múltiples frentes.

¿Cómo ve el impacto de las tecnologías emergentes en la práctica jurídica?
Creo que las herramientas de inteligencia artificial se encargarán de gran parte del trabajo que hacemos hoy en día. La aportación humana a los servicios jurídicos estará en las fases finales: validar la información producida por la IA y aportar valor a través de la adaptación y la creatividad. Ahí es donde los abogados marcarán la diferencia. Muchas tareas que actualmente se asignan a paralegales o abogados junior desaparecerán. Al mismo tiempo, la complejidad de la sociedad generará nuevas necesidades jurídicas. Veremos surgir ramas del derecho más especializadas, impulsadas por este entorno tecnológico.

¿Cuáles son los planes en materia de internacionalización?
Hemos crecido mucho a través de un modelo de expansión nacional, pero también queremos crecer fuera. Ya contamos con alianzas históricas en Europa —España, Países Bajos, Turquía y Alemania— y con un China Desk con conexiones en Asia. Ahora queremos avanzar hacia un modelo más sólido, con abogados en conexión directa con PRA. Los mercados de Estados Unidos y Reino Unido también están en nuestro radar como áreas estratégicas de crecimiento.

¿Qué áreas se consideran estratégicas hoy en PRA?
Contamos con 12 departamentos y operamos como un despacho full-service. Algunas áreas están especialmente activas, como

MIGUEL MIRANDA

«La IA asumirá gran parte del trabajo que hoy realizan los abogados. Nuestro valor añadido estará en las fases finales: validación, adaptación y creatividad»

la contratación pública —impulsada por políticas como el PRR—, el derecho societario y las operaciones de M&A. Pero hay otras en crecimiento, como la private enforcement en materia de competencia, la acción colectiva, la movilidad y el transporte, con la aparición de nuevos modelos de reparto y movilidad urbana.

Con 20 años como managing partner, ¿cómo han cambiado los retos del cargo?
Los retos de hoy son completamente distintos. La estructura ha crecido y gestionar personas, unirlas en torno a un proyecto común, se ha convertido en un desafío central. Luego está el ritmo del cambio tecnológico, al que el sector jurídico, tradicionalmente conservador, debe adaptarse. Además, el mercado jurídico portugués ha evolucionado mucho: ha pasado de ser una profesión fragmentada a un entorno altamente profesionalizado. Eso hace que el mercado sea más competitivo, y también más interesante.

¿Cómo ve el tema de la multidisciplinariedad?
Es el factor más disruptivo en la práctica jurídica portuguesa de los últimos 80 años. Estamos viendo el auge de estructuras que combinan los servicios legales con otras áreas como las finanzas o la tecnología. Eso amplía enormemente el abanico de competidores. Por otro lado, existe la posibilidad de inversión de capital externo, algo que antes no estaba permitido en los despachos. Todo esto va a transformar de forma significativa el mercado de los servicios jurídicos. De momento, mantenemos a PRA centrado exclusivamente en los servicios legales —pero estamos muy atentos.

¿Cuál es el mejor consejo profesional que ha recibido?
Lo recibí durante mi periodo de prácticas. Un abogado senior que trabajaba por cuenta propia me contó que una vez le propusieron participar en la fundación de un despacho, pero lo rechazó. Más tarde me dijo: "Rechazarlo fue un error. Haz lo contrario de lo que hice yo y apuesta por un modelo colectivo". Ese consejo fue decisivo en mi trayectoria profesional.

PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados en números

1 millón de euros
de inversión en herramientas tecnológicas en los próximos 2 años

8
despachos en Portugal

171
abogados

21
socios

13 millones de euros
de facturación en 2024

12%
de crecimiento en comparación con 2023

El motor jurídico detrás de la expansión de Brisa

La directora jurídica del grupo, Joana Varela, reflexiona sobre una carrera marcada por los retos, la diversificación y la creciente complejidad del derecho empresarial internacional

por glória paiva

Dicen que la manzana no cae lejos del árbol. **Joana Varela**, directora jurídica del Grupo Brisa desde marzo de este año, tiene 42 años y encarna el espíritu millennial: una generación que ya no se define solo por los títulos, sino por la actitud. Su recorrido incluye grandes despachos, empresas públicas y organismos del Estado. Y si algo tiene claro es que los cambios culturales recientes —los que ponen en el centro el bienestar y el equilibrio entre vida personal y profesional— son avances significativos que han llegado para quedarse. Le mueven los desafíos, y dice que es enfrentándose a lo desconocido como mejor aprende.

Varela ha trabajado en PLMJ, CS'Associados y RRP Advogados; en CTT Correios de Portugal, donde fue asesora jurídica; y en el Gobierno portugués, donde fue jefa de gabinete de la Secretaria de Estado de Innovación, Inversión y Competitividad. A lo largo de su carrera, se ha especializado en derecho societario y M&A, y conoció por primera vez a Brisa —un destacado operador de movilidad por carretera con sede en Portugal— en 2012. En 2021, fue invitada a incorporarse al grupo como asesora jurídica y ahora lidera su equipo legal, compuesto por 20 profesionales. En los últimos años, ha sido responsable de apoyar la estrategia de internacionalización del conglomerado desde el punto de vista jurídico y supervisa todos sus asuntos legales.

Durante sus estudios de derecho, Joana Varela tenía inicialmente previsto emprender una carrera en la judicatura. Pero tras unas prácticas en PLMJ, se dio cuenta de que ese no era su camino: la posibilidad de crecer y llegar a ser socia en un gran despacho de abogados se instaló en su mente. "Quería trabajar y aprender con los mejores abogados, y eso es exactamente lo que hice —y me siento muy orgullosa de ello", afirma. Pero las oportunidades inesperadas la llevaron por otros caminos. "Me gusta sentirme desafiada, y por eso probé trabajar en el sector público y en diferentes despachos", explica.

A lo largo de su variada trayectoria, Varela ha trabajado junto a técnicos, economistas, expertos jurídicos, gabinetes de prensa, políticos y otros perfiles. "La parte jurídica es muy importante, pero al aprender de otras personas, realmente podemos potenciar nuestras propias capacidades", reflexiona. Según la abogada, las competencias en gestión, visión estratégica, orientación al cliente, comunicación y negociación están entre las habilidades valiosas que ha adquirido por el camino. "Tenemos que aprender que los abogados somos solo una pieza más dentro de un puzzle mayor", señala.

«Los despachos de abogados son una excelente escuela: enseñan esa mentalidad orientada al negocio tan necesaria»

TRANSFORMACIONES EN EL GRUPO BRISA

Actualmente, Brisa gestiona cinco concesiones de autopistas, que suman más de 1.500 kilómetros y 24 áreas de servicio repartidas por todo Portugal. También opera negocios complementarios en el ámbito del peaje electrónico y los servicios de movilidad bajo la marca Via Verde, en tecnologías de infraestructura a través de A-to-Be, y en inspección técnica de vehículos mediante Controlauto. El grupo está presente en Portugal, Estados Unidos, España y Países Bajos, y sigue de cerca oportunidades de inversión en otros países. "Hemos participado en licitaciones junto a grandes operadores de infraestructuras", señala Varela. No obstante, toda la coordinación jurídica se gestiona desde el equipo que lidera en Portugal, encargado de todas las áreas de apoyo legal, incluidas concesiones, inspecciones, cumplimiento normativo y operaciones de M&A.

Los ámbitos de contratación pública, litigios, regulación y derecho laboral también son fundamentales en el trabajo del equipo. Y, más recientemente, a medida que el grupo entra en una nueva fase, han surgido otras demandas jurídicas. "Con el crecimiento de nuestras actividades internacionales y digitales, aparecen

retos transversales para todo el equipo. Tenemos que trabajar con distintas jurisdicciones y normativas", advierte Varela. En esos momentos, añade, es fundamental "saber hacer las preguntas ciertas".

Para realizar un primer análisis de los marcos jurídicos en las jurisdicciones donde opera Brisa, el equipo ya recurre a plataformas de inteligencia artificial. La creciente regulación en torno a ESG, tecnología, datos e inteligencia artificial exige una aproximación rigurosa, y la postura del grupo es estar preparado para cumplir —incluso, en algunos casos, de forma voluntaria. "Aunque contamos con un departamento de compliance, nuestro equipo le da apoyo legal. En muchos casos, nos sometemos voluntariamente a ciertas normas porque creemos que representan buenas prácticas", afirma.

Aunque tiene que ocuparse de muchas tareas cada día, Varela asegura que el mayor reto —y también lo que más disfruta de su trabajo— es liderar y trabajar con personas. "Mantener al equipo motivado es una de mis responsabilidades. Cuando las personas se sienten reconocidas, empoderadas, desafiadas y felices, eso se refleja en los resultados —y beneficia a la empresa", explica.

Una percepción general que le gustaría cambiar es la idea de que los departamentos jurídicos están ahí solo para "emitir pareceres", como si fuesen una unidad aislada del resto del negocio. "Como juristas, tenemos el deber de ser facilitadores del negocio. Debemos utilizar nuestros conocimientos legales para ayudar a que las organizaciones se desarrollen", reflexiona. "Tenemos que tratar a los demás departamentos como si fueran nuestros clientes."

DENTRO DEL GRUPO BRISA

1972
año de fundación

5
concesiones de autopistas

1,500
kilómetros gestionados

24
áreas de servicio en Portugal
Presencia en Estados Unidos, España y Países Bajos

TALENTO QUE NACE EN LA RAÍZ

En un futuro próximo, se prevé que el equipo jurídico de Brisa crezca, especialmente en áreas como fusiones y adquisiciones y tecnologías de la información. Pero incluso las áreas más tradicionales deben reforzarse, según Varela. "Cuando crecemos internacionalmente, tenemos que reforzar los departamentos que dan apoyo a esas empresas", explica. Una de las principales fuentes de reclutamiento de profesionales jurídicos para el grupo son, precisamente, los despachos de abogados. "Son una excelente escuela. Y necesitamos esa mentalidad orientada al negocio que los despachos ayudan a cultivar", afirma.

Varela mantiene una estrecha colaboración con despachos como Vieira de Almeida —asesores jurídicos históricos de Brisa— así como con otras firmas de primer nivel, especialmente en operaciones internacionales. En su opinión, el futuro de la abogacía pasa por perfiles híbridos y experiencias diversificadas. "Si algún día volviera a ejercer en un despacho, lo haría como una profesional más completa. Cada experiencia cuenta, y cuanto más variado el recorrido, más herramientas acumulamos", concluye.

