

GGB, la apuesta independiente

**Silvia Bauzá, la abogada
en la mesa**

**Íñigo Erláiz, más allá
de los 100 millones**

**La próxima frontera
de Pérez-Llorca: Abu Dabi**



Editorial

Ilaria laquinta



La parte difícil

Septiembre suele venir acompañado de la retórica del nuevo comienzo. En los despachos, sin embargo, casi nada empieza de cero. La vuelta sirve más bien para comprobar qué proyectos han sobrevivido al entusiasmo inicial y cuáles estaban destinados a quedarse en una presentación. Con la inteligencia artificial, esa prueba ya ha comenzado. Durante los últimos dos años, la conversación se ha concentrado sobre todo en las herramientas, qué plataforma había elegido cada firma y para qué tareas empezaban a utilizarla sus abogados. Un reciente informe de *The Global Legal Post*, publicado en asociación con LexisNexis, apunta a que esa etapa está dando paso a otra. Bajo el título *From prompts to process*, el estudio analiza cómo varias firmas europeas están dejando atrás los usos aislados para incorporar la IA a la manera en que organizan el trabajo jurídico. Utilizar una herramienta para resumir un documento o preparar un primer borrador depende, en buena medida, de la iniciativa y la destreza de cada abogado. Integrarla en un proceso completo obliga, en cambio, a revisar cómo

circula el trabajo dentro del despacho y cómo puede aprovecharse mejor el conocimiento acumulado. La responsabilidad por el resultado sigue siendo del abogado. El verdadero trabajo empieza después de comprar la licencia.

España y Portugal aparecen en el informe con dos ejemplos claros. Pérez-Llorca explica que la IA ha dejado de ser un proyecto impulsado por unos pocos profesionales para convertirse en una cuestión estratégica, y que ya trabaja en su integración a lo largo de procesos completos. VdA, por su parte, está colaborando con sus distintas áreas para identificar dónde puede ser realmente útil y evaluar el resultado de esos nuevos flujos de trabajo. Son avances concretos, pero también el reflejo de una cuestión más amplia para el mercado ibérico. La verdadera distancia competitiva puede abrirse entre los despachos que consigan convertir lo que saben en una capacidad compartida y los que sigan dependiendo principalmente de cómo trabaja cada abogado. Hasta ahora, buena parte del valor de un despacho ha estado vinculada precisamente a ese conocimiento individual. El cliente buscaba a un profesional determinado o a una práctica reconocida por haber resuelto antes problemas similares. La IA no elimina esa lógica, pero obliga a distinguir qué parte de esa experiencia puede compartirse y cuál sigue dependiendo necesariamente del criterio del abogado. Y ahí empiezan las dificultades. No todo puede convertirse en un *workflow* ni todo asunto admite la misma respuesta. Pero tampoco parece sostenible que cada profesional siga construyendo desde cero tareas que la firma podría haber aprendido a resolver de manera más consistente. El desafío no es puramente tecnológico. Es también un problema de organización y, en algunos casos, de cultura interna. Un despacho puede disponer de una herramienta excelente y utilizarla poco, mal o de forma distinta en cada departamento. Puede incluso obtener mejoras puntuales sin que cambie nada sustancial en su forma de prestar el servicio. La transformación comienza cuando la tecnología deja de añadir una capa al trabajo existente y obliga a revisar el proceso. Esto afecta también a la relación con el cliente. Las asesorías jurídicas están avanzando con sus propias herramientas y llegan a las conversaciones con un mayor conocimiento de lo que la IA puede hacer. Algunas ya empiezan a pedir que sus asesores externos la utilicen; otras quieren saber cuándo y cómo se ha empleado. El informe recoge además los primeros mandatos en los que los clientes piden a las firmas que les ayuden a reorganizar sus propios procesos internos. Lo aprendido durante esa transformación puede convertirse en una nueva línea de asesoramiento. Pero resulta difícil ayudar a un cliente a reorganizar su asesoría jurídica si la firma todavía no ha revisado sus propios procesos. Después llegará la conversación sobre el precio. Si determinadas tareas requieren menos tiempo, el cliente preguntará qué parte de esa eficiencia se refleja en la factura. Eso no significa que todo deba traducirse en una rebaja, la IA también puede hacer rentables encargos que antes no lo eran o permitir llegar más lejos dentro del mismo plazo. Los despachos tendrán que justificar el valor aportado sin seguir utilizando las horas como única medida. No parece que la facturación horaria vaya a desaparecer de inmediato. Las propias firmas citadas en el informe se muestran prudentes. Pero la presión para vincular el precio al resultado crecerá, sobre todo en los trabajos más repetitivos. La IA no ha creado esta discusión, aunque probablemente hará más difícil seguir posponiéndola.

Septiembre ofrece a los despachos unos meses para revisar prioridades antes del cierre del ejercicio. Este año, una de ellas debería ser distinguir entre adopción y transformación. Adoptar puede medirse en licencias. Transformar se verá en el servicio que recibe el cliente y en la cuenta de resultados. La era de la experimentación quizá no haya terminado del todo. Pero la parte difícil ya ha empezado.

En este número de *Iberian Lawyer*, entrevistamos en portada al managing partner de Gómez-Acebo & Pombo, con quien hablamos del presente del despacho y de la transformación que está viviendo el mercado legal. Contamos también el nacimiento de GGB, una nueva boutique especializada en propiedad intelectual y tecnología; conversamos con el general counsel de REN; y nos acercamos al modelo de Grant Thornton y a su actividad en el ámbito legal. Y mucho más. Buena lectura. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

2026

EVENTS CALENDAR

SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 10/09/2026
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 10/09/2026
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 17/09/2026
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 24/09/2026

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 30/09-2/10/2026
- Inhousecommunity Awards Milan, 15/10/2026
- FinancecommunityES Real Estate Talks and Drinks Madrid, 20/10/2026
- Legalcommunity Litigation Day Milano, 22/10/2026
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 22/10/2026
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 29/10/2026

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 05/11/2026
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2026
- FinancecommunityWEEK Milan, 09-12/11/2026
- Financecommunity Awards Milan, 12/11/2026
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 26/11/2026
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

LEGEND

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

2027

EVENTS CALENDAR

JANUARY

- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 21/01/2027
- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

FEBRUARY

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 04/02/2027
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 11/02/2027
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 25/02/2027

MARCH

- Iberian Lawyer Inspirallaw Madrid, 09/03/2027
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 11/03/2027
- The LatAm Women Awards Mexico City, 18/03/2027
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 23/03/2027

APRIL

- LC Inspirallaw Italia Milan, 05/04/2027
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 08/04/2027
- LegalcommunityCH Awards Zurich, 22/04/2027

MAY

- The LatAm Women Awards - Brazil Edition São Paulo, 13/05/2027
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 18/05/2027
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 20/05/2027
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 27/05/2027

JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 7-11/06/2027
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 09/06/2027
- Rock the Law Milan, 10/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 24/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 24/06/2027

JULY

- LC Italian Awards Rome, 01/07/2027

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

ENERGY		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/11/24	
Research Period to	31/10/25	
Deadline Submission	venerdì 7 novembre 2025	
Report Publication	feb-26	

FINANCE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/12/24	
Research Period to	30/11/25	
Deadline Submission	venerdì 12 dicembre 2025	
Report Publication	APR-26	

IP&TMT		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	venerdì 16 gennaio 2026	
Report Publication	APR-25	

TAX		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/02/25	
Research Period to	31/01/26	
Deadline Submission	venerdì 6 febbraio 2026	
Report Publication	mag-25	

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

FORTY UNDER 40		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	venerdì 27 febbraio 2026	
Report Publication	ott-26	

CORPORATE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	28/02/26	
Deadline Submission	venerdì 6 marzo 2026	
Report Publication	lug-25	

LABOUR		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	venerdì 24 aprile 2026	
Report Publication	ott-26	

REAL ESTATE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/07/25	
Research Period to	30/04/26	
Deadline Submission	venerdì 15 maggio 2026	
Report Publication	nov-26	

INHOUSECOMMUNITY		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/07/25	
Research Period to	31/05/26	
Deadline Submission	venerdì 12 giugno 2026	
Report Publication	nov-26	

LITIGATION		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	venerdì 29 maggio 2026	
Report Publication	nov-26	

FINANCECOMMUNITY		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/09/25	
Research Period to	31/08/26	
Deadline Submission	venerdì 11 settembre 2026	
Report Publication	dic-25	

*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		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/03/25	
Research Period to	28/02/26	
Deadline Submission	19/01/2026	
Report Publication	Jun-26	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	16/03/2026	
Report Publication	Jul-26	

FORTY UNDER 40		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/05/25	
Research Period to	31/04/26	
Deadline Submission	18/05/2026	
Report Publication	Sep-26	

GOLD		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/07/25	
Research Period to	30/06/26	
Deadline Submission	08/06/2026	
Report Publication	Nov-26	

SWITZERLAND

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	09/02/2026	

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

WOMEN AWARDS		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	09/02/2026	

ENERGY & INFRASTRUCTURE		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	30/04/25	
Research Period to	01/05/26	
Deadline Submission	09/03/2026	
Report Publication	2027	

Contenidos

IBERIANLAWYER 157

50

Íñigo Erláiz, más allá
de los 100 millones

22

La próxima frontera
de Pérez-Llorca: Abu Dabi

8

EN MOVIMIENTO

Pérez-Llorca incorpora a cinco nuevos socios en Lima y Lisboa

16

EN LA WEB

AG0 Shearman asesora a Iberdrola en la operación de €5.000 millones por Caruna

28

GGB, la apuesta independiente de María González Gordon y Ricardo Gómez-Barreda

34

Silvia Bauzá, la abogada en la mesa

40

Dentro del departamento jurídico de Lexroom

46

Tras Harvey, llega Legora: la batalla por liderar la IA jurídica se instala en España

56

La asesoría jurídica toma el mando de la IA en Inetum

62

Impulsando la estrategia jurídica en REN

68

Grant Thornton Legal: la multidisciplinariedad se consolida

72

México marca el paso en IA, voz e imagen

76

El Estado de derecho tiene una brecha de género

84

FINANZAS EN ACCIÓN

FICHAJES

Portobello Capital incorpora a Diego de San Román y Marta Cueto como vicepresidentes

88

FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

BNP Paribas y PwC asesoran a Acciona Energía en la venta de 361 MW eólicos a Galp

94

Sergio García (Qualitas Funds): "La magia del private equity sigue estando en el mid market"

100

WCA

Redefiniendo compliance en multinacionales

102

WLW

Ley 5/2025: un nuevo paradigma en la valoración del daño personal

106

SESIÓN DE COACHING

El managing partner como arquitecto de la cultura

En movimiento

Pérez-Llorca incorpora a cinco nuevos socios en Lima y Lisboa

Pérez-Llorca ha nombrado a cinco nuevos socios en Lima y Lisboa. En Perú, Pérez-Llorca ha incorporado a **Arturo Tuesta**, **Paola Saavedra** y **Ronald Vargas** como socios del área fiscal. En Portugal, el despacho ha nombrado a **Luís Roquette Gerales** y **Martim Teixeira** como nuevos socios de las áreas de Emerging Companies and Venture Capital (ECVC) y fiscal, respectivamente.



Auren incorpora Elena Michelena y Jordi Bonet

Auren ha reforzado su área de Derecho Público y Regulatorio en Barcelona con la incorporación de dos abogados procedentes de Ecija: **Elena Michelena**, que se incorpora como socia de Auren Legal, y **Jordi Bonet**, que se incorpora como of counsel.



RocaJunyent nombra a cinco nuevos socios de capital

RocaJunyent ha nombrado a cinco nuevos socios de cuota en España: **Alberto Novoa** (laboral), **Carles Calafell** (fiscal), **Oriol Valentí** (litigación y arbitraje), **Jaime Tarrero** (mercados de capitales y M&A) y **Esther Boix** (inmobiliario).