LCPUBLISHINGGROUP

THE LATINAMERICANLAWYER AWARDS

4th Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

11 September 2025

Villa Bisutti Cardoso de Melo

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1283 - Vila Olímpia, São Paulo

Program

18.30 CHECK-IN

18.45 COCKTAIL

19.15 ROUNDTABLE

The Future of Energy & Infrastructure: Strategies for a Changing World

20.00 CEREMONY

21.00 DINNER

For general information:
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com
To candidate:
janci.escobar@iberianlegalgroup.com

Follow us on

#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESS CODE: business suit / cocktail dress

LCPUBLISHINGGROUP

IBERIANLAWYER AWARDS

13th Edition

Forty UNDER 40

The event aiming to honor private practice lawyers under the age of 40 across **Spain** and **Portugal**

25 September 2025

VP Madroño

Calle del General Díaz Porlier 101
28006, Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

23:00 - 01:00 OPEN BAR

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

Follow us on

#IBLFortyUnder40

LC PUBLISHING GROUP

IBERIANLAWYER AWARDS

13th Edition

Forty UNDER 40

JURY

Javier Bermúdez de Castro Berbel
Head of Business Affairs
The Walt Disney Company

Isabel Charraz
Country Legal Counsel
Citibank

Pedro Correia
Head of Legal
Grupo Lusíadas Saúde

Carla Costa
Legal Labour Manager
TAP

Carlos López Martín De Blas
Secretario General | Director de la Asesoría Jurídica
Secuoya

Fernando De Castro De Miguel
Member of the Investment Committee, *Claimbnb*

Marta dos Ramos
Head of Legal
ARVAL

Maria João Faísca
Head of Legal
Impresa Group

Ana Fernández Baz
Legal Counsel Spain
Huspy

Mercedes Fontsaré Roura
Asesoría Jurídica de Negocio CIB
CaixaBank

Alberto González Gómez
Head of Labour Legal Affairs
DIGI Group

Rocío Maesso de Liñán
Legal and Compliance team Coordinator, *Enagas*

Silvia Márquez Salas
Director Legal Cliente, *Repsol*

Miguel Martin-Calama
Senior Legal Advisor
Pictet Alternative Advisors

Paula Moreira de Jesus
Labour Litigation and Discipline Manager
TAP Air Portugal

Vanessa Morgado
Legal Manager
Repsol Portuguesa

Carolina Mouraz
Head of Legal, Compliance and Litigation
TAP Air Portugal

Juan Piquer Altarriba
Global Head of Legal & Compliance, *IVI RMA Group*

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

Jorge Rodriguez Lopategui
Legal Counsel
Philip Morris International

Daniela Romeiro
Senior Legal Counsel
SEMAPA

Gloria Sánchez Soriano
Executive Chair Deputy Chief of Staff, *Banco Santander*

Ana Soares
Head of Legal and Regulatory Affairs, *Onitelecom*

José Carlos Tejada
Head of Legal Department/ Spain&Portugal-Groupe BPCE-Global Financial Services, *Natixis*

Mariana Verissimo
Market Head of Corporate Clients, *TMF Group*

Andrea Viale
Global Head of Legal and secretary of the Board
Idealista

Manuel Zapata
Responsible for Legal M&A and Financing Transactions
Roadis

#IBLFortyUnder40

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

Entre indignación y necesidad: directores jurídicos divididos sobre los acuerdos entre despachos y Trump

A pesar del descontento generalizado, la complejidad de los asuntos en curso impide a los responsables jurídicos romper relaciones con los despachos involucrados. Sin embargo, Europa podría tomar un rumbo diferente...

por michela cannovale

Desde que varios importantes despachos de abogados estadounidenses – incluyendo Kirkland & Ellis, Latham & Watkins, Skadden Arps, Milbank, Willkie Farr & Gallagher y A&O Shearman – firmaron acuerdos transaccionales con la administración Trump, la comunidad jurídica empresarial ha comenzado a cuestionar la integridad e independencia de la profesión legal.

Estos acuerdos requieren que los despachos proporcionen cientos de millones de dólares en servicios legales pro bono para evitar sanciones gubernamentales y garantizar la continuidad de contratos y autorizaciones estratégicas. Esta dinámica ha generado preocupación entre los directores jurídicos de empresas estadounidenses, quienes ahora se encuentran equilibrando su descontento con la necesidad de completar asuntos complejos sin arriesgar costos adicionales o retrasos.

Según reportó *Law.com*, muchos responsables legales internos han expresado su oposición a los acuerdos firmados con la Casa Blanca, considerándolos una señal preocupante para la independencia y credibilidad de la profesión. **Sandra Leung**, ex directora jurídica de Bristol Myers Squibb, hablando como invitada en el podcast Original Jurisdiction de **David Lat**, declaró respecto al presidente estadounidense: "Cuando un matón te ataca, tienes que defenderte. Si aceptas compromisos injustos, continúas sufriendo y nunca hay un final."

Leung no está sola en este sentimiento. Sin embargo, a pesar de la oposición expresada, la mayoría de los directores jurídicos han decidido no terminar las relaciones con los despachos involucrados. Las razones son directas y altamente prácticas: reemplazar un despacho de abogados a mitad de un asunto resultaría en costos significativos, retrasos y riesgos operacionales, particularmente en litigios complejos o transacciones corporativas sensibles.

Scott Chaplin, quien previamente trabajó en los departamentos legales de siete empresas diferentes antes de fundar la consultora BreakPoint Strategy, donde actualmente se desempeña, explicó que muchos responsables legales comparten esta misma ambivalencia. "Aún no he observado ningún cambio particular de dirección por parte de los directores jurídicos corporativos: nadie está realmente dispuesto a romper o comprometer una relación establecida con un abogado. Dicen: 'No estoy contento con lo que está pasando con ese despacho. Por otro lado, he estado trabajando con ellos durante demasiados años... Pero ya he pensado que podría excluirlos del próximo beauty contest, así evito cortar lazos en este momento'", reportó a *Law.com*.

En esencia, el mundo legal estadounidense parece oscilar entre la indignación y el pragmatismo. Sin embargo, en última instancia, las necesidades empresariales y las limitaciones prácticas casi siempre prevalecen. La independencia legal se percibe como un valor importante, pero en la mayoría de los casos solo de palabra, solo por unos pocos (a este respecto, nuestra monografía mensual discute el caso de **Rachel Cohen**, la abogada que dejó Skadden después de que el despacho firmara el acuerdo con la Casa Blanca).

LA SITUACIÓN EN EUROPA

¿Qué pasa en Europa? La cuestión parece haber adquirido una dimensión más radical. El Colegio de Abogados Alemán (Deutscher Anwaltverein – DAV), por ejemplo, ha publicado un documento de 11 páginas que enfatiza explícitamente el deber de los abogados de mantener la independencia profesional de la política y evitar acuerdos que puedan comprometerla. La referencia, en particular, es al Artículo 1 del Código Federal para Abogados (Bundesrechtsanwaltsordnung – BRAO), que requiere que los profesionales no entren en relaciones contractuales o acuerdos que puedan socavar su libertad de actuar exclusivamente en los intereses de sus clientes. Según el DAV, los acuerdos firmados por los despachos estadounidenses – particularmente aquellos que operan en Alemania, como Skadden, Kirkland & Ellis y Latham & Watkins – podrían violar este principio, creando la impresión de una función legal "subordinada al poder político."

Esto no es meramente un recordatorio formal, sino uno arraigado en la historia alemana y la memoria del siglo XX. A este respecto, **Clarissa Freundorfer**, asesora legal en Deutsche Bahn, dijo a *Law.com* que se quedó "conmocionada" al enterarse de los acuerdos de los despachos con Washington, mencionando el riesgo de una nueva "Gleichschaltung" – el proceso de alineación forzosa de las instituciones con el régimen.

En los Países Bajos, la Asociación de Abogados de los Países Bajos (Nova) ha expresado preocupaciones similares, planteando dudas sobre la compatibilidad de los acuerdos con las reglas de independencia y ética.

Si estas posiciones se consolidan, los despachos involucrados podrían enfrentar sanciones disciplinarias, limitaciones operacionales y un grave daño reputacional en el mercado europeo.

¿INDEPENDENCIA O PRUDENCIA?

¿Y ahora qué? Donde prevalece la prudencia en Estados Unidos, Europa podría ver el surgimiento de una nueva cultura de responsabilidad y autonomía legal. Los desarrollos estadounidenses resaltan un tema que se extiende mucho más allá de las salas de tribunales: ¿qué camino elegirá el mercado legal internacional? ¿Prevalecerá un enfoque pragmático, donde los intereses económicos y la continuidad operacional superen la ética profesional? ¿O surgirá un nuevo paradigma, donde la independencia legal se reafirme como un valor indispensable?

En juego no está solo la evolución de los grandes despachos de abogados, sino también el papel mismo de la profesión legal como baluarte del estado de derecho. ¿Está Europa preparada para trazar una línea clara de demarcación con el enfoque estadounidense, defendiendo la integridad de la profesión? ¿O preferirá, ante las presiones económicas y políticas, ceder a la prudencia? El futuro del derecho puede depender de las respuestas a estas preguntas.

En este escenario, los abogados corporativos del Viejo Continente desempeñan un papel crucial. Hoy más que nunca, particularmente cuando operan internacionalmente, los directores jurídicos son actores estratégicos dentro de las empresas, capaces de guiar no solo las decisiones operacionales sino también las éticas y las reputacionales. Su influencia se extiende más allá de la gestión de asuntos legales: a través de su posicionamiento y visión global, pueden guiar a las empresas hacia decisiones más conscientes y responsables, incluyendo las relaciones con despachos externos. Las decisiones que tomen en los próximos meses serán decisivas para definir los límites de la independencia legal y reafirmar la centralidad de la ética en la profesión.

IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

SAVE THE DATE

6 NOVEMBER 2025

MADRID

THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

For information: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#IBLInhousecommunityDay

IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

09:00 Check-in & Welcome Coffee

09:25 Welcome Message

09:30 Opening Speech

09:35 **ROUNDTABLE I**
THE MODERN MANAGER: IN-HOUSE LEGAL NAVIGATING BETWEEN TENSIONS

11:00 Coffee Break

11:30 **ROUNDTABLE II**
M&A, JV, AND CORPORATE RESTRUCTURING: THE LEGAL TEAM IN THE DRIVER'S SEAT

12:45 **ROUNDTABLE III**
CHOOSING THE RIGHT LAW FIRM: BRAND, PRICE, OR PEOPLE

14:00 Light Lunch

SPEAKERS*:

Jaime López de Villarreal, Global Head of Legal, *LOEWE*
Regina Madrazo, Head of Legal M&A and Finance, *MOEVE*
Carlos Menor Gómez, Legal Director & Compliance Officer, *Renault Group*
Patricio Morenés Hoyos, General Counsel and Secretary to the Board, *Grupo Dia*
Ignacio Pereña Pinedo, General Counsel, *ACS Group*
Ursula Reyes Rodriguez Robles, Head of Legal Spain and Portugal, *KIABI*
Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
Natália Veiga Rebelo, Country Legal Manager, *IKEA Portugal*
Andrea Viale, Global Head of Legal and Secretary of the Board, *idealista*

*In progress

9th Edition

GoldAwards

by Inhousecommunity

The Gold Awards by Inhousecommunity recognise the excellence of in house legal professionals and teams in Spain & Portugal

SAVE **THE DATE**

6 November 2025 • Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

To candidate: **elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com**

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

Partners

Abreu: advogados
Becker Becker & Poliakoff
Ceca Magán Abogados
Eversheds Sutherland
Squire Patton Boggs
Watson Farley & Williams

Follow us on

#IBLGoldAwards

VER EL VÍDEO

La Legalcommunity Week 2025 reúne en Milán a líderes jurídicos globales

Una semana de debates inspiradores, diálogo estratégico y valiosas oportunidades de networking consolidó a Milán como epicentro de la innovación jurídica a nivel internacional

Del 9 al 13 de junio, Milán volvió a convertirse en el epicentro del mundo jurídico internacional al acoger la novena edición de la Legalcommunity Week. Organizado por LC Publishing Group, el evento dio la bienvenida a más de mil profesionales del derecho, líderes empresariales y expertos del sector de todo el mundo, reafirmando así el papel de la ciudad italiana como un punto vital de encuentro para el diálogo y la innovación jurídica.

Durante cinco días se celebraron más de 20 eventos, que incluyeron mesas redondas, ponencias magistrales, paneles de discusión y debates que abordaron los desafíos y transformaciones más urgentes que enfrenta el sector legal y el panorama corporativo en general. Estas conversaciones se desarrollaron en el elegante entorno del Hotel Principe di Savoia, un emblemático lugar de la ciudad milanesa.

Pero la semana fue mucho más que negocios. El programa también destacó el componente social de la profesión, con una variada agenda de actividades recreativas que incluyó cócteles privados, eventos deportivos e incluso una batalla de bandas protagonizada por abogados y ejecutivos con talento musical.

MARCANDO LA AGENDA

El día de apertura reunió a figuras destacadas del panorama jurídico global para la conferencia inaugural, *Tendencias del mercado legal: visión general de líderes internacionales*. Esta sesión inicial enmarcó los temas por venir, poniendo el foco en la evolución del mercado y la visión estratégica. A continuación, se celebraron dos mesas redondas: la primera abordó las fuerzas estructurales que están transformando la industria legal; la segunda, dirigida por **Alicia Muñoz Lombardia** (Vicesecretaria del Consejo, Directora de Gobierno Corporativo y Legal de Santander España), exploró la trayectoria futura de la profesión. Las sesiones de la tarde llevaron la agenda en direcciones divergentes, pero igualmente atractivas. *International Desks: Alinear estrategia con resultados para el éxito global* examinó estrategias jurídicas transfronterizas, mientras que una segunda sesión abordó un tema local pero complejo: el vasto almacén estatal de créditos fiscales en Italia. Más tarde, una mesa redonda internacional sobre *Privilegio Legal* comparó enfoques globales sobre una de las doctrinas más debatidas de la profesión. Entre los panelistas estuvieron **Isabel Fernandes** (Consejera Jurídica del Grupo Visabeira) y **Javier Ramírez** (Vicepresidente y General Counsel Asociado, Litigios Regionales en HP Inc., y responsable de Advocacy en ACC Europa). El día concluyó con dos cócteles.

ALICIA MUÑOZ LOMBARDIA

ISABEL FERNANDES

FISCALIDAD, TECNOLOGÍA Y TRANSPARENCIA

El segundo día se abrió con un enfoque financiero. *El Desayuno sobre Finanzas*, organizado por **Francesco Gianni** (Gianni & Origoni) y **Flavio Valeri** (Lazard Italia), marcó el tono de una

corporate

Baker

COCKTAIL

BANK-IN
BAND
CORPORAT
MUSIC CONTEST

399
413
415
424

JAVIER RAMÍREZ

mañana dedicada a temas económicos y fiscales. *Actualización fiscal 2025: Grupos corporativos y el sector de gestión patrimonial* fue la siguiente sesión, que analizó el impacto de aranceles, resoluciones fiscales, cumplimiento cooperativo y estrategias patrimoniales en cuatro segmentos distintos. En paralelo, se debatió el uso estratégico de los datos en recursos humanos, con destacadas aportaciones ibéricas, incluidas las de Javier Ramírez (HP Inc.) y **Carlos Menor** (Director Jurídico y Compliance Officer de Groupe Renault Iberia). La tarde trajo consigo una ráfaga de mesas redondas simultáneas. Entre las sesiones destacadas estuvo *IA entre transparencia y protección de datos*, una reflexión sobre la tensión entre innovación y regulación. Otra, *Investigaciones corporativas: Navegando nuevos riesgos*, incluyó perspectivas de **Gary Miller** (Presidente de IFG – ver artículo dedicado). El perfil cambiante de la experiencia legal fue el tema de *Habilidades profesionales para los abogados del mañana*, mientras que *Argelia y el Plan Mattei* abordó la cooperación energética geopolítica. Mientras tanto, se analizó la digitalización y sus efectos sobre el empleo, nuevamente con aportaciones de Ramírez. Las fusiones y adquisiciones transfronterizas también fueron protagonistas durante M&A Cross Border, con aportaciones de **Antonio Adami** (Recurrent Energy) e **Isabel Fernandes**. El día concluyó con dos cócteles celebrando el liderazgo femenino y la comunidad legal in-house.

LUÍS GRAÇA RODRIGUES

CARLOS MENOR

REFLEXIONES ESTRATÉGICAS

El miércoles comenzó con un tono más distendido con *Run the Law*, la tradicional carrera matutina que reúne a abogados en zapatillas deportivas en lugar de trajes a medida. De vuelta en el Principe di Savoia, las discusiones formales se reanudaron con *Fondos de inversión en el sector legal*. En otro lugar, una sesión en dos partes profundizó en la industria europea de defensa: primero evaluando nuevas herramientas operativas, y luego abordando la cuestión: *¿Invertir en defensa es un buen negocio?* Más tarde, la atención se centró en el bienestar dentro de la profesión jurídica. La mesa redonda *Del estrés al éxito* ofreció comentarios francos sobre el agotamiento y la salud mental, incluyendo

MARLEN ESTÉVEZ SANZ

la intervención de **Luís Graça Rodrigues** (Director del Departamento Jurídico para Europa, África Lusófona, Filipinas, Minsait). Por la tarde se exploraron temas específicos del sector: *Fusiones y adquisiciones y activos intangibles, Mercado de inversiones inmobiliarias 2025*, y un panel sobre los fundamentos legales del branding: Propiedad Intelectual y la creación de iconos. Una sesión final sobre *La energía nuclear en la transición energética* añadió una dimensión de política energética al debate del día. Las festividades continuaron por la noche en el Pabellón Visconti, donde se celebró la 11ª edición de los Legalcommunity Corporate Awards, que reconocen la excelencia en el ámbito del derecho empresarial en Italia.

EDUARD SAURA

OMAR PUERTAS

ARBITRAJE, ÉTICA E INCLUSIÓN

El cuarto y último día de la Legalcommunity Week 2025 comenzó con un enfoque marcado en el arbitraje internacional y la mediación, en el contexto de una creciente inestabilidad geopolítica. La mesa redonda matutina, *Arbitraje en tiempos de turbulencia*, fue moderada por **Stefano Azzali**, Director General de la Cámara Arbitral de Milán, y contó con voces clave de la comunidad legal ibérica: **Marlen Estévez Sanz** (Socia y miembro del consejo de RocaJunyent; presidenta y fundadora de Women in a Legal World), **Omar Puertas** (socio de Cuatrecasas, Madrid), y **Eduard Saura** (Managing Partner para España y América Latina en Accuracy). Una segunda sesión abordó el papel cambiante de la mediación en las disputas globales cada vez más complejas. Por la tarde, el foco se trasladó a los urgentes temas éticos, tecnológicos y sociales que moldean el futuro de la profesión jurídica. Tres mesas redondas simultáneas trataron: inteligencia artificial y sus implicaciones en el derecho penal; la creciente importancia de la diversidad e inclusión; y el papel cambiante de los profesionales jurídicos en banca y finanzas. También, el debate sobre inclusión y diversidad volvió a contar con la participación de Marlen Estévez Sanz. Como dicta la tradición, la semana no terminó en la sala de conferencias, sino en la pista de baile. *Rock the Law*, celebrado en Magazzini Generali, ofreció un final vibrante a la semana. La próxima edición ya está en el calendario: reserven del 8 al 12 de junio de 2026. ¡Nos vemos allí!

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

10-13 NOVEMBER 2025

MILAN 7th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

FOUR SEASONS HOTEL

VIA GESÙ 6/8 • MILAN

Platinum Partners

CHIOMENTI

Hogan Lovells

VITALE

Legance

Gold Partners

Accuracy

A&O SHEARMAN

SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario

GPBL

Silver Partner

BNP PARIBAS

www.financecommunityweek.com

For information: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #financecommunityweek

GARY MILLER

El negocio (global) de desenmascarar el fraude

Gary Miller, fundador del International Fraud Group (IFG), explica qué se necesita para investigar y recuperar activos robados en todo el mundo. Desde estafas por "amor virtual" hasta sofisticados robos de criptomonedas, Miller insiste en que toda estafa comienza con la confianza – y que combatirla requiere velocidad, estrategia y coordinación global

by ilaria iaquinta

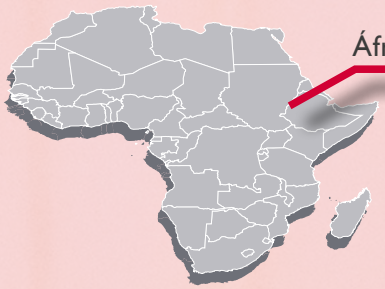
"Todo empezó con una llamada y un cheque sin verificar. Era 1977, acababa de llegar a Hong Kong, un joven e inexperto abogado inglés sin imaginar el giro que daría su carrera". Así recuerda **Gary Miller** —hoy uno de los principales expertos mundiales en fraude internacional y recuperación de activos—el momento que transformó su vida.
Apenas unas semanas después de su llegada, Miller acudió a un banco local donde un cliente de confianza convenció al director para liberar millones contra un cheque que no se había presentado. "Un caso clásico de confianza mal depositada", comenta. Pero lo que siguió fue inesperado: el banco movilizó un equipo de élite compuesto por ex FBI, ex CIA, peritos forenses y psicólogos. "Parecía una operación del siglo XXI".
Ese caso le enseñó la anatomía del fraude: casi toda estafa comienza con la confianza. Y una vez rota, la recuperación exige más que abogados: requiere visión transfronteriza, regulación, derecho penal, psicología y rapidez.
Casi cinco décadas después, Miller —socio y director del Asia Desk en Mishcon de Reya— preside la International Fraud Group (IFG), una red presente en más de 60 países que se especializa en rastrear y recuperar activos robados. Su mensaje central: actuar rápido, mantenerse informado y "siempre empezar por el final".

¿Cómo ha evolucionado el fraude con los años?
No ha cambiado demasiado. El 99 % de los fraudes se basa en engañar a alguien para hacerle creer algo que no es verdad o no completamente cierto. El engaño sigue siendo igual que en los años 70; lo que ha cambiado son las herramientas: ahora son inmediatas y mucho más sofisticadas.

¿Qué tipos de fraude resultan más difíciles de combatir hoy?
Sin duda, las estafas románticas y de inversión que circulan por redes sociales. La gente está prácticamente enganchada al móvil, y lo que ocurre es que tiende a dar por cierto casi todo lo que recibe a través de esas plataformas, incluso si no conoce realmente al remitente del mensaje.

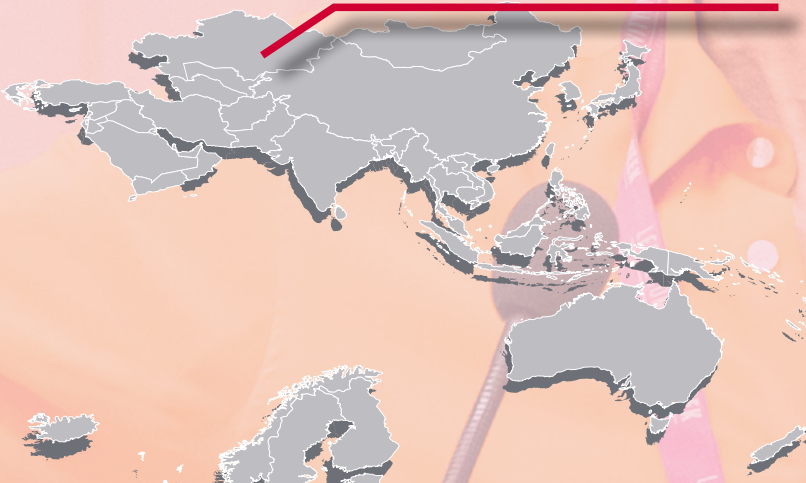
Mientras tenga una cara, un nombre, y se comparta por un canal de confianza—como Facebook—su reacción por defecto es creer que es verdad. Y como vivimos en un mundo en el que la mayoría no tiene tiempo ni interés en verificar nada, ese impulso inicial se convierte en una creencia sostenida: asumen que todo lo que les han contado es cierto... hasta que les estafan.

¿Qué herramientas se usan para rastrear criptomonedas o fondos ocultos?
Existen programas muy avanzados que los analistas de blockchain emplean para intentar rastrear criptomonedas. Pero tienen sus limitaciones. Y el problema es que, aunque logres localizar geográficamente tus



África: Nigeria

Asia / Oceanía / Oriente Medio: Abu Dhabi, Australia, Dubái, Hong Kong, India, Indonesia, Corea, Malasia, Pakistán, Filipinas, Catar, Arabia Saudí, Shanghai, Singapur, Vietnam



Europa: Austria, Bulgaria, Chipre, Inglaterra, Estonia, Francia, Alemania, Guernsey, Irlanda, Isla de Man, Italia, Jersey, Letonia, Liechtenstein, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, Escocia, España, Suiza

Américas: BVI, Islas Caimán, Brasil, Canadá, Guatemala, Ecuador, México, Panamá, Turks y Caicos, EE. UU. (California, Florida, Nueva York, Dakota del Sur, Texas, Washington D.C.)

Presencia global de IFG

criptoactivos robados, si el sistema legal del país en cuestión es ineficaz o directamente inexistente, tus posibilidades de recuperarlos —aunque sepas que están en China, Indonesia, Chile o Venezuela— son prácticamente nulas.