ALBERTO NOVOA, CARLES CALAFELL, ORIOL VALENTÍ, JAIME TARRERO, ESTHER BOIX



JORGE MARTÍNEZ ALEMÁN

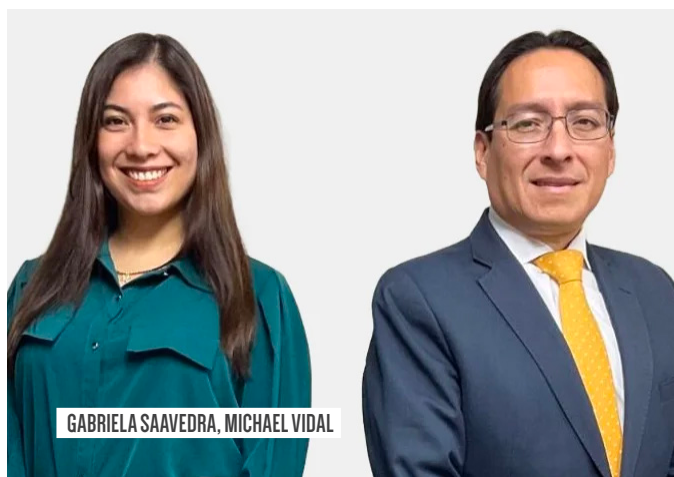
NUNO MARQUES AGOSTINHO

Andersen Iberia lanza un hub en Miami e incorpora a un nuevo socio en Lisboa

Andersen Iberia ha lanzado un Miami Hub, una nueva base operativa desde la que el despacho coordinará servicios de asesoramiento fiscal, jurídico y de planificación patrimonial para clientes latinoamericanos, españoles e internacionales. El Miami Hub está dirigido por **Jorge Martínez Alemán**, counsel de Andersen. El despacho también ha nombrado a **Nuno Marques Agostinho** como nuevo socio de su área de Derecho Laboral en Lisboa.

Ecija integra a Vidal & Cía en Perú

Ecija ha ampliado su práctica en Perú mediante la integración del despacho especializado en Derecho Laboral Vidal & Cía. La operación refuerza las áreas de laboral, fiscal, compliance, gaming, corporate y TMT del despacho en el país. Vidal & Cía. está liderado por **Michael Vidal**, que se incorpora a Ecija como socio junto con su equipo.



GABRIELA SAAVEDRA, MICHAEL VIDAL



Fieldfisher ficha a Ignacio Corujo para mercados de capitales

Fieldfisher ha nombrado a **Ignacio Corujo** nuevo socio responsable de su práctica de Mercados de Capitales en España, una especialización de nueva creación en el despacho. Corujo se incorpora desde Dentons.



Squire Patton Boggs incorpora a Luis Belart y Fermín Garbayo

Luis Belart y **Fermín Garbayo** se han incorporado a Squire Patton Boggs procedentes de Dentons. Belart se incorpora como partner y Head of Financial Services, mientras que Garbayo lo hace como Of Counsel responsable de proyectos de infraestructuras y energía. Belart se incorpora también como asesor independiente de desarrollo de negocio a la start-up T&Tech



Fidel Cadena se incorpora a Cremades & Calvo-Sotelo como socio

Cremades & Calvo-Sotelo ha nombrado al exfiscal del Tribunal Supremo **Fidel Cadena Serrano** socio de sus áreas de delitos de cuello blanco y litigación.



ADOLFO ZUNZUNEGUI, PUY ABRIL Y SILVIA BAUZÁ

EY Abogados incorpora a Puy Abril como socia

EY Abogados ha reforzado su práctica de laboral y empleo con la incorporación de **Puy Abril** como nueva socia en la oficina de Madrid. Se incorpora desde Labormatters.

José Luis Pérez-Campoamor se incorpora a KPMG Abogados como socio

José Luis Pérez-Campoamor se ha incorporado como socio al área de regulatorio, administrativo y competencia de KPMG Abogados. Se incorpora desde CMS Albiñana & Suárez de Lezo.



CMS incorpora a Joaquín Fernández Moya como socio de seguros

CMS Albiñana & Suárez de Lezo ha incorporado a **Joaquín Fernández Moya** como nuevo socio de su departamento de Seguros y Reaseguros.

Indra Group nombra a Luis Graça Rodrigues director global de Asuntos Jurídicos Internacionales

Luis Graça Rodrigues ha sido nombrado director global de Asuntos Jurídicos Internacionales de Indra Group, tal y como adelantó Iberian Lawyer. Con sede en Madrid, será responsable de gestionar todos los equipos jurídicos locales en Europa, Asia, Norteamérica y Latinoamérica.





BBVA nombra a Jacobo de Nicolás responsable global jurídico

BBVA ha nombrado a **Jacobo de Nicolás** nuevo responsable jurídico global, en sustitución de María Jesús Arribas.

Loewe nombra a Jaime López de Villarreal general counsel

Loewe ha nombrado a **Jaime López de Villarreal** general counsel y secretario del consejo. Anteriormente ocupaba el cargo de responsable de Legal de Loewe.



Jorge Muñoz se incorpora a Eli Lilly como general counsel

Jorge Muñoz se ha incorporado a Eli Lilly and Company como general counsel para Iberia Hub (España, Portugal y Grecia). El nombramiento se produce tras su última etapa profesional en Telix Pharmaceuticals Limited.

DLA Piper promociona a Ana Isabel Vieira a socia en Lisboa

DLA Piper ha promocionado a **Ana Isabel Vieira** a socia en su oficina de Lisboa. Vieira forma parte del departamento de corporate y M&A del despacho desde 2014.



Deloitte Legal Telles promociona a cuatro socios

Deloitte Legal Telles ha nombrado a cuatro nuevos socios en Portugal. Los nombramientos incluyen a los abogados **Diogo Damião** (corporate), **Catarina Guedes de Carvalho** (litigación), **João Dotti** de Carvalho (laboral) y **Nuno Cardoso** (penal y regulatorio).



DIOGO DAMIÃO, CATARINA GUEDES, JOÃO DOTTI, NUNO CARDOSO



PEDRO PINTO, DUARTE VASCONCELOS

PBBR integra al equipo de Vasconcelos Advogados

Los despachos portugueses PBBR y Vasconcelos Advogados han completado la integración de sus equipos, que ahora operan bajo la marca PBBR. La operación incorpora a ocho nuevos abogados a PBBR, incluidos tres nuevos socios. Los nuevos socios son **Duarte Vasconcelos** (corporate y M&A), **João Peixe** (tech y propiedad intelectual) y **Felipe Ferreira** (inmobiliario).



SRS Legal nombra a Sara Milheiro Tavares socia

SRS Legal ha promocionado a **Sara Milheiro Tavares** a socia de su departamento de laboral y Seguridad Social.



LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

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



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





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

En la web



La actividad transaccional continúa mostrando un fuerte dinamismo en los sectores de energía, infraestructuras y financiación. En los últimos días, A&O Shearman, Cuatrecasas y Gómez-Acebo & Pombo han asesorado en tres operaciones estratégicas que abarcan desde la expansión internacional de Iberdrola en el mercado nórdico hasta una relevante titulización de Banco Sabadell y la refinanciación de una amplia cartera de activos solares en España.

A&O Shearman asesora a Iberdrola en la operación de €5.000 millones por Caruna



FATIMA SHAWAF



IÑIGO DEL VAL



ANTONIO MARTÍNEZ SÁNCHEZ

A&O Shearman ha asesorado a Iberdrola en la adquisición de una participación en Caruna, operador finlandés de distribución eléctrica, en una operación que valora la compañía en aproximadamente 5.000 millones de euros.

Caruna presta servicio a alrededor de 1,5 millones de personas en Finlandia. La operación permitirá a Iberdrola reforzar su presencia en el mercado nórdico y ampliar su cartera de activos regulados.

El equipo de A&O Shearman estuvo liderado por la socia de M&A Fatima Shawaf y la senior associate Laura Green, con el apoyo de los socios Iñigo del Val y Antonio Martínez Sánchez, y los asociados Ximena Miñan Vega, Enrique Ferrer Poggio, José Mollinedo y Sofia Cendoya Murillo.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A / Energía

OPERACIÓN

Adquisición de una participación en Caruna

FIRMA

A&O Shearman

ASESORES

Fatima Shawaf, Laura Green, Iñigo del Val, Antonio Martínez Sánchez, Ximena Miñan Vega, Enrique Ferrer Poggio, José Mollinedo, Sofia Cendoya Murillo

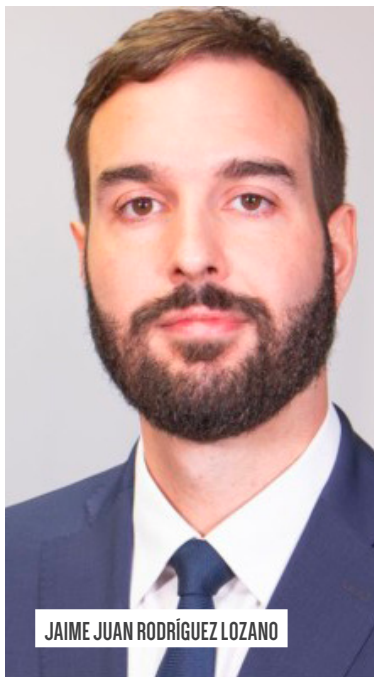
VALOR

Aproximadamente 5.000 millones de euros

Cuatrecasas asesora a Banco Sabadell en una titulización de €1.000 millones



JAIME DE LA TORRE



JAIME JUAN RODRÍGUEZ LOZANO

Cuatrecasas ha asesorado a Banco Sabadell en Sabadell Consumo 4, una operación de titulización de una cartera de préstamos al consumo que incluye emisiones de bonos por más de 1.000 millones de euros. El equipo de Cuatrecasas estuvo liderado por el socio Jaime de la Torre, con el apoyo de Jaime Juan Rodríguez Lozano, Ignacio Rebollo Monjo, Ramón Juan Solano Carpintero y Javier Calle.

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercados de Capitales / Titulización

OPERACIÓN

Sabadell Consumo 4 titulización de 1.000 millones de euros

FIRMAS

Cuatrecasas

ASESORES

Jaime de la Torre, Jaime Juan Rodríguez Lozano, Ignacio Rebollo Monjo, Ramón Juan Solano Carpintero y Javier Calle

VALOR

Más de 1.000 millones de euros

Gómez-Acebo & Pombo asesora a Velto Renewables en una refinanciación de más de €800 millones



VERÓNICA ROMANÍ SANCHO



JOSÉ FRANCISCO CANALEJAS MERÍN

Gómez-Acebo & Pombo ha asesorado a Velto Renewables en la refinanciación de 76 plantas solares fotovoltaicas en España, con una capacidad conjunta de 218 MWp, mediante una financiación sindicada de más de 800 millones de euros.

El equipo estuvo liderado por la socia Verónica Romaní Sancho, con el apoyo de Juan Pérez Gómez, José Francisco Canalejas Merín, Isabel Silva Sarasola, Juan Reynolds Permuy, Carla Logroño Juanco y Roberto Bustamante López-Dóriga.

ÁREA DE PRÁCTICA

Banca y Finanzas / Energía

OPERACIÓN

Refinanciación de Velto Renewables

FIRMA

Gómez-Acebo & Pombo

ASESORES

Verónica Romaní Sancho, Juan Pérez Gómez, José Francisco Canalejas Merín, Isabel Silva Sarasola, Juan Reynolds Permuy, Carla Logroño Juanco y Roberto Bustamante López-Dóriga

VALOR

Más de 800 millones de euros



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



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

A portrait of Gonçalo Capela Godinho, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark suit and a blue patterned tie. He is smiling and has his arms crossed. The background is a warm, out-of-focus interior with bookshelves and a lamp.

La próxima frontera de Pérez-Llorca: Abu Dabi

Gonçalo Capela Godinho explica la estrategia detrás de la expansión de Pérez-Llorca en Oriente Medio, su legado en Lisboa y las ambiciones globales de crecimiento del despacho

por glória paiva

GONÇALO CAPELA GODINHO

La llegada de Pérez-Llorca a Abu Dabi responde a una estrategia centrada en estar más cerca de las principales fuentes mundiales de capital y de los flujos de inversión. El despacho español desembarcó en el mercado de los Emiratos Árabes Unidos el pasado mes de junio, con la apertura de una oficina concebida para conectar a los inversores del Golfo con oportunidades en Europa y América Latina ([haz clic para leer](#)). Dirigida por **Gonçalo Capela Godinho**, antiguo socio director de la oficina de Lisboa, la nueva sede forma parte de la ambición más amplia de Pérez-Llorca de construir una plataforma jurídica iberoamericana integrada.