¿Ha encontrado alguna estafa que realmente le haya sorprendido por su nivel de sofisticación?
Sí, hace no mucho participé en un caso relacionado con una estafa extremadamente sofisticada basada en documentos financieros falsificados. La calidad de esos documentos —supuestos certificados de acciones y escrituras de transferencia de participaciones— era absolutamente impecable. Cuando los enviamos a un analista externo, su conclusión fue que probablemente eran falsos, pero ni siquiera ellos pudieron afirmarlo con un 100 % de certeza. Lo que más me impresionó fue la red de personas implicadas en la presentación de esos documentos, y el hecho de que contaban con individuos de supuesta reputación dispuestos a afirmar que los habían comprado y que habían invertido en ellos. Una estafa clásica es: te engaño. Una estafa sofisticada es: te engaño y además involucro a un supuesto tercero —que, en apariencia, no tiene ninguna relación conmigo— que respalda la operación diciendo: "Ah sí, yo he tratado con Gary antes". Bernie Madoff es un ejemplo clásico: empezó defraudando a todo el mundo, pero mientras tanto ofrecía resultados positivos y .devolvía dinero a inversores que no sabían que estaban siendo engañados.

¿Por qué es tan crucial el factor tiempo en los casos de fraude? ¿Y cómo se puede actuar con rapidez entre jurisdicciones distintas?
Como en todo, si ya lo has hecho antes, las probabilidades de hacerlo más rápido la próxima vez aumentan exponencialmente. Y precisamente por eso creé el International Fraud Group (IFG): no quería tener que reinventar el mismo proceso cada vez, aunque fuera solo seis meses o un año después. Quería poder decirle a alguien: "¿Te acuerdas del caso que hicimos hace seis meses? Pues hicimos esto, esto y esto". Y como ya me habías explicado lo que puedes hacer en tu jurisdicción, no hay que volver a empezar de cero. El viejo dicho de que "la práctica hace al maestro" es exactamente lo que permite reducir el tiempo perdido en entender qué requiere cada país para obtener resultados concretos.

La cooperación internacional es esencial para recuperar activos robados... ¿Cuáles son los principales obstáculos?
Cada país tiene sus propias leyes, normas y regulaciones. El mayor reto es encontrar la forma de replicar, en varias jurisdicciones, un mecanismo que resulta ser el remedio más eficaz en otra. En Inglaterra, por ejemplo, si sospechas que alguien ha cometido un fraude, tienes pruebas sólidas y sabes que se ha robado una suma importante, puedes acudir a un juez y obtener una "freezing order" (orden de congelación de activos). Esa orden no solo bloquea los activos del sospechoso, sino que le obliga a revelar, mediante declaración jurada, todos los bienes que posee en el mundo. Ese tipo de medida no existe en la mayoría de jurisdicciones. Si pudiéramos replicarla a nivel global, podríamos reducir el fraude en un 80%.

¿Hay jurisdicciones especialmente difíciles?
China es increíblemente complicada. Latinoamérica es como Marte. En África sucede algo parecido, aunque Sudáfrica es una excepción. Suiza, en cambio, tiene un sistema penal muy eficaz: un fiscal puede emitir una orden de congelación de activos el mismo día y registrar oficinas. Incluso pueden compartir los resultados con la víctima. En algunas jurisdicciones, es posible añadir una reclamación civil a una causa penal. Esa flexibilidad marca una gran diferencia.

El IFG es un ejemplo concreto de cooperación transnacional... ¿Cómo funciona y qué lo hace eficaz?
Contamos con despachos en más de 60 jurisdicciones: China, Hong Kong, Singapur, Vietnam, África, Oriente Medio, América, Europa. Lo que lo hace eficaz es la comunicación y la colaboración. A nivel macro, se trata de compartir novedades legales y conocimientos técnicos. A nivel micro, se trabaja caso por caso. Si alguien envía criptoactivos robados

INTERNATIONAL FRAUD GROUP (IFG)

En el opaco y veloz mundo del crimen financiero internacional, la rapidez y la coordinación marcan la diferencia. Así nació el **International Fraud Group (IFG)** en 1994, fundado por Gary Miller tras una solicitud urgente de un importante cliente bancario. Desde entonces, IFG se ha convertido en una alianza global y permanente de despachos de primer nivel especializados en fraude, recuperación de activos y medidas cautelares. Hoy reúne a más de 50 despachos en 62 jurisdicciones. El IFG se centra en localizar, congelar, incautar y recuperar activos robados, empleando recursos legales tanto civiles como penales. Pero más allá de su alcance jurídico, su éxito se basa en la cooperación internacional: intercambio constante de conocimiento y reuniones semestrales impulsan su agilidad. Su estrategia abarca desde órdenes de congelación, revelación judicial de activos, hasta órdenes penales de registro, con apoyo de contables forenses, expertos informáticos y asesores de comunicación estratégica.

a diez países diferentes, yo colaboraré con abogados en cada uno de ellos. Cada caso aporta experiencia, y cuanto más trabajamos juntos, más rápidos y eficaces nos volvemos.

¿Cómo se coordina la recuperación de activos?
Se trata de entender qué es posible lograr en ese caso concreto. Lo que puedes conseguir en Londres no es lo mismo que puedes conseguir en Lagos. Pero si soy lo suficientemente claro al explicar lo que necesito a un abogado en Lagos o en Vietnam, puede que encuentren una vía a través del derecho penal allí donde el derecho civil no ofrece soluciones. A veces usamos herramientas extrajudiciales—por ejemplo, contactar con bancos y presentar pruebas, advirtiéndoles del riesgo de estar facilitando blanqueo de capitales. La idea es crear una caja en torno al estafador, hasta que la única salida que le quede sea llegar a un acuerdo. El arte de recuperar activos está en cerrar el trato.

¿Qué papel deberían desempeñar las empresas en la prevención?
Un sistema sólido de compliance y un canal de denuncias eficaz son fundamentales, pero deben estar alineados con la cultura de la empresa. Las compañías deben colaborar con las víctimas y con los reguladores, en lugar de escudarse en las leyes de protección de datos. Compartir información es clave para prevenir el fraude.

¿Cuál es un error común que cometen las empresas en casos internos?
Confrontar al sospechoso antes de haber reunido las pruebas necesarias. Lo alertan demasiado pronto y pierden la oportunidad de averiguar adónde ha ido el dinero. Necesitas estructura y evidencias claras antes de actuar.

Es como el ajedrez...
Sí, y hay que pensar siempre dos o tres jugadas por delante.

¿Qué rol jugarán la IA, blockchain y la ciberseguridad en el futuro en la lucha contra el fraude?
Serán herramientas muy valiosas... pero también peligrosas si caen en las manos equivocadas. Toda tecnología nos ayuda a combatir el fraude, pero también lo facilita. El correo electrónico, por ejemplo, hizo que investigar fuera más fácil, pero también permitió una escala masiva de engaños.

¿Cree que los defraudadores estarán siempre un paso por delante, o realmente es posible adelantarse a ellos?
Nunca. Siempre vamos un paso por detrás.

¿Algún consejo final para las empresas que operan a nivel internacional?
Si tu negocio actúa en el extranjero, debes estar formado sobre qué hacer si algo sale mal fuera de tus fronteras. Demasiados directivos y asesores legales desconocen qué herramientas jurídicas existen en países como Sudáfrica o Vietnam. La educación y la comunicación son esenciales.

27 - 28 - 29 November 2025

media partners

WomenX IMPACT SUMMIT

The most anticipated international event of the year dedicated to leadership, entrepreneurship, and female empowerment.

Find out more on the website:
https://womenximpact.com

media partners

LCPUBLISHINGGROUP LEGALCOMMUNITY

LCPUBLISHINGGROUP IBERIANLAWYER

Capital valiente para la defensa y el sector aeroespacial

El sector atrae fondos, inversores institucionales y ahorradores. En la conferencia «Investing in defense: mobilising finance for Europe's protection», organizada durante la *Legacommunity Week 2025*, expertos y operadores del sector debatieron los retos y las oportunidades relacionados con la financiación de la defensa europea. Entre los temas clave: la necesidad de una política industrial común, la superación de los límites temporales del capital riesgo, la valorización del doble uso tecnológico y el creciente interés de los mercados bursátiles

por valentina magri

El conflicto en Ucrania ha situado a los sectores de la defensa y el espacio en el centro de las decisiones políticas, diplomáticas y presupuestarias de los gobiernos, así como de las decisiones de financiación e inversión de los mercados y las instituciones financieras. El tema se abordó el pasado 11 de junio en la conferencia "Investing in defense: mobilising finance for Europe's protection". El congreso, bajo la regla de Chatham House, fue organizado en Milán por LC Publishing Group y Vitale & Co. en el marco de la novena edición de la *Legalcommunity Week*.

La introducción del evento corrió a cargo de **Fabrizio Pagani**, socio de Vitale & Co, exjefe de la secretaría técnica del Mef (Ministerio de Economía y Finanzas) y sherpa del G20. Pagani destacó: "El conflicto en Ucrania ha puesto de manifiesto una disonancia dramática entre la duración y la intensidad de la guerra y la escasa preparación industrial de los países occidentales".

FABRIZIO PAGANI

El sector de la defensa, según el experto, presenta las siguientes peculiaridades: dependencia del cliente público (cliente casi exclusivo); necesidad de planificación a largo plazo; escaso atractivo para las finanzas, debido a los rendimientos inciertos, los plazos largos y, en los últimos años, los perfiles éticos y ESG, por lo que algunos gestores excluían las inversiones en fondos que financiaban la defensa.

Hoy en día, las guerras en curso han cambiado las reglas del juego. "Las necesidades y urgencias impuestas por la geopolítica están determinando la superación de estas tendencias", observó Pagani. En este contexto, las necesidades de la industria de la defensa pueden entrelazarse con los intereses de los inversores y financiadores, a través de deuda o capital.

EL PUNTO DE LA SITUACIÓN EN EL SECTOR DE LA DEFENSA

En la primera mesa redonda, el sector de la defensa y sus necesidades fueron analizados en profundidad por: **Orlando Barucci**, socio director de Vitale & Co; **Paolo Graziano**, fundador y director ejecutivo de Magnaghi Aerospace Group; **Luca Principi**, director ejecutivo de la startup del sector espacial Sidereus Space Dynamics; **Bruno Spagnolini**, presidente de Mecaer Aviation Group, que también cuenta con una larga experiencia en el sector de los helicópteros; **Costantin Terzago**, director general de Mutares Italia. Durante el debate, se señaló que el Estado no puede ser el único cliente del sector y que debe evitar repartir dinero a diestro y siniestro, en favor de una política industrial seria.

Por su parte, Europa debe comprometerse con una política y una industria de defensa europeas. Además, se ha destacado que el horizonte de inversión de los fondos de capital riesgo (de media, cinco años) a menudo no es compatible con las necesidades a largo plazo de las empresas de los sectores de defensa y aeroespacial. Si se quiere construir una supremacía tecnológica, es necesario invertir en tecnologías que aún no existen, asumiendo un mayor riesgo, a cambio de un mayor rendimiento, también en términos de ventaja como pionero. Por último, se ha destacado

el problema de encontrar personal cualificado para las empresas del sector de la defensa, que a menudo tienen que formarlo y crearlo internamente.

INVERTIR: OJO CON LA BOLSA

En la segunda mesa redonda, dedicada a las inversiones en el sector de la defensa, participaron: **Patrizia Celia**, directora de grandes capitalizaciones y vehículos de inversión de Borsa Italiana (Grupo Euronext); **Giuseppe Lacerenza**, socio de Keen Venture Partners; **Ignacio Mataix**, asesor senior de Trilantic Capital Partners, anteriormente director general de Indra e Itp, empresas españolas activas en los sectores de defensa y aeronáutica, respectivamente; **Andrea Pescatori**, director general y socio director de Sienna IM Italia sgr (anteriormente Ver Capital sgr); **Bjorn Tremmerie**, director de inversiones tecnológicas del Fei (Fondo Europeo de Inversiones, que forma parte del Grupo Bei).

Los ponentes destacaron que los criterios ESG han bloqueado las inversiones bancarias en el sector de la defensa, al igual que las de los fondos, que ahora están empezando a moverse. Esto es importante, porque las instituciones no solo deben aportar capital, sino también dar ejemplo y acercar el capital privado a los sectores aeroespacial y de defensa. Estos sectores también están atrayendo a los ahorradores, a la luz de sus interesantes resultados en bolsa. Basta pensar que, frente a un índice Eurostoxx que en estos tres años ha subido un 14%, el Eurostoxx dedicado al espacio y la defensa ha subido un 107%. Las principales empresas cotizadas del sector han tenido un rendimiento medio del 128%. En particular, Airbus es la mayor empresa en nuestros mercados, con una capitalización de 123.000 millones de euros. Por último, en la mesa redonda se recordó que el Fei ha invertido en más de 10.000 empresas del sector de la defensa de forma indirecta, por medio de fondos que invierten en otros fondos. Un criterio de inversión importante es el doble uso civil y militar de las tecnologías, por lo que todos los bienes e infraestructuras de uso civil pueden convertirse en de uso no civil.

LANZAMIENTO DEL LEGAL LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM

LA INICIATIVA ESTRELLA DE WLW

WLW
WOMEN IN A LEGAL WORLD

HARVARD LAW SCHOOL
EXECUTIVE EDUCATION

BBVA

ILUSTRE COLEGIO DE LA ABOGACÍA DE MADRID

SUNTORY GLOBAL SPIRITS

DILITRUST

Registradores DE ESPAÑA

Media partner:

Iberian Lawyer

2025

Finanzas en acción

Francisco Pérez Bermejo sustituye a Francisco Uría al frente del Sector Financiero en KPMG

Francisco Pérez Bermejo, socio del área de Financial Services Consulting de KPMG en España, será el próximo responsable del Sector Financiero de la firma en España a partir del 1 de octubre. Sustituirá en el cargo a **Francisco Uría** que, a petición propia y de conformidad con KPMG, abandonará la firma el próximo 30 de septiembre tras 15 años como responsable del sector para iniciar una nueva etapa profesional.

Deloitte nombra a 42 nuevos socios

Deloitte ha nombrado a 42 nuevos socios; 39 de promoción interna y tres incorporaciones externas, que se han unido al partnership de la firma. Se trata de la cifra más elevada de profesionales que acceden a la firma en un cierre de ejercicio.

Audit & Assurance: **Pedro Andrés, Antonio Barba, Luis Gimeno, Marta Graña, Alberto Patón** (incorporacion) y **Manuel Rodríguez**.
SRT (Strategy, Risk & Transactions): **César Bengoechea, José Blanco, Víctor Claudio, Ferran de Alfonso, José María Espejo, Pedro Fuster, Estefanía García de Dios, Javier Hornedo, Claudia Magriñá, Álvaro Martínez, Borja Migoya, Carlos Real, Juanjo Riveiro** y **Adela Sobaler**.
Tax & Legal: **Rubén Chaparro** (incorporación), **Marc Ferre** (incorporación), **Olga Fraga, Ángela Galán, Teresa López, Gonzalo Mayo, Guillem Nadal, Borja Orta, Marcos Rodríguez** y **Carlos Tallón**.
Technology & Transformation: **Nuria Acinas, Carlos Almajano, Alejandro Atienza, Félix Benavente, Elena Chilibroste, Samuel de Tomás, César Manrique, David Morales, Carlos Navarro, Cristina Navarrón, Carlos Nevado** y **Amaia Quintana**.

Javier Campelo, nuevo Head of Data Analytics & AI de BDO Advisory

BDO Advisory refuerza su posicionamiento en el ámbito de la analítica avanzada e inteligencia artificial con la incorporación de **Javier Campelo**, procedente de la consultora tecnológica Aggity, como nuevo Head of Data Analytics & AI. Con más de 20 años de experiencia en el ámbito del Data Analytics, Javier Campelo ha ocupado puestos de responsabilidad en firmas como Deloitte, donde contribuyó de forma significativa al desarrollo del área de Deloitte Analytics o en entidades financieras como Banco Santander o BBVA.

Teodoro Díez, nuevo Head of Asset Management & Development de IBA Capital Partners

Teodoro Díez se ha incorporado recientemente a IBA Capital Partners como Head of Asset Management & Developments, tras más de una década liderando la gestión de activos en Drago Capital, donde fue responsable de una amplia cartera de proyectos inmobiliarios con presencia en España, Portugal y Estados Unidos.

Finanzas clave en la web

PwC asesora en la fusión de Sanivida con el grupo Arquisocial

JAIME BERGAZ

MIGUEL CONTRERAS

PwC ha asesorado al grupo Sanivida en su fusión con el grupo Arquisocial, una operación que da lugar a la creación de un referente de los servicios sociosanitarios en España, aunando la experiencia y compromiso de ambos grupos en el cuidado de las personas.

La transacción está a la espera de la resolución de la CNMC para formalizarse.

El equipo de PwC ha actuado como asesor integral en M&A, M&A Legal y *vendor due diligence* financiero, acompañando al fundador de Sanivida en todo el proceso. El equipo de PwC M&A ha estado formado por **Jaime Bergaz** (socio), **Cristina Rodriguez** (senior manager), **Iñigo Lasa** (senior associate), **Pilar Aracil** (associate) e **Ignacio Maldonado** (associate). Por parte del equipo de PwC Transaction Services participaron **Miguel Contreras** (socio), **Bertrand Nouhaud** (solution lead), **Miguel Ferreira** (manager), **María Eugenia Casado** (senior associate) y **Pol Bosch** (associate).

ÁREA DE PRÁCTICA
M&A

DEAL
PwC asesora en la fusión de Sanivida con el grupo Arquisocial

FIRMAS
PwC

ASESORES
Jaime Bergaz y Miguel Contreras

Beka con Banca March en la adquisición de dos nuevos hoteles

PABLO PÉREZ ALBA

Beka ha asesorado a Banca March en la adquisición de dos nuevos hoteles destinados a ampliar la alianza estratégica con Meliá Hotels International. Se trata de dos activos emblemáticos en Mallorca y Tenerife: Hoteles Sol Tenerife e Innside Palma Bosque, que pasarán a integrar la nueva sociedad, participada al 70% por Banca March y al 30% por Meliá Hotels International.

La operación, valorada en más de 140 millones de euros, incluye la compra de participaciones que hasta ahora estaban en manos de otros socios de la hotelera. Además, se contempla una inversión adicional de aproximadamente 50 millones de euros para el reposicionamiento y mejora de ambos establecimientos, con el objetivo de potenciar su calidad, rentabilidad y atractivo para clientes e inversores.

El equipo de Beka ha estado formado por **Pablo Pérez Alba**, director del equipo de M&A; **Pedro Núñez**, associate y **Álvaro Cantón** de Celis, analyst.

ÁREA DE PRÁCTICA
M&A

DEAL
Beka asesora a Banca March en la adquisición de €190m de dos nuevos hoteles

FIRMAS
Beka

ASESORES
Pablo Pérez Alba

VALOR:
140 millones

Abante con Ecoalf en una ronda de siete millones

PABLO MÁRQUEZ DE PRADO

Abante asesora a Ecoalf en la obtención de financiación para su plan de expansión, en el marco de la alianza estratégica que la marca de moda sostenible ha firmado con Impact Bridge.

Como resultado de esta colaboración, Impact Bridge ha concedido un préstamo de 7 millones de euros a Ecoalf, reconocida a nivel internacional por su modelo circular basado en materiales reciclados. La operación permitirá a la firma consolidar su crecimiento y reforzar su posición de liderazgo en el sector de la moda sostenible.

La operación tiene como objetivo apoyar el crecimiento nacional e internacional de Ecoalf, reforzando los compromisos medioambientales y sociales de la marca, que actualmente cuenta con más de 14 tiendas propias y presencia en más de 1.000 puntos de venta multimarca.

El equipo ha estado formado por **Pablo Márquez de Prado**, director de asesoramiento corporativo; **Gonzalo Druet Lopez**, asociado y **Javier Bustamante Ybarra**, asesor.

ÁREA DE PRÁCTICA
M&A

DEAL
Abante asesora a Ecoalf en una ronda de siete millones liderada por Impact Bridge

FIRMAS
Abante

ASESORES
Pablo Márquez de Prado

VALOR
7 millones

BNP Paribas Real Estate en la venta de un hotel a Elialys

JOAN DURAN MORALES

OBNP Paribas Real Estate ha asesorado a Global Bouvet en la venta de un hotel en la Costa Brava (Girona) a la SCPI francesa Elialys, gestionada por Advenis REIM, una operación totalmente alineada con su estrategia de inversión.

El activo, operado por la cadena Prestige Hotels, cuenta con 56 habitaciones y una superficie de casi 2.000 m^2, y se sitúa a escasos metros de la playa de Roses, una de las zonas con mayor atractivo turístico de la costa catalana y con fuerte potencial de crecimiento. La operación se ha cerrado con una rentabilidad del 7,25%, respaldada por un contrato de obligado cumplimiento a largo plazo, lo que refuerza la estabilidad del activo como inversión.

Joan Duran Morales, Hotels CM associate director de BNP Paribas Real Estate, ha sido el encargado de liderar la operación.

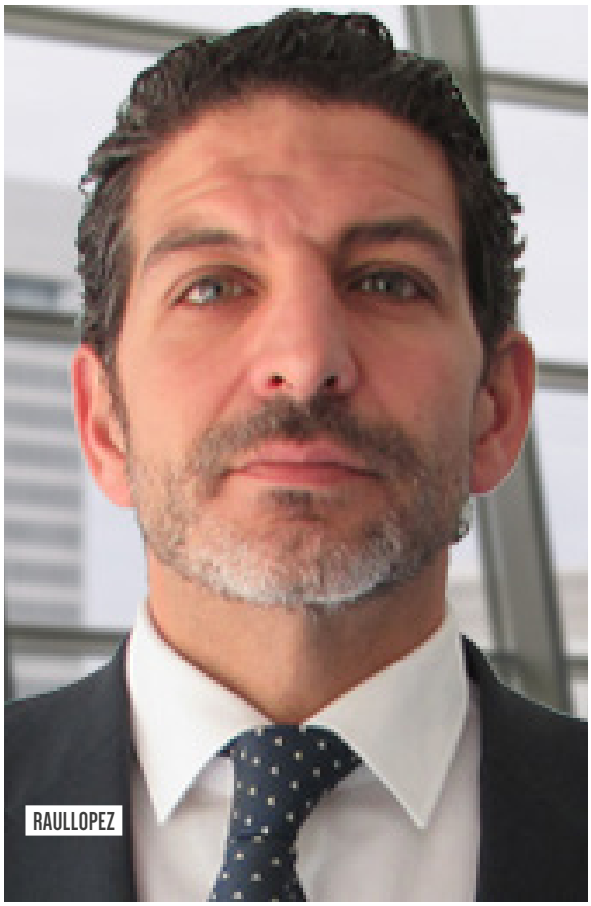
ÁREA DE PRÁCTICA
M&A

DEAL
BNP Paribas Real Estate asesora la venta de un hotel en la Costa Brava a la francesa Elialys

FIRMAS
BNP Paribas Real Estate

ASESORES
Joan Duran Morales

BDO en la integración de Barpimo en el Kusto



BDO ha asesorado a Tambour, empresa de materiales de construcción que forma parte de Kusto Group, en el cierre de la adquisición de la empresa española Barpimo Coatings.

Fundada por el Sr. Juan Ros Montesinos, Barpimo ha sido gestionada durante los últimos 25 años por la segunda generación de la familia Montesinos, junto a un equipo directivo profesional consolidado. Con más de seis décadas de experiencia, Barpimo aporta a Kusto Group una sólida especialización industrial, una amplia gama de productos y una avanzada capacidad de fabricación, consolidándose como un actor clave dentro del plan de expansión internacional del grupo en el sector de pinturas y barnices.