La oficina de Abu Dabi amplía la red internacional de Pérez-Llorca y trabajará junto con los equipos de España, Portugal, México, Colombia y Perú, así como con los profesionales de Londres, Nueva York, Bruselas y Singapur. También llega tras un periodo de crecimiento en Portugal,

donde la oficina de Lisboa, inaugurada en 2024, incrementó sus ingresos en un 20,9%, según estimaciones entre 2024 y 2025, hasta alcanzar aproximadamente los 10 millones de euros, según las estimaciones de *Iberian Lawyer* ([haz clic para leer](#)). Tras el traslado de Godinho a los Emiratos Árabes Unidos, la oficina de Lisboa está ahora dirigida por **Carlos Vaz de Almeida**, con el apoyo de los copresidentes **Inês Arruda** y **Adolfo Mesquita Nunes**.

Gonçalo Capela Godinho habló con Iberian Lawyer sobre las expectativas para la nueva etapa en Abu Dabi, la lógica estratégica detrás de la expansión y su legado en Lisboa.

¿Qué diferencia el enfoque de Pérez-Llorca en Oriente Medio del de otros despachos internacionales presentes en la región?

Abu Dabi es uno de los principales centros mundiales de toma de decisiones financieras,

PÉREZ-LLORCA EN LATINOAMÉRICA

La expansión internacional de Pérez-Llorca ha entrado recientemente en una nueva fase en América Latina, con la apertura de su oficina en Perú tras la integración con Miranda & Amado y la contratación de Arturo Tuesta, Paola Saavedra y Ronald Vargas, los tres primeros nombramientos de socios del despacho en el país ([haz clic para leer](#)).

Con la integración, anunciada por primera vez en mayo de 2026, Pérez-Llorca contará con cerca de 1.300 profesionales repartidos entre sus oficinas de Barcelona, Bogotá, Bruselas, Ciudad de México, Lima, Lisboa, Londres, Madrid, Medellín, Monterrey, Nueva York y Singapur, además de Abu Dabi. Los socios peruanos pasarán a formar parte de los órganos de gobierno de Pérez-Llorca y asumirán funciones de liderazgo en áreas internacionales clave, mientras que la gestión local en Perú estará a cargo de un Comité Ejecutivo integrado por socios locales. Durante un periodo transitorio, el despacho operará en el mercado peruano bajo la denominación Pérez-Llorca, Miranda & Amado antes de adoptar la marca Pérez-Llorca Perú.

Según el socio Gonçalo Capela Godinho, el crecimiento internacional del despacho se ha desarrollado mediante “integraciones plenas, tanto jurídicas como económicas”, con firmas que comparten la misma cultura, los mismos estándares de excelencia y la misma visión de la profesión jurídica. La integración en Perú, según el despacho, tiene como objetivo posicionarlo como una plataforma desde la que acompañar a clientes internacionales en sus operaciones estratégicas, conectando Europa, Asia, Oriente Medio y América Latina.

La denominada plataforma iberoamericana, señala Godinho, tiene como objetivo “acompañar a fondos soberanos, inversores institucionales, entidades financieras, grandes empresas y despachos internacionales”. La estrategia del despacho incluye reforzar su actividad en áreas como las operaciones corporativas, la financiación, los litigios y arbitrajes internacionales, así como los asuntos regulatorios complejos. El objetivo, según el abogado, es prestar asesoramiento con “estándares de servicio consistentes” en todas las jurisdicciones en las que opera.

innovación y transición energética y digital, y concentra a muchos de los actores del mercado que influyen directamente en los flujos globales de capital. Somos el primer despacho ibérico con presencia física en Abu Dabi y hemos apostado por un modelo que no busca ejercer derecho local ni prestar servicios de common law, sino reforzar nuestra proximidad al capital y a los centros de decisión, así como nuestra experiencia en las jurisdicciones en las que ofrecemos asesoramiento en derecho local: Iberia y América Latina. Esta decisión está alineada con nuestra ambición de acompañar a clientes procedentes de los principales centros de capital del mundo, apoyándonos en una plataforma jurídica integrada en la que los clientes encuentran los mismos valores, los mismos estándares y la misma forma de trabajar, independientemente de la geografía.

¿Qué objetivos justifican la apertura de la oficina de Abu Dabi en este momento?

Esta decisión es un paso natural dentro de la estrategia de internacionalización a largo plazo de Pérez-Llorca. Llevamos años siguiendo de cerca a los inversores del Golfo y hemos sido testigos del papel decisivo que han asumido en sectores estratégicos de Europa y América Latina. Tiene mucho sentido que ahora estemos donde se toman las grandes decisiones. Durante mucho tiempo, este mercado se basó principalmente en un modelo de salida de capital, con inversiones de la región dirigidas a activos en el extranjero. Hoy observamos un nivel distinto de madurez: ese flujo continúa, pero ahora convive con inversión entrante y coinversiones a través de estructuras corporativas y financieras altamente sofisticadas. Estar presentes en Abu Dabi nos permite asesorar en todas las fases de estos proyectos y participar en operaciones de gran complejidad entre el Golfo y la región iberoamericana.

¿Cómo está estructurada la oficina de Abu Dabi en su lanzamiento?

La oficina estará dirigida por un socio sénior, que trabajará junto con tres o cuatro asociados procedentes de las distintas jurisdicciones en las que operamos, todos ellos ya integrantes del despacho. El equipo crecerá de forma orgánica



GONÇALO CAPELA GODINHO

en función de la demanda de los clientes. A largo plazo, esto podría traducirse en un equipo de alrededor de ocho abogados. Todo ello se desarrollará en coordinación constante con los equipos de Pérez-Llorca en España, Portugal, México, Colombia y Perú, así como con los profesionales de las oficinas de Londres, Nueva York, Bruselas y Singapur. La actividad se centrará en M&A, private equity, energía, infraestructuras, tecnología e inmobiliario, sectores en los que el capital local muestra una especial actividad en proyectos de largo recorrido.

¿Qué sectores son prioritarios desde Abu Dabi?

Existe una clara coincidencia entre los sectores en los que Pérez-Llorca cuenta con mayor experiencia y aquellos en los que observamos una mayor actividad por parte de los inversores del Golfo. La energía —especialmente las renovables y los nuevos motores de la transición energética—, las grandes infraestructuras, la tecnología y los activos inmobiliarios son prioridades evidentes. En tecnología e inteligencia artificial, los Emiratos Árabes Unidos se han

fijado el objetivo de posicionarse como una potencia mundial, apoyándose en alianzas estratégicas y fondos específicos. Esto generará trabajo jurídico sofisticado durante muchos años. Es precisamente en estructuras societarias complejas, flujos transfronterizos de capital y marcos regulatorios muy diversos donde podemos aportar un verdadero valor añadido.

¿En qué medida influye la volatilidad geopolítica local y global en el trabajo jurídico en Oriente Medio?

La volatilidad geopolítica forma parte de la realidad de cualquier mercado internacional. Lo que nos lleva a Abu Dabi no es el interés por un momento concreto, sino una evaluación estructural de los fundamentos de la región. El trabajo que prevemos está mucho más vinculado a inversiones a largo plazo en activos reales que a acontecimientos coyunturales. Incluso en periodos de mayor tensión, las economías del Golfo han sabido adaptar sus estrategias de financiación para proteger los planes de inversión y mantener reservas de liquidez. Ese no es el



DE PIE, DE IZQUIERDA A DERECHA: JORGE MONDRAGÓN, FAUSTO ROMERO-MIURA, ICIAR DE LORENZO, LUIS MIRANDA, IVÁN DELGADO, MAURICIO RAFFO, INÉS ARRUDA
SENTADOS, DE IZQUIERDA A DERECHA: JOSÉ DANIEL AMADO, NATHALIE PAREDES, PEDRO PÉREZ-LLORCA, CLAUDIA LUCENA.

comportamiento de economías frágiles, sino de economías que planifican a largo plazo.

¿Qué garantiza que los fundamentos socioeconómicos del Golfo sigan siendo sólidos pese a la inestabilidad cíclica?

Lo que vemos en el Golfo es una combinación difícil de replicar: una enorme capacidad de capital institucional, agendas claras de diversificación económica e infraestructuras jurídicas y regulatorias alineadas con los estándares internacionales. En Abu Dabi, la economía no petrolera ya representa más de la mitad del PIB y sigue creciendo en sectores como las energías limpias, el agua, las infraestructuras y la tecnología. La diversificación se refleja en proyectos concretos y en la forma en que el capital se está posicionando. Los fondos soberanos de la región son hoy actores centrales en sectores estratégicos, y este no es un fenómeno coyuntural. Para Pérez-Llorca, contar con presencia en Abu Dabi significa situarse en el centro de operaciones estratégicas que influirán en los mercados europeo y latinoamericano durante los próximos años.

Mirando atrás, ¿qué balance hace de sus años al frente de Pérez-Llorca en Portugal?

El balance es muy positivo. Comenzamos en Lisboa con un proyecto greenfield en un mercado maduro y competitivo, y hoy nuestra oficina es un despacho de referencia en derecho de los negocios con más de 60 profesionales. Participamos en importantes operaciones de M&A, energía, infraestructuras y litigios, al tiempo que hemos construido una cultura alineada con la del despacho a nivel internacional. Desde el punto de vista de la gestión, contamos ahora con una oficina sólida, con autonomía operativa, equipos fuertes y la visión necesaria para llevar el proyecto portugués a su siguiente etapa. Además, Lisboa se ha convertido en un destino natural para el mejor talento: crear un proyecto capaz de atraer y retener a profesionales de primer nivel es, quizá, el mayor indicador de éxito.

¿Qué desafíos y oportunidades se presentan para Pérez-Llorca en Portugal?

El reto en esta etapa consiste en gestionar nuestra actividad durante la actual fase de

consolidación y expansión: seguir atrayendo y reteniendo al mejor talento, mantener la ambición de participar en los asuntos más relevantes y preservar el alineamiento con la estrategia internacional. Entre las oportunidades más claras figuran profundizar la conexión directa con el nuevo hub de Abu Dabi y reforzar el posicionamiento de Lisboa como puerta de entrada natural para la inversión estructurada en África lusófona. Todo ello se hará en coordinación con el resto de nuestras oficinas.

¿Qué representa para usted, a nivel personal, liderar este nuevo capítulo en Oriente Medio?

Ante todo, representa una enorme muestra de confianza por parte de mis socios. Disfruto de los nuevos proyectos, de las distintas geografías y de asumir responsabilidades. Para mí, esta es la continuación natural de una trayectoria que siempre ha sido muy internacional. Abu Dabi me brinda la oportunidad de aplicar, de algún modo, las mejores prácticas que forman parte de la cultura de nuestro despacho en un contexto cultural y social diferente. Es un mandato exigente. Pero también es el tipo de mandato en el que creo: aquel que se mide por la calidad y la profundidad de lo que se construye. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



GONÇALO CAPELA GODINHO



THE FUTURE OF THE GENERAL COUNSEL - LAW FIRM PARTNERSHIP IN GERMANY

20th October 2026 • 08:15 am

Norton Rose Fulbright LLP

Taunustor 1 (TaunusTurm) - 60310 Frankfurt am Main, Germany

- 08:15 Registration & Welcome Coffee
- 08:45 Conference
- 10:15 Networking Coffee

EVENT TO BE HELD IN 



RICARDO GÓMEZ-BARREDA DE LA GÁNDARA Y MARÍA GONZÁLEZ GORDON

GGB, la apuesta independiente de María González Gordon y Ricardo Gómez-Barreda

La nueva boutique nace en Madrid tras más de 12 años de trayectoria compartida y con el foco en propiedad intelectual, tecnología y negocio digital

por Ilaria Iaquina

El punto de inflexión llegó con dos consultas casi idénticas de clientes radicalmente distintos. Una procedía de una de las mayores compañías del mundo. La otra, de un cliente muy pequeño. Ambos habían hecho la misma prueba: introducir su problema jurídico en una herramienta de inteligencia artificial y pedir después a sus abogados que verificaran si la respuesta era correcta y la mejoraran. “Ahí dijimos: va a ser realidad lo que estamos pensando y leyendo en el mercado sobre la nueva forma de prestar servicios jurídicos”, recuerda **María González Gordon** a *Iberian Lawyer*. Esa constatación fue una de las claves que impulsó el nacimiento en mayo de González Gordon & Gómez-Barreda (GGB).