Los equipos de asesoramiento fiscal y financiero han proporcionado servicios de *due diligence* financiera y fiscal, así como apoyo en la fase de cierre. BDO Poland también prestó servicios de *due diligence* fiscal. El equipo financiero ha estado formado por **Raul Lopez Moro** (partner), **David Romera Martín** (director) y **Guillermo Braña Abascal** (senior manager). Del equipo fiscal José Ramón Ramos (manager).

ÁREA DE PRÁCTICA
M&A

DEAL
BDO asesora en la integración de Barpimo en el grupo multinacional Kusto

FIRMAS
BDO

ASESORES
Raul Lopez Moro

Arcano asesora a Hastee en su integración con Zellis Group

Arcano Partners ha actuado como asesor financiero en la integración de Hastee, participada por IDC Ventures y Umbra, en Zellis Group (propiedad de Apax Partners), un proveedor líder internacional en soluciones de RR.HH., nómina y beneficios. La operación representa un hito estratégico para Hastee, reforzando su posición en el segmento de salario bajo demanda y fortaleciendo su capacidad de innovación.

El equipo de M&A Tech ha sido liderado por: **Juan Venegas**, socio de M&A Tech; **Luis Paradinas**, director de M&A Tech; y **Lucas Adán Satrústegui**, Investment Banking analyst

ÁREA DE PRÁCTICA
M&A

DEAL
Arcano asesora a Hastee en su integración con Zellis Group

FIRMAS
Arcano

ASESORES
Juan Venegas,

New Winds para las transacciones de PwC

El socio responsable del área de Transacciones en PwC, Carlos Fernández Landa, cumple su primer año al frente con una estrategia basada en el asesoramiento integral, el impulso tecnológico y el foco sectorial, en un entorno marcado por la volatilidad y la transformación energética

por julia gil

Carlos Fernández Landa lleva un año como máximo responsable del área de Transacciones en PwC España (ver noticia). Un ejercicio que él mismo resume con dos palabras: *new winds*. La expresión no solo marca una nueva etapa estratégica dentro de la firma, sino que también funciona como un guiño a su trayectoria previa, ligada al sector energético: hasta junio de 2024 fue responsable del área de Energy, Utilities & Resources (EU&R) en PwC España y colíder del sector en Deals para EMEA. Ahora, al frente de un equipo de más de 550 profesionales, defiende un modelo de asesoramiento integral que abarca todo el ciclo de vida de una transacción: desde la due diligence y el análisis comercial, hasta la ejecución, el post deal y los procesos de transformación. PwC lidera de forma constante los rankings de M&A en España, pero para Fernández Landa los resultados no son más que la consecuencia de algo más profundo: talento, innovación, cuidado del equipo y la confianza del cliente. En un contexto de mercado marcado por la incertidumbre, los nuevos retos y la transformación energética, hablamos con él sobre liderazgo, oportunidades y el papel del asesor financiero en un momento decisivo.

Si tuvieras que resumir este primer año al frente del área de Transacciones en PwC en pocas palabras ¿cuál serian y por qué?
Utilizaría dos palabras: *new winds* o nuevos vientos. Este juego de palabras es un guiño a mi trayectoria profesional y refleja la dirección que quiero imprimir en esta nueva etapa del departamento de Transacciones en PwC. El enfoque de la estrategia es tener una práctica de Transacciones muy integrada a través del conocimiento sectorial y posicionarnos como asesores de nuestros clientes ante sus retos de crecimiento (o desinversiones) inorgánico. Que seamos capaces de darles respuestas y valor alrededor de este reto con todo nuestro conocimiento y los diferentes servicios que tenemos. También apostamos mucho por la tecnología, somos pioneros en la aplicación de nuevas tecnologías para hacer transacciones.

En un año tan retador como este, ¿Cuál diría que ha sido el mayor reto en estos primeros doce meses al frente del área?
Los dos principales retos han sido sin duda la volatilidad del mercado de transacciones, muy condicionado por la incertidumbre derivada de la situación geopolítica y macroeconómica y, por otro lado, el liderar y alinear en un proyecto común el grupo de socios que tenemos en PwC Deals. Pero eso también nos ha llevado a buscar soluciones diferentes que den respuestas a retos de nuestro clientes. Por ejemplo, el área de reestructuraciones Los dos principales retos han sido sin duda la volatilidad del mercado de transacciones, muy condicionado por la incertidumbre derivada de la situación geopolítica y macroeconómica y, por otro lado, el liderar y alinear en un proyecto común el grupo de socios que tenemos en PwC Deals. Afortunadamente, observamos que los inversores han aprendido a adaptarse a entornos complejos marcados por la incertidumbre y continúan invirtiendo, aunque están siendo mucho más selectivos y cautelosos.

PwC lleva 13 años liderando el *ranking* de *M&A* en España. Además, este último año habéis asesorado en operaciones muy relevantes, como la venta de activos de Grenergy a ContourGlobal o la compra de Hispasat. ¿Cómo se mantiene esa constancia en un mercado tan competitivo y cambiante?
Los *rankings* son la consecuencia de un conjunto de cosas. Detrás de este éxito hay talento, un equipo único, comprometido con nuestro proyecto y nuestra estrategia, y respaldado por una firma líder. Nuestra apuesta como firma por el ingenio, la innovación, el desarrollo y el crecimiento profesional, sin olvidar el bienestar de nuestros profesionales, son los pilares de nuestra propuesta de valor. También hay que destacar la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros, gracias a nuestra capacidad para afrontar cualquier tipo de situación compleja, aunando profesionalidad, experiencia, ingenio y capacidad tecnológica. Para nosotros es una gran responsabilidad asesorar a nuestros clientes en

> **«La estrategia es tener una práctica de Transacciones muy integrada a través del conocimiento sectorial»**

transacciones tan estratégicas y relevantes para ellos.

¿Hay algo que valoren mucho vuestros clientes?
Además del enfoque objetivo e independiente, valoran que les demos las respuestas adecuadas, incluso cuando eso significa recomendar no hacer una transacción. Eso es construir una relación a largo plazo. También valoran nuestro compromiso con sus plazos y nuestra capacidad de respuesta en tiempo y forma.

Tu trayectoria ha estado muy ligada al sector energético y de infraestructuras. ¿Qué cambios te están sorprendiendo más últimamente en estos sectores?
La transición energética plantea una oportunidad tan grande como el reto que presenta. Hay infinidad de posibilidades, ideas y tecnologías por desarrollar. Desde tecnologías que, hoy por hoy, aún no están maduras del todo o tienen aún retos por delante, pero que van a desempeñar un rol importante a largo plazo, como el hidrógeno verde. Hasta tecnologías más maduras o negocios mucho más desarrollados como las energías renovables, infraestructuras de transporte y distribución, pasando por la energía eólica marina, la movilidad sostenible, el biometano, el almacenamiento energético, el district heating, los centros de datos o la economía circular. Después del apagón, será prioritario apoyar la inversión en almacenamiento de energía, así como la mejora y modernización de la red de transmisión y distribución.

«Después del apagón, será prioritario apoyar la inversión en almacenamiento de energía, así como la mejora y modernización de la red de transmisión y distribución»

¿Dónde estás viendo más dinamismo inversor dentro del proceso de transición energética?
En todos los nichos mencionados estamos observando mucho movimiento transaccional no sólo en España, también en otros países. El sector energético en España sigue despertando el apetito inversor (ya sean fondos de capital privado, fondos de infraestructura como grupos corporativos) debido a las ventajas competitivas y a las oportunidades que ofrece. España se mantiene como uno de los países más atractivos de Europa para invertir en infraestructuras energéticas, y cuenta con una sólida cartera de proyectos renovables y de producción de gases renovables en desarrollo.

Más allá de los números, lideras un equipo multidisciplinar y global. ¿Cómo defines tu estilo de liderazgo? ¿Cómo se construye un equipo que lidere el mercado sin perder el foco humano?
Para mí es fundamental contar con un equipo muy cohesionado e integrado. También doy mucha importancia a tener prácticas especializadas por sectores —retail, energía, TMT...— porque es a través de ese enfoque sectorial donde realmente se genera conocimiento y se aporta valor diferencial. Soy exigente: cuando algo no funciona, hay que

cambiarlo. Y, por encima de todo, tenemos que dar un servicio excelente al cliente. Pero lo más importante es que detrás de nuestros grandes profesionales hay, por encima de todo, excelentes personas, con valores y con mucho talento. Y eso es lo que hace que tengamos un equipo único, que nos diferencia del resto, con un impacto positivo y duradero en la sociedad.

En este nuevo contexto, donde sostenibilidad, digitalización y geoestrategia se cruzan con las inversiones, ¿cómo se transforma el rol del asesor en una transacción?
El rol del asesor está en constante evolución. En PwC nos tomamos muy en serio todas las grandes tendencias que mueven el mundo, y el mercado de las transacciones no se muestra ajeno a ellas. No cabe duda de que la IA, el cambio climático y los cambios geopolíticos están reconfigurando la economía global a una velocidad vertiginosa. Aplicamos IA a nuestros procesos para ser mucho más eficientes y productivos, y poder centrarnos en tareas de mayor valor para nosotros y para nuestros clientes. Desde que alguien entra, le formamos en el uso de estas tecnologías. Es un cambio cultural que cuesta, pero estamos avanzando rápido.

CARLOS FERNÁNDEZ LANDA

Carlos Fernández Landa se incorporó a PwC en 1997, en el área de auditoría. Dos años después pasó al departamento de Transacciones, donde ha desarrollado la mayor parte de su carrera y del que hoy es socio responsable en España. A lo largo de casi tres décadas ha asesorado a clientes corporativos —nacionales e internacionales— y fondos de private equity en procesos de compraventa, due diligence y valoración de empresas, especialmente en los sectores de energía e infraestructuras. Ha liderado operaciones relevantes tanto en el mercado español como en países como Estados Unidos, Brasil, Colombia, Italia o Polonia. Hasta junio de 2024 fue responsable del sector Energy, Utilities & Resources en PwC España y colíder de la práctica de Deals en EMEA. Forma parte del Comité de Dirección de PwC España y es profesor en programas de posgrado en universidades como ICADE, la Complutense y Nebrija.

> **«Hay una gran disponibilidad de capital y un aumento de los activos que se espera que salgan al mercado»**

¿Crees que el trabajo de los juniors será sustituido?
Está claro que esto impactará en la formación de los equipos. La pirámide de nuestro negocio está cambiando y esto nos pone retos encima de la mesa en la selección, desarrollo y retención del talento. No se trata de necesitar menos gente, sino perfiles que tienen que formarse de manera diferente para tener la experiencia necesaria.

De cara al próximo año, ¿cuáles son tus objetivos estratégicos como líder de la división?
Queremos crecer y seguir invirtiendo en talento e innovación para estar a la vanguardia y mantener nuestro liderazgo. Que PwC sea sinónimo de éxito para clientes y profesionales. Y, además, perfiles que tienen que formarse de manera diferente para tener la experiencia necesaria. trabajar aquí, y que quienes pasen por PwC sean embajadores de la firma.

¿Dónde ves mayores oportunidades de crecimiento o transformación?
El año 2025 ha comenzado de forma positiva, pero aún estamos esperando un repunte de la actividad de M&A, que creemos que no puede retrasarse mucho más. En este contexto, no debemos olvidar que hay una gran disponibilidad de capital y un aumento de los activos que se espera que salgan al mercado. Esto, unido a la apuesta de los CEOs por acelerar el crecimiento y la transformación en tiempos de la IA. Es aquí donde las transacciones se perfilan como estrategia clave para conseguir estos objetivos. La conjunción de todos estos factores explica este impulso. Aún es pronto para hacer balance, pero somos optimistas. No obstante, la geopolítica va a tener un impacto en muchas compañías, introduciendo incertidumbre y marcando el devenir de 2025.