La boutique, que ha puesto en marcha en Madrid junto a **Ricardo Gómez-Barreda de la Gándara**, está especializada en propiedad intelectual e industrial, tecnología, negocio digital y derecho del entretenimiento. Son materias bien conocidas por ambos profesionales, que trabajan juntos desde hace más de 12 años. Coincidieron en Gómez-Acebo & Pombo y dieron juntos el salto a CMS Albiñana & Suárez de Lezo, donde González Gordon lideraba el área de propiedad intelectual, industrial y negocio digital, ejercía como codirectora global de negocio digital, formaba parte de los órganos de dirección de la firma y fue socia codirectora de 2023 a 2025. Gómez-Barreda, por su parte, era counsel en la misma área. Ahora emprenden el proyecto como socios cofundadores de una estructura cuya forma de gestión, según la abogada, se basa en la generosidad y la solidaridad, y en la que tanto las decisiones como la relación con los clientes se abordan de manera conjunta. La decisión, insiste, es también



consecuencia natural de una trayectoria en la que ya había pasado por casi todos los modelos de firma. “Había hecho boutique especializada en propiedad industrial, despacho generalista local, y despacho internacional. Lo único que me faltaba era probarlo yo, con un equipo de mucha confianza”, explica.

LAS RAZONES

La primera señal está en el cliente. “Todos los clientes son clientes digitales”, afirma González Gordon. La tecnología ha dejado de ser un sector para convertirse en un eje transversal a cualquier negocio. “Hasta una compañía que hace tornillos, es también una compañía

«Lo único que me faltaba era probarlo yo, con un equipo de mucha confianza»

digital: transformada por lo digital y gestionada digitalmente". Ya no se trata solo de asesorar a empresas tecnológicas, sino a cualquier compañía que vende online, gestiona datos, innova, ofrece marcas o contenidos, incorpora inteligencia artificial, desarrolla plataformas y aplicaciones o se enfrenta a conflictos vinculados con activos intangibles. La inteligencia artificial, añade, ha acelerado también la democratización de la tecnología. Compañías pequeñas o incluso proyectos individuales pueden desarrollar productos y herramientas que antes exigían grandes presupuestos en desarrollo. Esa realidad desplaza parte de la demanda legal hacia fases más tempranas del negocio, cuando todavía se está definiendo el producto y cómo se va a implementar el proyecto para así hacerlo crecer con seguridad jurídica. Al mismo tiempo, las asesorías jurídicas internas son cada vez más grandes y absorben más trabajo generalista, pero no siempre cuentan con especialistas en esas materias. "Ahí es donde nosotros damos un valor añadido, porque llevamos 25 años haciendo esto", sostiene.

En el campo de la propiedad industrial e intelectual, además, la boutique es un formato conocido y establecido en todo el mundo. "Es el campo con más boutiques de todas las ramas del derecho", resume González Gordon. La diferencia, en el caso de GGB, está en no limitarse a la propiedad intelectual tradicional. "Nosotros decimos que somos 360", explica. Su enfoque combina propiedad intelectual e industrial con tecnología, contratos, plataformas digitales, inteligencia artificial, datos, ciberseguridad, contenidos y mucha litigación. Ese último elemento no es menor. González Gordon subraya que haber pasado por el litigio permite identificar mejor los riesgos, anticipar problemas y negociar contratos o transacciones con una visión más completa. "Nosotros empezamos como

litigadores y eso es lo que nos ha llevado luego a negociar, a hacer transacciones y contratos con un extra que no lo da cualquiera que no haya litigado previamente".

EL PROYECTO

La firma arranca con siete profesionales: los dos socios fundadores, dos of counsel (**Álvaro de Castro Durand**, con experiencia en patentes y propiedad industrial tradicional, y **Jaime Bello Ayala**, especializado en tecnología y negocio digital), una abogada más joven y dos paralegals. La estructura se completa con apoyo en *office management*, soporte a abogados y actividad de agencia. La elección del equipo responde a una premisa clara: "Queríamos gente con la que ya habíamos trabajado, en la que confiamos al 100% y que sabemos que son profesionales excepcionales", explica. Si la evolución del mercado lo permite, GGB prevé incorporar hasta dos personas más antes de final de año. "Siete en un departamento de PI en una firma grande, ya es un departamento muy grande con un impacto relevante en los números de cualquier firma. Nuestro objetivo es seguir creciendo a lo largo del año, pero siempre de forma sostenible y manteniendo la flexibilidad que exige el mercado. Esos dos criterios serán los que determinen, año a año, el tamaño de la firma. Queremos poder acompañar a nuestros clientes tanto en las grandes transacciones y litigios como en sus necesidades recurrentes del día a día", afirma. La integración de la inteligencia artificial es otro elemento del modelo, aunque González Gordon insiste en que no se trata de una etiqueta comercial. GGB ha utilizado herramientas de IA para desarrollar parte de su propia infraestructura operativa (CRM, ERP, página web y herramientas de trabajo) y ha creado un gestor documental con agentes conectados a bases de datos públicas como la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) o CENDOJ.

"Eso te permite decir que tú también haces IA. Cuando un cliente se sienta contigo, sabes de lo que está hablando, usas un vocabulario común y compartes la misma experiencia", explica. Para González Gordon, haber aplicado la IA a su propia

«Queríamos gente con la que ya habíamos trabajado, en la que confiamos al 100% y que sabemos que son profesionales excepcionales»



estructura permite contener costes, pero también entender mejor procesos similares a los que muchos clientes están viviendo al implementar sus propias herramientas. La firma ha comparado además distintas soluciones disponibles en el mercado para identificar cuáles se adaptan mejor a una práctica de derecho continental. “La misma herramienta que puede servir a los anglosajones no tiene por qué servirnos a nosotros”, apunta. El impacto de la IA también llega a la factura. En asuntos intensivos en documentación, como muchos litigios, permite reducir tiempos de revisión y análisis. “No es tanto un ajuste en el precio, porque al final el servicio no va a cambiar”, matiza. De hecho, algunos clientes ya piden saber qué herramientas se han utilizado y qué ahorro de tiempo han generado en la prestación del servicio. El punto, en cualquier caso, no es sustituir el criterio jurídico, sino liberarlo. En un entorno en el que la inteligencia artificial podrá asumir parte del trabajo estandarizado, la diferencia estará en el juicio crítico y la experiencia personal.

Para González Gordon, independencia no

significa solo tener una firma propia, sino poder decidir cómo prestar el servicio, con quién, a qué ritmo y bajo qué estructura. En una gran firma, reconoce, existen muchos elementos positivos, pero no siempre es posible actuar con la flexibilidad que exige ahora una práctica como la suya. La boutique permite operar con menos conflictos, ajustar equipos y honorarios, y trabajar con una estructura más cercana a las necesidades reales de los clientes. “Un cliente no quiere tenerte solo para lo grande. Tienes que estar en lo grande y en lo pequeño, que es lo que genera la relación y la confianza”, explica.

EL MERCADO

Sobre el mercado, González Gordon comenta: “Estamos viviendo el momento con mayúsculas. Aquí es donde hay que definirse”. La geopolítica, la inteligencia artificial, las fusiones entre grandes firmas y la presión sobre la retención del talento están modificando las prioridades del sector. En su práctica, habla de un “tsunami regulatorio” vinculado a tecnología, digital, ciberseguridad, inteligencia artificial, datos y contenidos que, explica, está generando demanda legal desde el proceso legislativo hasta la implementación y la litigación, la gestión del riesgo y la definición de nuevos modelos de negocio.

La transformación también afectará a la organización de los despachos. González Gordon prevé más concentración entre grandes firmas, impulsada por clientes globales que buscan cobertura en múltiples jurisdicciones, pero también más espacio para proyectos pequeños y especializados. “La indefinición de la zona intermedia puede ser compleja en este nuevo mercado que parece venir”, advierte.

La clave de estos nuevos tiempos, concluye, será gestionar bien la incertidumbre. Para ello, las firmas deberán ser flexibles, ágiles y capaces de ofrecer especialización en materias nuevas. También cambiará el perfil de los abogados, la repetición mecánica de tareas perderá valor y pesarán más el criterio y la capacidad de leer los problemas desde varios ángulos interconectando materias para dar una solución que de verdad resuelva. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



IBERIANLAWYER
AWARDS

14th Edition

Forty40

UNDER

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

24 September 2026

ESPACIO VENTAS

Calle Alcalà 182
Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

22:00 OPEN BAR

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

Dresscode: **business attire**



Follow us on



#IBLFortyUnder40

LC PUBLISHING GROUP

IBERIANLAWYER

AWARDS

14th Edition

Forty40

UNDER

24 September 2026

JURY



Enrique Abascal Camacho
Investment Associate
Tresmares Capital



Marta Almeida Afonso
General Counsel
and Company Secretary, *REN*



Alexandre Antunes dos Santos
General Counsel
Grupo Valouro



Ana Bayo Busta
Head of Legal, Patents
& Compliance, *BAYER IBERIA*



Jose Enrique Blasco
IP Legal Counsel
POP MART



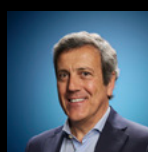
Cristina Carro Werner
Chief Legal Officer
Parques Reunidos Group



Tiago Cassiano Neves
Managing Partner
Kore Partners



Isabel Charraz
Country Legal Counsel
Citibank Europe Plc, Suc. Portugal



Pedro Correia
Head of Legal
Grupo Lusíadas Saúde



Carla Costa
Manager Jurídico-Laboral
TAP



Eduardo de Lecea Echevarri
Chief Executive Officer
SIGAU & GENCI



Isabel Fernandes
General Legal Counsel
Grupo Visabeira



Tiago Ferreira de Matos
General Counsel
Hovione



José María Fesser de Rojas
Associate Technical Property
Management
Savills



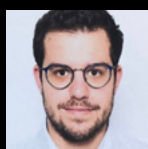
Jorge Franco
Gerente, Asesoría Jurídica
Corporativa, *Caixa Bank*



Henry Gallego
Chairman & CEO
Ktesios SOCIMI
Founder, *RKS Group*



Águeda García-Agulló Bustillo
Directora General
Mesa del Tabaco



Carlos Goñi Domínguez
Manager in Labor Relations
Advisory & Health and Safety
Department, *Indra Group*



Yago Guibelalde
Chief Investment Officer
RKS



María Dolores Jiménez Aguilar
Presidenta Ejecutiva
Jicar



Carlos López Martín de Blas
General Secretary
Secuoya Content Group



Silvia Márquez Salas
Director Legal Cliente
Repsol



Miguel Martín-Calama
Senior Legal Advisor
Pictet Alternative Advisors



Natalia Milián López
Head of Group Tax
ITP Aero



Teresa Minguez
Director Legal & Compliance
Officer, *Porsche Ibérica*



Bernardino Muñiz
General Counsel Spain
ArcelorMittal



Sofia Neves Taveira
Deputy Director
Head of Litigation, *CGD*



Joana Paiva
Legal Lead
Pfizer



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



Rodrigo Rincon
Family Office Advisors
FOA



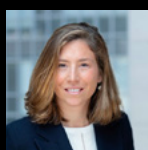
António Pedro Rodrigues
Head of Compliance
Galp Energia



Jorge Rodríguez Lopategui
Legal Counsel
Philip Morris International



Javier Ruz
Legal Counsel
Constructora Sanjose



Gloria Sánchez Soriano
Executive Chair CoS Deputy
Santander



Ana Suárez Garnelo
General Counsel
Intrum



Rui Tabarra e Castro
Head of Litigation
Novobanco



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



Nuria Villarín
Executive Legal Manager
EMEA & APAC
Havaianas



Hugo Weber
Strategic Finance Associate
Surfers Cove



Alexander Young
Associate
CVC DIF

#IBLFortyUnder40



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



Silvia Bauzá, la abogada en la mesa

De Garrigues a EY Abogados, la socia laboralista cuenta una carrera marcada por los cambios de etapa y por una idea del Derecho laboral ligada a las personas

por *ilaria iaquinta*

Una cartulina naranja. Así llegó **Silvia Bauzá** al Derecho laboral. Después de terminar la carrera, trabajaba en una notaría. Un buen cliente y amigo de la casa le habló de Arthur Andersen y le dio una cartulina para enviar el currículum. Ella la rellenó de camino a casa y fue a entregarla. Allí le dijeron que, como era abogada, no le correspondía la naranja, sino la verde. Era 1997 y la firma de servicios profesionales, entonces una de las estructuras más potentes del mercado, estaba a punto de fusionarse con Garrigues. Como había preparado durante dos años las oposiciones a Inspección de Trabajo, su candidatura acabó directamente en el departamento de Derecho laboral. “Así fue como acabé donde estoy”, explica a *Iberian Lawyer*, al abrir las puertas de su despacho para contar su historia. Casi treinta años después, aquella entrada casi accidental se ha convertido en una carrera desarrollada en algunos de los principales despachos del mercado: Garrigues, Gómez-Acebo & Pombo, Hogan Lovells, Allen & Overy (hoy A&O Shearman) y, desde hace un año y medio, EY Abogados, donde es socia responsable del área Laboral en España y miembro de la Comisión Ejecutiva de la firma.

No es un recorrido habitual para una socia laboralista. Ella misma lo reconoce, muchos profesionales permanecen durante décadas en una misma firma o cambian ya en una fase concreta de la carrera. En su caso, asegura, cada movimiento tuvo una motivación distinta y llegó en un momento personal y profesional determinado. Garrigues fue su escuela. Allí se formó como abogada laboralista y encontró también a algunos de sus grandes amigos. Después dejó un departamento consolidado para incorporarse a Gómez-Acebo & Pombo, donde Laboral todavía estaba integrado en Procesal y no había un socio al frente del área. Durante la entrevista con **Ignacio Campos**, entonces asociado sénior responsable del equipo, planteó una condición: “Si me dices que vais a montar un equipo laboral independiente, me vengo; si no, me quedo en Garrigues”. Permaneció trece años en la firma. En ese tiempo, el equipo pasó de tres abogados a 28 laboralistas. “Me dejé la piel para que eso pasara”, dice. También allí se casó, tuvo a



sus dos hijos, fue nombrada socia, se incorporó al comité ejecutivo y encontró en **Antonio Sempere** (hoy magistrado del Tribunal Supremo) a uno de sus grandes mentores. Algo parecido ocurrió en 2014 en Hogan Lovells, donde también llegó a un equipo de un socio y tres abogados y se marchó cuando eran doce. Esa etapa, y después la de Allen & Overy, le permitió incorporar otra dimensión, la de los despachos internacionales con capacidad para prestar servicios globales y una mirada más transaccional sobre las necesidades de las compañías. Parte de esos equipos continúa hoy con ella en EY, entre ellos **Ana Hernández, Jaime Lloréns y Lucía Torquemada**.

La llegada a EY abrió una etapa distinta. Bauzá se incorporó en marzo de 2025, en un movimiento que, admite, no todos en el mercado entendieron de inmediato. Pasar de una firma internacional de abogados a una Big Four “no era una decisión muy evidente” para muchos de sus colegas. Para ella, sin embargo, respondía al momento profesional en el que se encontraba y al tipo de asesoramiento que veía pedir cada vez más a los clientes. “Un director de recursos humanos rara vez plantea ya una cuestión exclusivamente laboral. En una misma conversación pueden confluir compensación, movilidad internacional, fiscalidad, transformación organizativa, tecnología o gestión del talento”, explica. Ese enfoque transversal fue uno de los motivos de su decisión. También pesó el rol: asumir el liderazgo del área Laboral en España y participar desde la Comisión Ejecutiva de EY Abogados en la evolución del despacho, con corresponsabilidad sobre clientes y oferta, y desarrollo corporativo, dos ejes del plan estratégico de la firma. También influyó la relación con **Adolfo Zunzunegui**, a quien conocía desde Garrigues y con quien había vuelto a coincidir en Allen & Overy. Cuando Bauzá se incorporó, todavía no era socio director de EY Abogados, aunque ya ocupaba una posición relevante en la firma. “Cuando alguien con su profesionalidad y sus principios te dice ‘vente, te lo piensas”, señala. Su posterior nombramiento al frente del despacho reforzó su confianza en el proyecto. El cambio, dice, ha superado sus expectativas: “Arriesgué y me ha salido bien”.

Hoy su agenda sigue muy ligada a los asuntos laborales estratégicos. “Es imposible desarrollar una práctica estando desvinculada del negocio”, afirma. Sobre su mesa, dice, hay dos despidos colectivos, operaciones de *carve-out* e integración de compañías, proyectos de diligencia debida en materia de sostenibilidad para grupos multinacionales y cuestiones vinculadas a la futura normativa de transparencia retributiva. En los proyectos de sostenibilidad trabajan conjuntamente equipos de compliance, sostenibilidad, auditoría, gobierno corporativo, People Consulting y Laboral. Bauzá señala este tipo de trabajos como uno de los motivos que explican su incorporación a EY, aunque el núcleo de su práctica continúa estando en la negociación y en los asuntos colectivos de mayor sensibilidad. Entre los más recientes figura el despido colectivo de Capgemini España, que afectó a más de 700 personas y tuvo repercusión en el sector por estar relacionado, entre otros factores, con el avance de la inteligencia artificial. En la mesa había siete secciones sindicales, con intereses y prioridades diferentes. Alcanzar un acuerdo exigió, explica, algo más que construir correctamente la posición jurídica, había que entender qué podía aceptar cada parte y hasta dónde era posible acercar posturas para que la medida resultara lo menos traumática posible. Esa forma de negociar está influida también por su experiencia como mediadora en la Fundación SIMA. Allí ha comprobado que el conflicto no siempre está en lo que dice la papeleta, añade. A veces aparece cuando las partes explican por qué han dejado de confiar. Otros asuntos plantean una dificultad distinta. Hay algunos que recuerdan que, incluso en los problemas jurídicos más complejos, “el trabajo se hace con personas y para personas”, subraya. En algunos casos, reconoce, cuesta contener la emoción: hay que escuchar a personas profundamente afectadas y mantener el rigor que exige el proceso.

Durante años, muchas de esas mesas fueron también espacios muy masculinizados. Bauzá no habla de una discriminación directa. Al contrario, recuerda profesionales, hombres y mujeres, que apoyaron su carrera. Pero sí reconoce sesgos menos visibles. En sus primeros años llegó



a pensar que, para resultar creíble, tenía que parecerse a determinados modelos de liderazgo. Con el tiempo dejó de verlo así. “El liderazgo no tiene un único modelo. La autoridad no exige renunciar a la propia forma de estar en una mesa”, sostiene. Por eso cree que el cambio pasa también por ampliar la idea de éxito. Para Bauzá, avanzar en igualdad exige también intervenir en los momentos en que se deciden las carreras. No basta con aconsejar a las profesionales, hay que darles visibilidad, incorporándolas a los asuntos relevantes. “No necesitan solo mentores, sino también patrocinadores”, afirma. Hace poco, cuenta, una candidata a la que iban a presentar una oferta le comunicó que acababa de saber que estaba embarazada. Temía no poder responder

a las expectativas del puesto. Bauzá le contestó que tenía todavía más ganas de contratarla. Un embarazo dura unos meses; una carrera, toda una vida profesional.

Su forma de medir el éxito también ha cambiado, explica. Al principio quería probarse en asuntos complejos. Hoy quiere seguir ilusionándose con proyectos que la saquen de la zona de confort, pero concede menos valor a los logros que no puede compartir con las personas importantes de su vida. Mira hacia atrás con serenidad. Ha tomado decisiones difíciles, algunas más entendidas que otras, pero siente que fueron coherentes con el momento en el que estaba. “Me siento en paz con el camino recorrido”, concluye.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



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.**

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com



GEA CONDORELLI

Dentro del departamento jurídico de Lexroom

La inteligencia artificial está cambiando el trabajo de abogados y juristas de empresa. Pero ¿cómo transforma el papel de quienes deben gobernarla? Hablamos con Gea Condorelli, asesora jurídica de la legaltech italiana que aspira a crecer en Europa

por michela cannovale

Primero llegaron los anuncios; después, las pruebas piloto; y ahora, las primeras implantaciones estructuradas. En los dos últimos años, pocos asuntos han sacudido tanto el mercado legal como la inteligencia artificial. Cada vez más despachos y asesorías jurídicas internas la están incorporando a su actividad cotidiana, desde la búsqueda de jurisprudencia y la revisión documental hasta la preparación de un primer borrador de un escrito procesal o de un informe jurídico.

A estas alturas, la pregunta ya no es si la IA encontrará su espacio en la profesión, sino con qué garantías se utilizará. ¿Cómo se construye una plataforma de inteligencia artificial dirigida a profesionales del derecho? ¿Quién garantiza que sus respuestas sean fiables? ¿Cómo se protegen los datos y la confidencialidad? ¿Y qué espacio sigue correspondiendo al criterio del profesional?

Estas son las preguntas que nos llevaron a observar de cerca Lexroom, una compañía fundada en Milán en 2023 por **Paolo Foïs**, **Martina Domenicali** y **Andrea Lonza**, que en poco tiempo se ha convertido en una de las empresas italianas que más atención despiertan en el panorama legaltech. La plataforma está diseñada exclusivamente para profesionales del derecho y tiene como objetivo liberarles de las tareas más repetitivas sin sustituir su criterio. El pasado mes de mayo, la compañía cerró una ronda Serie B de 50 millones de dólares, menos de un año después de haber captado 19 millones en una ronda anterior. Ambas operaciones contaron con el asesoramiento de un equipo de

abogados liderado por **Matteo Colombari**, socio de Giovannelli e Associati. Lexroom quiere ahora acelerar su expansión en los principales mercados europeos de tradición jurídica continental, empezando por España y Alemania.

Otro de los elementos que acompañan el crecimiento de Lexroom es la creación de su función jurídica, actualmente en manos de **Gea Condorelli**, que se incorporó a la compañía a principios de 2026 como su primera legal counsel. Su tarea no consiste únicamente en construir el departamento jurídico interno, sino también en acompañar el desarrollo de una tecnología situada en la intersección entre innovación, regulación y responsabilidad. Condorelli es, al mismo tiempo, usuaria de la herramienta, garante del cumplimiento normativo e interlocutora diaria del equipo de producto. Su posición le permite observar de cerca la transformación que está atravesando la profesión jurídica desde ambos lados: el de quienes utilizan la IA y el de quienes la desarrollan. Y fue precisamente esta perspectiva la que despertó el interés de la redacción de MAG.

En vuestra organización hay una figura que despierta mucha curiosidad: el legal engineer. Empecemos por ahí. ¿Qué es un legal engineer? Es un profesional híbrido, habilitado como abogado en la jurisdicción correspondiente (o, en el caso de los perfiles más júnior, graduado en Derecho), que trabaja entre el mundo jurídico y el desarrollo de software. Su función no consiste en prestar asesoramiento jurídico en sentido estricto, sino en traducir la complejidad

Gea Condorelli, en breve

- 2012 Comienza a ejercer la abogacía en Gulotta Varischi Pino e Associati, donde se ocupa de derecho de la información y penal económico.
- Posteriormente se incorpora a los departamentos de Technology de Osborne Clarke y Dentons, donde trabaja en derecho de las nuevas tecnologías.
- Durante su etapa en despachos realiza también varios secondments en empresas. La experiencia la convence de orientar su trayectoria hacia el asesoramiento jurídico interno.
- Más tarde se incorpora a Alibaba.com, la principal plataforma global de comercio electrónico B2B del Grupo Alibaba, donde permanece alrededor de tres años y medio.
- 2026 Se incorpora a Lexroom como primera legal counsel, con la misión de construir la función jurídica interna y acompañar el crecimiento de la legaltech.

normativa a lógicas de producto, contribuir a la ingeniería de prompts, validar los resultados de la inteligencia artificial e identificar las cuestiones que requieren la intervención del equipo jurídico.

¿Por qué habéis decidido integrar esta figura en el equipo de producto y no en el departamento jurídico?

Porque su función es servir de puente entre la tecnología y el derecho. Trabaja junto a los desarrolladores, pero debe conocer en profundidad el razonamiento jurídico. Por eso es esencial que tenga formación legal: solo así puede ayudar a que el producto ofrezca respuestas coherentes con la forma de pensar y trabajar de los abogados.

¿Qué impacto tiene esto en la organización del departamento jurídico?