Iberian Lawyer Energy Awards 2025

NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS

VE EL VÍDEO

Los ganadores de los *Iberian Lawyer* Energy Awards 2025 fueron anunciados durante la ceremonia de gala celebrada en el Espacio Larra de Madrid. Una vez más, los Energy Awards reconocieron la excelencia entre los profesionales ibéricos activos en esta área.

Los ganadores fueron los siguientes:

Categoria	Ganadores
IN-HOUSE CATEGORIES	
MARKET LEADER	Iberdrola
IN-HOUSE TEAM OF YEAR RENEWABLES	Recurrent Energy
IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR RENEWABLES	Clara Cerdán Molina - Solarig
IN-HOUSE TEAM OF YEAR OIL & GAS	Shell
IN-HOUSE TEAM OF YEAR UTILITIES	Endesa
IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR UTILITIES	Pelayo Echevarría Ybarra – EDP España
IN-HOUSE TEAM OF YEAR INNOVATION	Moeve
IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR INNOVATION	Pablo Blanco Pérez – Repsol
PRIVATE PRACTICE CATEGORIES	
LAW FIRM OF THE YEAR	Linklaters
LAWYER OF THE YEAR	María Pilar García Guijarro – Watson Farley & Williams
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE	Clifford Chance
LAWYER OF THE YEAR FINANCE	Álvaro Barro – Simmons & Simmons
LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE	Abreu Advogados
LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE	José Guardo – Clifford Chance
LAW FIRM OF THE YEAR M&A	Pinsent Masons
LAWYER OF THE YEAR M&A	Francisco Solchaga – Araoz & Rueda
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL	BROSETA
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL	Antonio Bañón - Squire Patton Boggs
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Cavaleiro & Associados Sociedade de Advogados
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Antonio Morales – Baker McKenzie
LAW FIRM OF THE YEAR ARBITRATION	Sérvulo & Associados
LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION	Miguel Esperança Pina – CS'Associados
LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES	Addleshaw Goddard
LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES	Mónica Carneiro Pacheco – CMS Portugal
LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS	Miranda & Associados
LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS	João Robles - Eversheds Sutherland Portugal
LAW FIRM OF THE YEAR UTILITIES	MVA Asociados
LAWYER OF THE YEAR UTILITIES	Hermenegildo Altozano – Pinsent Masons
LAW FIRM OF THE YEAR REGULATORY ANTITRUST	Hogan Lovells
LAWYER OF THE YEAR REGULATORY ANTITRUST	José Giménez – Linklaters
LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Gómez-Acebo & Pombo
LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Andrés Alfonso – Ashurst
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX	Addleshaw Goddard
PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX	José Calejo Guerra – CCSL Advogados

LAW FIRM OF THE YEAR

ADDLESHAW GODDARD

CLIFFORD CHANCE

CMS PORTUGAL

LINKLATERS

WATSON FARLEY & WILLIAMS

LAW FIRM OF THE YEAR FINANCE

ABREU ADVOGADOS

CLIFFORD CHANCE

DELOITTE LEGAL

SIMMONS & SIMMONS

WATSON FARLEY & WILLIAMS

LAWYER OF THE YEAR FINANCE

BRUNO AZEVEDO RODRIGUES
Abreu Advogados

ÁLVARO BARRO
Simmons & Simmons

RITA FERREIRA DOS SANTOS
Deloitte Legal

JOSÉ GUARDO
Clifford Chance

JOAQUÍN SALES
Addleshaw Goddard

LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE

BRUNO AZEVEDO RODRIGUES
Abreu Advogados

RODRIGO BERASATEGUI
Watson Farley & Williams

VANESSA CUELLAS
A&O Shearman

IGNACIO ECHENAGUSIA
Deloitte Legal

JOSÉ GUARDO
Clifford Chance

LAW FIRM OF THE YEAR M&A

ARAOZ & RUEDA

PINSENT MASONS

SÉRVULO & ASSOCIADOS

SQUIRE PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS

LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL

ADDLESHAW GODDARD

BROSETA

CMS PORTUGAL

CS'ASSOCIADOS

SQUIRE PATTON BOGGS

LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL

ANTONIO BAÑÓN
Squire Patton Boggs

MIGUEL BRITO
Eversheds Sutherland Portugal

JAIME MARTÍNEZ-PARDO
BROSETA

RUI MEDEIROS
Sérvulo & Associados

IRENE TERRAZAS NEGRO
Mariscal Abogados

LAW FIRM OF THE YEAR ARBITRATION

BROSETA

CMS PORTUGAL

HOGAN LOVELLS

MVA ASOCIADOS

SÉRVULO & ASSOCIADOS

LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES

ADDLESHAW GODDARD

ARAOZ & RUEDA

CMS PORTUGAL

SQUIRE PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS

LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS

ASHURST

EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL

MIRANDA & ASSOCIADOS

PINSENT MASONS

SRS LEGAL

LAWYER OF THE YEAR UTILITIES

HERMENEGILDO ALTOZANO
Pinsent Masons

ERNESTO GARCÍA-TREVIJANO
GTA Villamagna Abogados

LUIS A. GIL BUENO
Osborne Clarke

JAVIER MONTALVO CLEOFÉ
MVA Asociados

JOSÉ LUÍS MOREIRA DA SILVA
SRS Legal

LAWYER OF THE YEAR REGULATORY ANTITRUST

JORGE ÁLVAREZ GONZÁLEZ
Ontier

FERNANDO CALANCHA MARZANA
Hogan Lovells

JOSÉ GIMÉNEZ
Linklaters

GONZALO OLIVERA
Addleshaw Goddard

JOÃO PAULO ROSADO CORREIA
Miranda & Associados

LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ABREU ADVOGADOS

ASHURST

BROSETA

CLIFFORD CHANCE

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ANDRÉS ALFONSO
Ashurst

MANUEL ANDRADE NEVES
Abreu Advogados

JOSÉ VICENTE BELENGUER MULA
BROSETA

SANTIAGO GARRIDO
Gómez-Acebo & Pombo

MIGUEL LORENA BRITO
Eversheds Sutherland Portugal

LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX

ADDLESHAW GODDARD

ASHURST

CCSL ADVOGADOS

MACEDO VITORINO

SÉRVULO & ASSOCIADOS

MARKET LEADER

IBERDROLA

IN-HOUSE TEAM OF YEAR RENEWABLES

AXPO IBERIA

GRENERGY

IBERDROLA

RECURRENT ENERGY

SOLARIG

IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR RENEWABLES

ANTONIO ADAMI
Recurrent Energy

CLARA CERDÁN MOLINA
Solarig

GERARDO CODES
Iberdrola

JAVIER FERRANDO DE MARTÍN-PINILLOS
Grenergy

JORGE VELASCO FERNÁNDEZ
Axpo Iberia

IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR UTILITIES

EDP ESPAÑA

ENAGÁS

ENDESA

IBERDROLA

L'ENERGÈTICA

IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INNOVATION

AXPO IBERIA

MOVEVE

RECURRENT ENERGY

REPSOL

STATKRAFT

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INNOVATION

ANTONIO ADAMI
Recurrent Energy

VIRGINIA BELTRAMINI
Moeve

PABLO BLANCO PÉREZ
Repsol

JORGE VELASCO FERNÁNDEZ
Axpo Iberia

HELENA YPERLAAN BLAJÉ
Statkraft

World Compliance Association

El compliance ya es cultura de empresa

por alba rodríguez de anta*

Alba Rodríguez de Anta, socia de Círculo Legal y experta en litigación, analiza cómo la evolución del compliance y la incorporación de nuevas tecnologías han transformado profundamente el modelo de responsabilidad penal dentro de las organizaciones. Del esquema clásico jerárquico se ha pasado a un sistema transversal y tecnificado, en el que el control —y no solo el cargo— determina la responsabilidad.
La responsabilidad penal en el ámbito empresarial se ha apoyado, desde hace tiempo, en una lógica jerárquica: cada superior debía controlar a su subordinado, y era responsable de lo que sucedía en su área de influencia. Pero este esquema clásico de vigilancia vertical se ha visto fuertemente matizado por la evolución legislativa, judicial y tecnológica de los últimos años.

La responsabilidad penal de las personas jurídicas, los programas de compliance, la aparición de la figura de los compliance officer y el uso creciente de herramientas de inteligencia artificial en los sistemas de control han transformado en buena medida este modelo. El nuevo paradigma ya no gira exclusivamente en torno al "mando", sino al control real y efectivo. En otras palabras: la responsabilidad se vincula menos al cargo y más a la gestión del riesgo.

Como principio general, en cualquier organización, quienes ostentan funciones de dirección tienen la obligación de supervisar y prevenir posibles conductas irregulares, ya sea por acción u omisión. El órgano de administración, en este sentido, es el garante originario de todo el sistema. Sin embargo, no sería razonable exigir a sus miembros que respondan por

conductas que no han podido conocer ni evitar. Cuando en el seno de una organización, se produce una delegación funcional auténtica —esto es, con dotación de medios materiales, responsabilidad para tomar decisiones y equipo humano suficiente-- se traspasa al delegado la responsabilidad por los hechos que puedan ocurrir dentro de ese ámbito de delegación. No se trata de una exoneración automática, sino de una lógica de distribución de garantías: quien tiene control, asume la carga de prevenir y actuar.

Por otra parte, aunque la delegación traspasa la responsabilidad, queda siempre un deber residual de vigilancia que permanece en los administradores, y no les abandona nunca.

Pero la llegada primero del compliance y después de la IA ha modificado en parte este esquema tradicional. El papel del compliance officer ha ganado protagonismo. No es un mero vigilante auxiliar, sino una figura que debe velar por el cumplimiento normativo en todos los niveles de la organización, incluidos los propios directivos y administradores. Su función no es solo asistir al órgano de gobierno, sino vigilarlo también a él, si es necesario.

Sin embargo, no conviene descuidarse. El compliance officer es efectivamente un valioso apoyo para el directivo y, eventualmente, su propio vigilante, pero no sustituye ni desplaza las obligaciones de control del directivo ni tampoco su responsabilidad. Si el directivo se desentiende de su deber de control, confiando ciegamente en el compliance officer, puede seguir siendo penalmente responsable si éste también descuida sus deberes y se produce un hecho delictivo en el ámbito sujeto al control de ese directivo.

Además, el directivo tiene la responsabilidad de asegurarse de que el programa de compliance es de verdad y no un simple papel de letra muerta. Por otra parte, la responsabilidad por no supervisar adecuadamente a los subordinados sigue existiendo si el directivo tolera incumplimientos del programa, si no reacciona ante señales de alerta (red flags).

Por otra parte, la creciente digitalización de los controles —algunos apoyados en inteligencia artificial—, permite avistar en el horizonte un modelo de vigilancia empresarial más automatizada, horizontal y que puede terminar cuestionando la doctrina clásica de la responsabilidad jerárquica.

En realidad, la IA puede ayudar a detectar y prevenir delitos (algunos como los, fraudes contables o el uso indebido de fondos son especialmente aptos, para esta forma de control). Pero su uso no exonera por sí solo a los directivos, de responsabilidad. Si se produce un hecho delictivo en el seno de la empresa, que supera los controles de IA, los directivos tienen que estar en condiciones de probar que el sistema IA era adecuado, actualizado y que se actuó, en su caso, tras cualquier posibles alertas. Al igual que ocurre con la presencia del programa de compliance o con la propia función de vigilancia del compliance officer, si el directivo ignora alertas o confía ciegamente en la IA, sin supervisión humana adecuada, seguirá siendo responsable. Caminamos hacia un mundo nuevo y probablemente el modelo de control vertical ha iniciado su transición. Contamos ya con sistemas autónomos capaces de detectar anomalías sin intervención humana. Pero la responsabilidad penal, y el concepto mismo de garante penal, no han desaparecido. Ahora, más que nunca, en el entorno corporativo, controlar es cumplir. Y no controlar, pudiendo hacerlo, puede costar caro.