Construir el departamento jurídico de una empresa que desarrolla inteligencia artificial exige trabajar en estrecha colaboración con el equipo de producto. Actualmente estamos estructurando la función jurídica con el apoyo de asesores externos y mediante un diálogo constante con quienes desarrollan la plataforma. Es un modelo diferente al de muchas empresas tradicionales, porque derecho y tecnología interactúan a diario.

Quien dirige el área jurídica de una empresa que desarrolla IA para abogados acaba convirtiéndose inevitablemente en uno de los primeros probadores del producto. ¿Es así?

Absolutamente. Utilizo Lexroom todos los días para realizar búsquedas jurídicas, revisar contratos y redactar informes legales. Esto me permite probar directamente sus funcionalidades y comentar con los demás equipos las posibles mejoras. Al mismo tiempo, mi función consiste en garantizar que la evolución del producto sea coherente con el marco normativo y con los compromisos asumidos frente a clientes y usuarios. Conocer la plataforma desde dentro también hace que la supervisión jurídica sea más eficaz.

En los últimos meses se ha hablado mucho de las alucinaciones de la inteligencia artificial.

¿Qué peso tiene este asunto al desarrollar una plataforma dirigida a abogados?

Hemos identificado tres principios irrenunciables. El primero es el anclaje en las fuentes: Lexroom utiliza un sistema de generación aumentada por recuperación, o RAG, por el que cada respuesta se construye a partir de fuentes oficiales y verificables, lo que reduce de manera drástica el riesgo de alucinaciones. El segundo es la máxima protección de los datos de los clientes, que nunca se utilizan para entrenar los modelos. El tercero es el enfoque con supervisión humana: nuestro producto está concebido para potenciar las capacidades del abogado, no para sustituirlo. La validación final del resultado sigue siendo siempre responsabilidad del profesional, tal y como establece el marco normativo europeo y, en el caso de los abogados, la legislación profesional y el código deontológico.

Acabáis de cerrar una ronda Serie B de 50 millones de dólares y estáis acelerando vuestra expansión europea. Desde el punto de vista jurídico, ¿cuáles son los principales retos?

Las sociedades de España y Alemania ya están operativas y estamos trabajando en su desarrollo, al tiempo que analizamos otros mercados. Sin embargo, expandirse en países de tradición jurídica continental exige una sensibilidad especial. La base jurídica puede ser común, pero la forma de interpretar el derecho y las prácticas profesionales cambian de un ordenamiento a otro.

¿Qué significa, en la práctica, adaptar una plataforma de IA a un nuevo ordenamiento?

El reto consiste en integrar las fuentes locales y construir una plataforma que refleje de verdad el contexto nacional. La tecnología, por sí sola, no basta: hay que conocer cómo trabajan los profesionales y las particularidades de cada ordenamiento. Por eso, para desarrollar los distintos módulos colaboramos con despachos especializados.

Al trabajar estrechamente con despachos, también tenéis una visión privilegiada del mercado. ¿En qué punto se encuentra realmente la adopción de la IA?

La distancia entre el entusiasmo y la adopción real se está reduciendo rápidamente. Hemos pasado de la fase de euforia mediática a una etapa de reflexión estratégica. Las resistencias que encontramos no se deben tanto a una desconfianza hacia la innovación como a la necesidad de integrar estas herramientas en modelos de negocio ya consolidados.

¿Qué están haciendo los despachos más avanzados?

Ya están incorporando la inteligencia artificial a sus procesos internos y, en algunos casos, han creado comités específicos para evaluar qué tecnologías adoptar. Es una señal importante: ya no se trata de probar una plataforma simplemente porque sea nueva, sino de comprender cómo integrarla de forma estructural en la organización.

¿Y en el caso de los juristas de empresa? ¿Qué cambia para ellos cuando entra en juego la IA?

La IA está cambiando la forma en la que los equipos jurídicos acceden a la información, que es el punto de partida de cualquier decisión estratégica. Actividades como el análisis de riesgos en grandes volúmenes de documentación o el seguimiento de la evolución normativa exigían antes una enorme inversión de tiempo y recursos. Hoy, la inteligencia artificial ofrece una visión mucho más inmediata y precisa, lo que permite a los juristas anticiparse a los riesgos y dedicar más tiempo al asesoramiento estratégico.

¿También lo está comprobando en su trabajo diario?

Por supuesto. En mi caso, significa poder acompañar a una start-up que evoluciona a gran velocidad con una estructura jurídica todavía ligera y apoyada por asesores externos. Esto no significa que una sola persona pueda sustituir a un equipo entero, pero sí que puede avanzar mucho más rápido en las tareas repetitivas y centrarse en las decisiones de mayor valor añadido.

Si este es el presente, ¿cómo imagina el papel del general counsel dentro de tres o cinco años?

Creo que la competencia más importante será la capacidad de desenvolverse con agilidad en un entorno regulatorio cada vez más digital. No será necesario convertirse en ingeniero, pero sí será fundamental entender cómo funcionan los algoritmos y los datos para traducir los requisitos normativos en modelos de cumplimiento desde el diseño y acompañar al negocio en sus decisiones.

Por tanto, el reto no será únicamente tecnológico.

Exacto. Saber dialogar con el mundo tecnológico será, por supuesto, muy importante. Pero el verdadero reto será acompañar a las personas en el cambio. La IA no solo modifica las herramientas: transforma la forma de trabajar de las organizaciones. Y creo que el general counsel estará cada vez más llamado a liderar también esa transformación.

Esta transformación afecta tanto a quienes desarrollan la tecnología como a quienes deben gobernarla. En los dos últimos años, el mercado de la IA jurídica se ha llenado de nuevos operadores. ¿Sigue siendo una fase de crecimiento o ya ha empezado la consolidación?

Creo que ya hemos entrado en una fase de selección natural. El efecto novedad se ha agotado y ahora lo que cuenta es la capacidad de construir productos sólidos. Muchas empresas surgieron al calor del entusiasmo inicial, pero sin una base tecnológica suficientemente robusta o una especialización real. Es lógico que, con el tiempo, dejen paso a operadores más estructurados.

Muchas de las grandes inversiones en IA proceden de Estados Unidos. ¿Cuál es hoy el valor añadido de una legaltech europea?

Su capacidad para comprender el contexto jurídico europeo. El derecho está profundamente ligado a la historia, la lengua y la cultura de cada país. Los grandes operadores estadounidenses cuentan con modelos muy potentes, pero una plataforma europea puede construir una ventaja competitiva precisamente sobre su conocimiento de los sistemas jurídicos continentales y de las necesidades de los profesionales que trabajan en ellos.



MIGUEL MELGAREJO DE NARDIZ

Lexroom acelera su despliegue en España

España es uno de los primeros mercados de la expansión europea de Lexroom. La legaltech italiana inició operaciones en el país en febrero de 2026 y cuenta con un equipo local liderado por **Miguel Melgarejo de Nardiz**. Su implantación se apoya en una plataforma adaptada al derecho español y en módulos especializados desarrollados con despachos colaboradores. Según Melgarejo, la adopción está creciendo especialmente en el segmento SMB. “No solo entre despachos jurídicos, sino también entre departamentos legales de empresas, que cada vez utilizan más nuestra herramienta”, explica a Iberian Lawyer. A su juicio, esta evolución muestra que la IA jurídica está ampliando su alcance más allá de las grandes firmas y entrando en organizaciones de distinto tamaño. “Los usos que más nos trasladan nuestros clientes – añade – son el apoyo en la estrategia jurídica, la redacción de escritos y modelos contractuales, así como la búsqueda de jurisprudencia”.

El desarrollo local comenzó con Martí & Associats, para el módulo de derecho mercantil, y Fuentes Lojo Abogados, para civil e inmobiliario. Después se sumaron Suandco, con quien Lexroom ha codiseñado el módulo laboral, y Joaniquet Abogados, para penal. La estrategia consiste en trabajar con despachos de referencia en cada especialidad para adaptar los módulos a las necesidades de la práctica profesional. “Nuestro objetivo es seguir creciendo, principalmente en equipo y clientes”, subraya Melgarejo. La compañía prepara además nuevos módulos especializados, entre ellos propiedad intelectual y extranjería, y prevé anunciar durante el segundo semestre una alianza estratégica que, según adelanta, supondrá un hito en su hoja de ruta en España. (i.i.)

Muchos sostienen que la regulación europea corre el riesgo de frenar la innovación. ¿Lo ve así?

No. Puede parecer un reto, pero creo que también representa una oportunidad. Como ocurrió con el RGPD, Europa está contribuyendo a definir un estándar internacional basado en la transparencia, la seguridad y la ética. Para una empresa como Lexroom, adaptarse desde el principio a estos principios no supone una limitación competitiva, sino una garantía de calidad para clientes y usuarios.

Cuando la IA jurídica se haya convertido en una herramienta generalizada, ¿en qué se basará la competencia entre unas plataformas y otras?

Las funcionalidades básicas serán cada vez más accesibles. El valor se desplazará hacia otros elementos: la calidad y fiabilidad de las fuentes, la seguridad de las infraestructuras, la protección de los datos y la capacidad de interpretar correctamente las particularidades de los distintos ordenamientos. No bastará con ofrecer una respuesta; habrá que demostrar que se comprende su contexto. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

9th Edition

MARKET/ING

30.11.2026

19.15 CHECK-IN

19.30 ROUNDTABLE

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

MUSEO SCIENZA E TECNOLOGIA LEONARDO DA VINCI - SALA COLONNE
Via San Vittore 21 - Milan

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE



Tras Harvey, llega Legora: la batalla por liderar la IA jurídica se instala en España

Tras anunciar su llegada a Madrid en junio, la compañía destaca el liderazgo de los despachos españoles en la adopción de inteligencia artificial y prevé un fuerte crecimiento en el país

by gonzalo blázquez de sande

La carrera por conquistar el mercado legal español de la inteligencia artificial suma un nuevo protagonista. Apenas unos meses después del desembarco de Harvey, Legora anunció en junio sus planes de abrir una oficina en Madrid ([aquí la noticia](#)), reforzando la percepción de que España se ha convertido en uno de los principales laboratorios europeos para la adopción de tecnología jurídica. En una entrevista exclusiva con *Iberian Lawyer*, **Leonard Schreij**, vicepresidente para EMEA de la compañía, explica por qué el mercado español está atrayendo a los grandes actores del sector y asegura que los despachos nacionales se encuentran “más avanzados” que los de Francia, Italia o Alemania en la incorporación de estas herramientas.

Schreij asegura que la apertura de la oficina responde tanto al crecimiento del negocio como al potencial del ecosistema legal español. “España siempre ha sido uno de nuestros mercados de crecimiento más rápido. Es muy natural para nosotros abrir una oficina en Madrid, estar más cerca de nuestros clientes, cubrir la creciente demanda de nuestros servicios y acceder a un pool de talento más profundo”, explica. La compañía prevé que la oficina madrileña abra sus puertas en los próximos meses y ya trabaja en el nombramiento del responsable que liderará las operaciones en España, una figura que encabezará el desarrollo comercial y la expansión del equipo local.

Además, contará con entre 30 y 40 profesionales en la capital española antes de finalizar el año y continuar ampliando el equipo durante 2027. “Para nosotros, España es una prioridad estratégica. Fue uno de los primeros mercados clave fuera de los países nórdicos y sigue siendo una de nuestras principales apuestas”, señala Schreij.

ESPAÑA, A LA CABEZA DE LA ADOPCIÓN DE IA LEGAL

Uno de los aspectos que más llama la atención a la compañía es el grado de adopción tecnológica que han mostrado los despachos españoles durante los últimos años. Según Schreij, el

mercado español se encuentra por delante de otras grandes jurisdicciones europeas.

“Si comparamos con otras regiones del mundo, diría que España ha estado al frente de la adopción de la inteligencia artificial”, afirma. En su opinión, tanto los grandes despachos como las firmas de tamaño medio han entendido antes que otros mercados el potencial transformador de estas herramientas.

El directivo sostiene que los bufetes españoles han destacado por impulsar una adopción transversal de la tecnología. “Las firmas españolas se dieron cuenta antes que otras regiones del valor de poner estas herramientas a disposición de toda la organización y no solo de una o dos áreas de práctica”, explica.