*socia de círculo legal

Women in a Legal World

Inteligencia Artificial y derecho: hacia una gobernanza global con responsabilidad

por valentina yane*

"No todo lo técnicamente posible es moralmente aceptable", advirtió el Papa Francisco, alzando la voz sobre los riesgos éticos, sociales y de seguridad que plantea la Inteligencia Artificial sin brújula moral. En un mundo en el que los contenidos pueden fabricarse sin anclaje en la verdad, la defensa de la dignidad humana exige responsabilidad, gobernanza y visión jurídica. La IA no solo transforma la forma en la que nos informamos, trabajamos o interactuamos; también desafía nuestra comprensión de lo justo, lo verdadero y lo legal.

La Inteligencia Artificial se ha convertido en un eje de transformación profunda en el mundo de la inversión, el private equity y los marcos regulatorios que los sostienen. Las decisiones estratégicas ya no se basan exclusivamente en el análisis humano, sino que se apoyan en modelos predictivos que procesan millones de datos en segundos. Esta eficiencia, que representa una ventaja competitiva incuestionable, también plantea dilemas jurídicos esenciales: ¿cómo garantizar la transparencia de los algoritmos? ¿Quién responde ante una decisión automatizada que afecta patrimonios, derechos o incluso vidas?

Firmas de capital riesgo están utilizando IA para realizar due diligence automatizadas, detectar fraudes contables y predecir valoraciones futuras. Sin embargo, en muchos casos, los inversores no saben qué variables alimentan los modelos, ni si hay sesgos ocultos que podrían excluir a ciertos colectivos. Esto abre la puerta a una posible discriminación algorítmica, a litigios complejos y a un nuevo campo para la responsabilidad civil y mercantil. A ello se suma la creciente demanda

de normas claras para el uso de IA en servicios financieros, donde ya se están utilizando modelos de puntaje crediticio automatizado sin supervisión directa humana.

En la última edición del Foro Económico Mundial, celebrado en Davos el pasado mes de enero, líderes globales coincidieron en que sin una arquitectura jurídica internacional que acompañe el desarrollo de la IA, la innovación puede derivar en concentración de poder, pérdida de control democrático y desigualdad. Sam Altman, CEO de OpenAI, lo expresó con claridad: sociedad e IA deben evolucionar juntas, en un proceso continuo de aprendizaje y retroalimentación. Pero para que ese proceso sea legítimo y justo, el Derecho debe estar en el centro. Se planteó incluso la necesidad de una especie de "ONU de la IA", una entidad global con capacidad de supervisión y sanción, que garantice una gobernanza equitativa a nivel planetario.

Europa, con su Reglamento de IA (AI Act), ha tomado la delantera regulatoria. Esta normativa clasifica los sistemas de IA por niveles de riesgo e impone obligaciones diferenciadas. Pero su aplicación práctica aún plantea preguntas: ¿cómo auditar un modelo de IA desarrollado en Asia y desplegado en Europa por una empresa estadounidense? ¿Cómo armonizar estas reglas con los modelos más laxos de gobernanza tecnológica en países como China o India?

En este sentido, la comparación entre Suiza y España resulta reveladora. Suiza ha adoptado un enfoque proactivo, integrando principios de human-centric AI en su legislación y promoviendo sandboxes regulatorios con fuerte participación del sector privado. Ha impulsado pruebas controladas para proyectos de IA en sectores tan variados como salud, transporte y banca, con protocolos éticos vinculantes desde su diseño. En cambio, España, aunque ha liderado la creación de la Agencia Estatal de Supervisión de la IA y ha contribuido activamente al Reglamento Europeo de IA, aún tiene pendiente una implementación ágil y coordinada con los sectores financieros, jurídicos y educativos. La falta de incentivos fiscales sólidos para proyectos de innovación jurídica y la limitada conexión entre el ecosistema legaltech y los grandes fondos de inversión dificultan nuestro posicionamiento como hub europeo de gobernanza ética en IA.

Sin embargo, también hay señales de oportunidad. Algunas universidades y despachos están creando laboratorios de innovación jurídica donde se investiga la interpretación automática de contratos, la predicción jurisprudencial y la automatización de procesos de cumplimiento normativo. También surgen alianzas entre startups tecnológicas y firmas legales que permiten integrar IA generativa en áreas como litigación, arbitraje y due diligence, abriendo nuevos espacios de eficiencia y acceso a la justicia.

Desde el prisma jurídico, no basta con regular a posteriori. Necesitamos juristas capaces de dialogar con ingenieros, economistas y tecnólogos. Expertos que entiendan la ley, sí, pero también el lenguaje de los datos, la lógica de los algoritmos y la arquitectura del capital que los impulsa. El compliance algorítmico, la auditoría ética de modelos predictivos y la due diligence tecnológica en operaciones de miles de millones ya no son el futuro: son el presente. Y su desarrollo exige también una evolución de los planes de estudio del Derecho, hoy aún demasiado centrados en códigos y sentencias, y escasamente conectados con las tecnologías emergentes.

El futuro no se escribe solo con código. También se escribe con principios. Y ahí, el Derecho tiene mucho que decir.

**presidenta women in a legal world young*

Sesión de coaching

El coraje de detenerse

por bárbara de eliseu

En una profesión que prospera gracias a la rapidez, la precisión y la disponibilidad, detenerse puede parecer un fracaso. Sin embargo, para muchos abogados sénior, es precisamente el acto de parar — de forma deliberada, reflexiva y valiente — lo que abre la puerta a la renovación, la claridad y una versión del éxito más sostenible.

Vivimos en una cultura que glorifica la productividad. En el mundo jurídico, esta presión se multiplica por diez. Las horas facturables, las demandas urgentes de los clientes, la disponibilidad continua y la búsqueda constante de la excelencia hacen que detenerse no solo parezca improductivo, sino incluso amenazante. Para abogados que han pasado décadas construyendo su reputación y ascendiendo en la jerarquía del despacho, la idea de desacelerar o dar un paso atrás puede generar ansiedad, culpa o una profunda sensación de pérdida de identidad. Y, sin embargo, existe un valor inmenso — e incluso una necesidad— en hacerlo.

En la abogacía persiste la ilusión de una capacidad infinita. Cuando llegamos a los últimos años de los cuarenta o entramos en los cincuenta, la mayoría de los abogados ha desarrollado una resistencia extraordinaria. Han liderado negociaciones complejas, gestionado crisis de clientes y construido una pericia técnica que genera respeto. Pero detrás de esa superficie impecable, muchos también manifiestan señales silenciosas de agotamiento: una sensación de estar en piloto automático, «anestesia emocional», dificultad para dormir o desconectarse, una voz interior que susurra: «¿Esto es todo lo que hay?».

Estas no son señales de debilidad. Son señales, y con demasiada frecuencia se ignoran. En lugar de escucharlas, la respuesta habitual es hacer más: aceptar otro asunto, planificar el siguiente viaje, buscar una distracción. El movimiento se convierte en un sustituto del sentido. El problema es que el movimiento constante rara vez aporta claridad. De hecho, suele ahogarla.

Detenerse, entonces, debe concebirse como un acto estratégico. Detenerse es crear

espacio. Es bajar el volumen del ruido externo para escuchar lo que realmente está ocurriendo dentro. Y para los abogados sénior, esto no es solo un lujo psicológico: ¡es una exigencia de liderazgo!

En momentos de estancamiento, desilusión o encrucijada, obligarnos a parar nos permite reevaluar el rumbo, reconectar con nuestro propósito, recargarnos mental y emocionalmente, pasar tiempo de calidad con nuestros seres queridos y reimaginar el éxito. El coraje de detenerse radica en romper el patrón —el piloto automático. Implica renunciar a la idea de que estar ocupado es sinónimo de ser importante. Supone elegir valorar el ser tanto como el hacer.

Para muchos abogados, el silencio resulta incómodo. Estamos formados para pensar, argumentar, redactar, defender, llenar cada espacio. Pero el silencio interior no es vacío. Es clarificador. Es en la quietud donde surgen las nuevas comprensiones.

Alejarse —aunque sea a través de pausas breves e intencionadas— puede generar el espacio mental y emocional necesario para que emerjan verdades largamente enterradas bajo las exigencias del día a día. Esto puede adoptar la forma de una mini escapada o un período sabático no pensado para la actividad o el viaje, sino para la reflexión; un día al mes sin reuniones, dedicado a escribir, leer o simplemente pensar; unas vacaciones familiares sin ordenador portátil, solo con una libreta y presencia; o incluso solo 20 minutos diarios de silencio. Estas no son huidas de la responsabilidad, son inversiones en profundidad.

El burnout a menudo se disfraza de falta de motivación, pero en el fondo es un desajuste entre esfuerzo y sentido. Cuando nuestras acciones diarias ya no están alineadas con nuestros valores, ni el descanso, ni las vacaciones, ni la compensación económica restaurarán el fuego interior.

Parar crea las condiciones para ese reajuste. Permite a los abogados diseñar un camino más satisfactorio, ya sea mediante la redistribución de responsabilidades, el mentorazgo a otros, la escritura, la reducción de la carga de clientes o incluso un cambio profesional.

Y aquí está la paradoja: es a menudo después de una pausa cuando la productividad regresa, pero desde un lugar de claridad, no de compulsión.

Si te permites algo de tiempo libre durante las próximas vacaciones de verano, considera las siguientes preguntas:

- ¿Qué parte de mi ritmo actual es realmente sostenible?
- ¿Qué temo que ocurra si me detengo?
- ¿Quién soy sin producir constantemente?
- ¿Qué exploraría si no tuviera nada que demostrar?
- ¿Qué verdad estoy evitando al mantenerme ocupado?

Estas no son preguntas con respuestas inmediatas. Pero tener el coraje de sentarse con ellas —sin precipitarse a "resolverlas"— ya es, en sí mismo, un acto transformador.

En la abogacía, donde se valoran el control y la certeza, elegir parar puede parecer un acto radical. Por eso debemos replantear la pausa como poder. **Parar es profundamente inteligente**. Porque detenerse no es pasivo, es intencional. No es fracaso, es sabiduría. Y no es retirada, es preparación para avanzar de forma más auténtica.

Un abogado que se atreve a parar no se aleja de la profesión, se acerca más a sí mismo. Y desde ese lugar nace una nueva forma de liderazgo: una que valora la presencia por encima del rendimiento, el sentido sobre la inercia y la humanidad por encima del hábito.

Así que, si una parte de ti anhela aire, silencio o espacio: escucha.

No tienes que esperar a una crisis o al colapso. Puedes elegir detenerte. Y, al hacerlo, puede que descubras eso que llevas tiempo buscando —no fuera, sino dentro de ti.

¡Felices vacaciones!

ipem PARIS

The World's Private Capital Hub

SEPTEMBER 24-26, 2025

Palais des Congrès, Paris, France

Winning the Long Game

Lionel Assant
Global Co-CIO

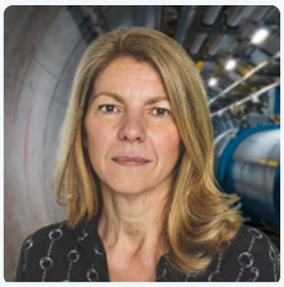
Blackstone

Valerie Baudson
CEO

Amundi

Lars Dijkstra
CIO

PGGM



Elena Manola-Bonthond
CIO

CERN Pension Fund,
Board Member, CAIA

Justin Muzinich
CEO

Muzinich & Co.

Bruce Richards
CEO, Chairman & Co-Founder

Marathon Asset Management

Join Private Markets' leaders from around the globe

Register today

In partnership with

FINANCECOMMUNITY
FINANCECOMMUNITYES
THE LATINAMERICANLAWYER
IBERIANLAWYER
LEGALCOMMUNITY
LEGALCOMMUNITYCH
LEGALCOMMUNITYGERMANY

6,000	2,400	50	1,300	900
Participants	Firms	Countries	LPs (investors)	GP firms

LCPUBLISHINGGROUP

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

Download on the App Store | GET IT ON Google Play

N 146 | Julio - Agosto 2025

Editor-in-Chief
ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with
julia.gil@iberianlegalgroup.com
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

Contributor
ilaria iaquinta, valentina magri, alba rodríguez de anta, valentina yane, michela cannovale, 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/ Ríos 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