A su juicio, esta estrategia está permitiendo atraer talento y responder mejor a las demandas de los clientes. “Los profesionales quieren trabajar donde cuentan con la mejor tecnología y los clientes quieren trabajar con las firmas que están en la frontera de la innovación”, añade.

UN CAMBIO GRADUAL EN EL MODELO DE NEGOCIO

La expansión de la IA generativa y de los sistemas más avanzados de automatización también está reabriendo el debate sobre el tradicional modelo de facturación por horas en el sector legal.

Schreij considera que la transformación será progresiva y no una ruptura inmediata. “No espero un cambio binario de cero a uno. Será algo gradual”, afirma. En este contexto, prevé la aparición de modelos híbridos en los que convivirán diferentes fórmulas de prestación y cobro de servicios jurídicos.

“Existe espacio para nuevos modelos y para aproximaciones híbridas. Los clientes serán quienes determinen finalmente cómo evoluciona este mercado”, señala.

Para Legora, el desarrollo de herramientas cada vez más capaces abre oportunidades para replantear procesos y mejorar la productividad de abogados y organizaciones, aunque el factor

humano seguirá siendo determinante en la prestación del servicio jurídico.

MÁS ALLÁ DE LOS DESPACHOS

Aunque la firma comenzó trabajando principalmente con grandes despachos internacionales, su estrategia actual se extiende también a departamentos jurídicos corporativos y administraciones públicas.

Schreij identifica una oportunidad especialmente relevante en la colaboración entre empresas y firmas legales, así como en la modernización del sector público europeo mediante inteligencia artificial. “Hay una gran oportunidad para aumentar la competitividad de nuestros países a través de la aplicación de la IA en el sector público”, sostiene.

El objetivo pasa por mejorar la eficiencia administrativa y la capacidad de gestión de organismos públicos, un ámbito en el que la compañía ya detecta interés por parte de distintas instituciones españolas.

COMPETENCIA CRECIENTE EN EL MERCADO

La llegada de Legora se produce en un contexto de creciente competencia entre plataformas especializadas en IA jurídica, como lo ha sido la llegada de Harvey. Frente a otros actores internacionales que también están reforzando su presencia en España, Schreij defiende que la diferenciación pasa por la calidad del producto, el acompañamiento al cliente y la velocidad de innovación.

“Si no tenemos el mejor producto, no ganaremos”, resume. Además, destaca la importancia de construir relaciones a largo plazo con los clientes y de trabajar junto a ellos en el desarrollo de nuevas funcionalidades.

Con Madrid como nueva base de operaciones para el sur de Europa, Legora busca consolidar su posición en un mercado que considera estratégico y que, según la compañía, está marcando el ritmo de la transformación digital de la abogacía europea. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

La expansión europea de Legora en cifras:

3

nuevas oficinas:
Madrid, Milán y París

1

nuevo hub:
Londres

700

empleados en EMEA

+100.000

usuarios

+50

mercados

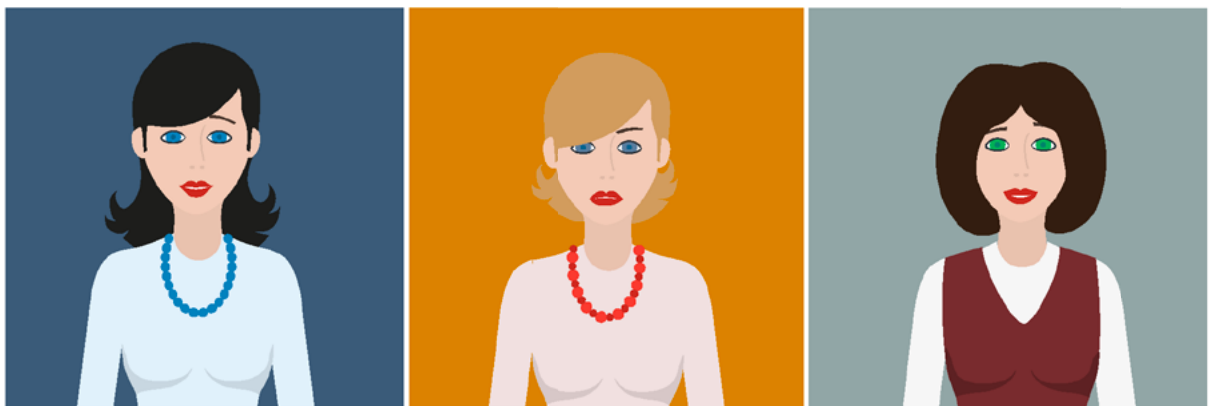
1.200

despachos y equipos jurídicos



Mujeres

EN EL DERECHO: CAMINOS DE ÉXITO



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



Info: ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

A portrait of Íñigo Erláiz, a man with dark, wavy hair and a beard, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred, dark interior.

Íñigo Erláiz, más allá de los 100 millones

El socio director de Gómez-Acebo & Pombo afronta la recta final de su mandato con el reto de consolidar el espacio de la firma en el high end y adaptar su modelo a un mercado que la inteligencia artificial empieza a transformar

por Iliaria Iaquinta

El año 2027 será el último de **Íñigo Erláiz** al frente de Gómez-Acebo & Pombo (GA_P). El modelo de gobierno del despacho contempla una única reelección y la suya, tras asumir la dirección de la firma en 2022, corresponde al periodo 2025-2027. La proximidad del relevo invita a hacer balance y el socio director distingue dos etapas: una primera centrada en reforzar el posicionamiento de la firma y una segunda orientada a dotarla de una estructura operativa y de gestión más potente, escalable y preparada para seguir creciendo de forma rentable y sostenible. Las cifras ofrecen una medida concreta de esa evolución. GA_P cerró 2025 con una facturación global de 105,9 millones de euros, 94 millones de ellos en España, en el primer ejercicio completo después de superar la barrera de los 100 millones. El crecimiento alcanzó a todas las áreas y oficinas, litigation y laboral avanzaron a doble dígito, mientras las prácticas transaccionales crecieron más de un 5% pese a la incertidumbre geopolítica. Erláiz evita, sin embargo, leer estos años en clave personal. “No es mi proyecto. Es el proyecto colectivo de todos los socios, que lo sienten como propio y defienden cada día con su compromiso e implicación”, explica en una entrevista con *Iberian Lawyer*. “Creo que eso, al margen de los liderazgos, explica la evolución positiva de la firma durante estos años y nos permite abordar la transición con serenidad. Después de mí vendrá otro, pero la energía del colectivo, que es lo que nos mueve, seguirá ahí, sea quien sea quien esté al frente”, añade.

Usted había dicho que el crecimiento no era un objetivo en sí mismo, sino una consecuencia del posicionamiento, la rentabilidad y la eficiencia. ¿Qué demuestra este resultado sobre el momento que vive la firma?

Demuestra que aun en contextos de volatilidad e incertidumbre somos capaces de mantener una senda muy positiva y, por tanto, que el proyecto es muy sólido. También sano, pues no dependemos de prácticas ni, por ello, de ciclos económicos. Todas las áreas y oficinas suman. El crecimiento además viene de la mano de una mejora sostenida de posicionamiento, que lo retroalimenta, y que también mejora todos los indicadores internos de productividad y de rentabilidad. Dicho de otra

manera, no sólo crecemos. Lo hacemos además de la manera que queremos.

¿Cuáles son hoy los verdaderos indicadores de salud de un despacho de abogados? ¿La facturación, la rentabilidad o algo que va más allá de las métricas numéricas, como la satisfacción de los clientes o la capacidad de atraer talento?

Todos son relevantes y todos están interconectados. Pero todo se resume en posicionamiento, en estar en el segmento adecuado del mercado, para nosotros el *high end*, y en conseguir la satisfacción de nuestros clientes que operan en él. Ese posicionamiento luego atrae lo demás. Es la gasolina que te permite crecer bien, mejorar la rentabilidad, tener una situación financiera muy sólida, y ser atractivo para el mejor talento.

El mercado legal está cambiando muy rápido. Las Big Four ganan terreno como competidores de los grandes despachos, no solo en facturación, sino también en actividad transaccional y en fichajes relevantes procedentes de firmas tradicionales. Al mismo tiempo, algunas firmas internacionales anuncian crecimientos exponenciales mediante combinaciones con despachos estadounidenses, otros modelos se abren al capital externo y algunos defienden que volverán a ganar peso las boutiques especializadas. En ese escenario, ¿cuál es el espacio natural de GA_P y cuál es su ambición?

Es un mercado tremendamente competido. Lo bueno de un mercado competido y sofisticado como el nuestro, es que la presión es muy alta, porque lo es el nivel de la competencia. Y esa presión nos fuerza a ser mejores cada día. Siempre digo que en la estrategia de una firma lo primero es tener claro dónde quieres estar. Y luego intentar ser consistente en tus decisiones de gestión con esa opción. Nosotros hemos optado por estar en los asuntos complejos y de valor añadido y queremos ser en ellos la firma ibérica de referencia. Para eso no hace falta ser la más grande, pero sí tener una determinada masa crítica y ser excelentes en todas las áreas de práctica, articulando una propuesta de valor atractiva para atraer y retener en ellas al mejor talento. Si lo conseguimos, y por ahora lo estamos consiguiendo, tendremos y podremos defender nuestro espacio en el mercado, hagan lo que hagan los demás.

GA_P no es una firma construida sobre grandes fichajes laterales. Defiende un modelo orgánico y

usted mismo ha desarrollado prácticamente toda su carrera en el despacho, al que se incorporó en 1999. ¿Van a seguir por esa vía? ¿Hasta qué punto puede una firma ibérica competir con éxito sin renunciar a ese modelo?

No renunciamos ni renunciaremos a ese modelo. Pero sin renunciar a un modelo esencialmente orgánico, también hemos hecho incorporaciones muy potentes en los últimos años, procurando siempre un encaje cultural adecuado (i.e. Rafa Murillo en Litigación y Fernando Soto en Inmobiliario, ambos procedentes de Freshfields, ndr). Esa combinación equilibrada y cuidada nos ha ayudado a hacernos más fuertes, a reforzar nuestro posicionamiento en algunas áreas, y a competir en ellas con éxito, pero al mismo tiempo a mantener nuestra esencia y cultura de verdadero partnership, basada en la cohesión y el compromiso de los socios con un proyecto colectivo del que todos son y deben sentirse parte. Y así seguirá siendo.

En los últimos años han insistido mucho en la idea de GA_P como firma ibérica, no solo española. ¿Qué papel juega hoy Portugal en la estrategia del despacho y qué sinergias reales existen entre Madrid y Lisboa?

Portugal tiene ya un papel fundamental. Pero estamos convencidos de que lo tendrá aún más en el futuro inmediato. Nuestros clientes ven España y Portugal como un único mercado, y eso es una fuente de oportunidades y sinergias. Muchas las estamos ya aprovechando, pero hay muchas aún por explorar y trabajar. Una parte relevante de nuestro plan inmediato pasa por hacerlo y consolidar y potenciar nuestro proyecto ibérico, como un paso más para convertirnos en la firma ibérica de referencia que queremos ser.

Londres, Nueva York y el negocio vinculado a LatAm son otros ejes de la estrategia. Sin tener oficina propia en América Latina, ¿cómo quiere posicionarse GA_P entre Iberia, Estados Unidos y los mercados latinoamericanos?

Queremos ser un jugador relevante en el mercado legal internacional para mantener y hacer sostenible en el tiempo el posicionamiento (el tipo de clientes y asuntos) que queremos como firma. Nuestra dimensión ibérica, nuestra presencia en Londres, que sigue creciendo, la relación con las



ÍÑIGO ERLÁIZ

firmas líderes independientes de Nueva York y el posicionamiento que tenemos en LatAm son claras palancas para ello. Las estrechas relaciones que mantenemos con las principales firmas latinoamericanas completan una propuesta de valor diferencial que seguimos buscando mejorar.

En 2026 el despacho quiere acelerar la adopción de inteligencia artificial en todos los procesos. ¿En qué fase se encuentra ahora GA_P y cómo se traduce concretamente esa estrategia?

Somos conscientes de la necesidad de acelerar su adopción y estamos trabajando en ello. Quedarte atrás puede significar quedarte fuera, y ello en cualquier segmento del mercado, también el nuestro. Todos usamos ya IA en la organización. La fase en la que estamos ahora es ya la de sofisticar ese uso con criterio e institucionalizarlo. Por eso estamos implementando un plan que, en realidad, es de transformación de procesos internos y de la manera de trabajar en las áreas de práctica a partir de la IA. Este plan se basa en cuatro pilares.

¿Cuáles?

Primero, asegurar que contamos con una arquitectura de datos óptima y las mejores herramientas en cada momento (aquí entra nuestro partnership estratégico con Microsoft, nuestra alianza con Harvey y otros acuerdos con distintos proveedores tecnológicos); segundo, formación intensiva; tercero, una metodología de trabajo estructurada para la identificación e implementación de casos uso avanzados en áreas de práctica y de gestión; y por fin el apoyo de nuestra plataforma interna Fill the GA_P para asumir los flujos de trabajo recurrentes o estandarizables, que actúa, además, como incubadora de proyectos tecnológicos orientados a optimizarlos y automatizarlos.

¿Qué impacto están registrando ya por el uso de la inteligencia artificial? ¿Está cambiando la forma de presupuestar o de organizar los equipos?

Bien utilizada significa ya más eficiencia, mejoras en la productividad, optimización de procesos, flujos de trabajo más automatizados y ágiles y, con los debidos controles, una mejora de la calidad en el servicio. En el corto-medio plazo impactará también, seguro, en los perfiles de los

abogados, en los servicios demandados por los clientes y en nuestra forma de colaborar con ellos, en el pricing de esos servicios, en la pirámide de talento de los despachos y en el modelo de carrera. El impacto será muy transversal y hay que prepararse para él desde ya. Nosotros ya lo estamos haciendo, redefiniendo los perfiles de los abogados que incorporamos, actualizando la matriz de competencias y los programas de formación, identificando y gestionando los trabajos más expuestos al impacto de la IA, apostando por el conocimiento diferencial y especializado, trabajando más con la variable del valor en las propuestas, revisando el esquema de incentivos y objetivos, etc. La IA cuestiona también el modelo basado en las horas facturables y nos obliga a repensar el pricing y la organización de los equipos. El cambio será profundo, necesario y rápido, pero nos cogerá debidamente preparados.

Algunos despachos ya reconocen que están contratando menos abogados jóvenes, mientras otros sostienen que la IA no ha alterado todavía su política de incorporaciones. ¿Cuál es el caso de GA_P?

Por ahora no hemos decidido incorporar menos abogados jóvenes. Seguimos contratando aproximadamente el mismo número que antes. Pensar que los seniors pueden hacer con inteligencia artificial el trabajo que hasta ahora realizaban los juniors me parece un enfoque cortoplacista y un error a medio y largo plazo. La IA debe utilizarse con criterio y necesitamos asociados que vayan desarrollando ese criterio. Por eso debemos seguir incorporando y formando a profesionales jóvenes, también para garantizar el relevo generacional cuando los abogados más experimentados se retiren.

«La IA cuestiona también el modelo basado en las horas facturables y nos obliga a repensar el pricing y la organización de los equipos»

Algunos general counsel sostienen que los despachos están subestimando el impacto de la IA, porque puede reforzar aún más las capacidades internas de las asesorías jurídicas y reducir parte de la necesidad de recurrir a abogados externos. También se está estrechando la relación directa entre empresas y legaltech, sin tanta intermediación de los despachos.

¿Comparte ese diagnóstico?

Lo comparto. Y por eso no subestimamos el impacto de la IA. Ayudará a las asesorías jurídicas a ser más eficientes y absorber más capas de trabajo. Pero no vemos eso como una amenaza, sino como una oportunidad. Desde luego la IA

va a obligarnos a revisar la manera en la que trabajamos, colaboramos con nuestros clientes y les aportamos valor. Habrá que hacerlo en los asuntos de mayor complejidad, en los que hace falta una experiencia determinada, criterio, conocimiento especializado y diferencial. Pero nuestra propuesta de valor se basa precisamente en ese tipo de asesoramiento. Y en construir una relación de confianza con el cliente, que no sólo no desvirtúa la IA sino que adquiere con ella aún mayor valor. Por eso creemos que la IA representa una gran oportunidad para una firma como la nuestra. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

LAS TRES PRINCIPALES OPERACIONES DEL DESPACHO EN EL ÚLTIMO AÑO

INDRA Y EDGE: ALIANZA EN DEFENSA

Gómez-Acebo & Pombo asesoró a Indra en su alianza con EDGE para crear en España una nueva compañía especializada en sistemas avanzados de defensa. La operación refuerza la estrategia de crecimiento de Indra en uno de los sectores que están concentrando mayor inversión y actividad corporativa en Europa.

Equipo: Guillermo Guerra, Jorge Martín, Nicolás Zúñiga, Laura Roda y Gonzalo Báscones, de Mercantil; Juan Ignacio Romero y Teresa Sagardoy, de Público; Andrew Ward y Victoria Rivas, de Competencia.

Fecha: enero de 2026.

CELSA: REFINANCIACIÓN DE 2.200 MILLONES

El despacho asesoró a Celsa en la refinanciación de 2.200 millones de euros de deuda. La operación incluyó distintos instrumentos de financiación y supuso uno de los mandatos más relevantes del último año en el mercado español de deuda y situaciones especiales.

Equipo: Ferran Foix, Mónica Contreras, Irene Medina, Carmelo Morales y Victoria González, de Bancario y Financiero; y Víctor Villaverde, de Mercantil.

Fecha: diciembre de 2025.

FACTORIAL: RONDA SERIE D DE 128,8 MILLONES

GA_P asesoró a Factorial en una ronda Serie D de 128,8 millones de euros liderada por General Catalyst. La operación permitirá a la tecnológica española continuar su expansión internacional y acelerar el desarrollo de productos y servicios apoyados en inteligencia artificial.

Equipo: Álex Pujol y Beatriz Riverola, de Mercantil; Luis Cuesta, de Fiscal.

Fecha: junio de 2026.

Mastering the Course

2026 Theme

📅 **SEPTEMBER 8-10, 2026**

📍 Palais des Congrès, Paris, France

Join Private Market leaders from around
the globe at IPEM Global 2026



Andrea Auerbach

Head of Global Private
Investments

Cambridge Associates



Michael Block

Head of Private Capital

OMERS



Sancia Dalley

Managing Director

PGIM



Blair Jacobson

Partner and
Co-President

Ares Management
Corporation



Jenny Johnson

Chief Executive Officer

Franklin Templeton



Scott Kleinman

Co-President

Apollo Asset
Management, Inc.



Karim Radwan

Partner, Head of
Investments

ALTERRA



Luke Sarsfield

Chairman of the Board
of Directors and Chief
Executive Officer

Ridgepost Capital



Isabelle Scemama

Global Head

BNP Paribas Asset
Management Alts



Jonathan Sokoloff

Co-Managing Partner

Leonard Green &
Partners, LP.

Our Media Partners



JOIN THEM





JOSÉ MARÍA BALBOA, MAITE PÉREZ PIÉROLA

La asesoría jurídica toma el mando de la IA en Inetum

El equipo legal de la tecnológica ha liderado la creación de un modelo de gobernanza de inteligencia artificial que va más allá del cumplimiento normativo y sitúa a los abogados como impulsores de la innovación responsable

por gonzalo blázquez de sande

Muchas organizaciones han situado la gobernanza de la inteligencia artificial en áreas de tecnología, *compliance* o riesgos. Mientras, en Inetum el liderazgo ha recaído en la asesoría jurídica. Lo que comenzó como una respuesta a las primeras demandas de clientes interesados en proyectos de IA ha evolucionado hasta convertirse en un sistema integral de gobierno que hoy coordina aspectos jurídicos, tecnológicos, organizativos y de negocio. **José María Balboa**, general counsel Iberia-LatAm de Inetum y **Maite Pérez Piérola**, *legal counsel* de AI Governance Office y Contratación Tecnológica de Inetum, hablan con *Iberian Lawyer* para explicar dicho proyecto innovador de Inetum.

“La necesidad surgió de forma muy natural”, explica Maite. “Empezamos a detectar una demanda creciente por parte de clientes que querían realizar pruebas de concepto y desarrollar proyectos de inteligencia artificial. Desde el área jurídica vimos muy pronto que no solo había cuestiones regulatorias, sino también organizativas y de negocio que debían gestionarse”, añade.

La compañía comenzó entonces a crear grupos de trabajo multidisciplinarios con equipos de negocio,

especialistas en IA, responsables de protección de datos y otras áreas clave. Ese trabajo desembocó en la creación de una oficina de gobierno de IA liderada desde el ámbito jurídico.

“En Inetum nunca hemos planteado la gobernanza únicamente como una cuestión de cumplimiento normativo”, subraya Pérez Piérola. “La regulación es esencial, pero también lo son la organización, la tecnología, la gestión de riesgos y hasta aspectos como el consumo de recursos asociados a los modelos de IA”.

DE GUARDIANES DEL RIESGO A SOCIOS ESTRATÉGICOS

Para José María Balboa, el liderazgo jurídico en este proyecto es consecuencia directa de la transformación que ha vivido la propia asesoría jurídica de la compañía durante los últimos años.

“Pasamos de un enfoque reactivo a uno mucho más proactivo y orientado a la gestión de riesgos”, explica. “Cuando apareció la inteligencia artificial, antes incluso de la aprobación del Reglamento Europeo de IA, ya estábamos trabajando en propuestas para la organización y ayudando a nuestros equipos



a entender las implicaciones que tendría esta tecnología”.

Esa anticipación permitió que el departamento legal se convirtiera en un referente interno. “Fuimos los primeros en sentarnos ante el comité de dirección con una propuesta completa de gobernanza. Vimos que nadie estaba asumiendo ese liderazgo y decidimos hacerlo nosotros”, recuerda Balboa.

La evolución del área jurídica también ha reforzado su peso estratégico dentro de la organización. Balboa forma parte del comité de dirección y Pérez

Piérola participa igualmente en los órganos de decisión de la compañía en España. “Ya no somos nosotros quienes tenemos que preguntar qué está ocurriendo. Se nos incorpora de forma natural a los procesos de toma de decisiones”, afirma el general counsel.

UNA NUEVA FORMA DE EJERCER LA ABOGACÍA

La experiencia de Inetum refleja un cambio más amplio en la función jurídica. Para Pérez Piérola, los abogados deben abandonar ciertos enfoques tradicionales si quieren aportar valor en un entorno dominado por la innovación tecnológica.

LAS CIFRAS QUE EXPLICAN LA APUESTA DE INETUM POR LA IA

26.000 profesionales en 19 países

La dimensión internacional de Inetum convierte la gobernanza de la inteligencia artificial en una necesidad estratégica. La compañía debe coordinar proyectos, clientes y requisitos regulatorios en múltiples jurisdicciones.

Más de 50 soluciones de IA generativa y agentic AI

La IA forma parte de la actividad diaria de la compañía. El desarrollo de decenas de soluciones basadas en inteligencia artificial exige modelos de control capaces de garantizar calidad, seguridad y cumplimiento.

Una red global de FabLabs

Inetum dispone de siete laboratorios de innovación dedicados a experimentar con nuevas tecnologías y desarrollar casos de uso junto a clientes.

Coborg™, un marco propio para la adopción de IA

La compañía ha desarrollado una metodología específica para integrar la inteligencia artificial en las organizaciones de forma escalable, segura y alineada con los objetivos de negocio.

Innovación con confianza

El objetivo es facilitar la innovación, gestionar riesgos y garantizar un uso responsable de la inteligencia artificial en toda la organización.

“Hay que desaprender”, sostiene. “La seguridad jurídica entendida de forma clásica ya no es suficiente. Los abogados tenemos que ampliar la mirada y entender los procesos, la tecnología y el negocio. Ya no se trata de perseguir el riesgo cero, sino de identificarlo, comprenderlo y gestionarlo adecuadamente”.

Ese cambio de mentalidad resulta especialmente relevante en una empresa que vive una doble realidad: utiliza herramientas de inteligencia artificial internamente y, al mismo tiempo, desarrolla soluciones basadas en IA para sus clientes.

“Las decisiones que tomamos no son únicamente jurídicas”, añade Pérez Piérola. “Son decisiones que afectan a la organización, a la tecnología y a la estrategia comercial. Por eso es imprescindible tener una visión 360 grados”.

NUEVAS CAPACIDADES PARA NUEVOS DESAFÍOS

La implantación del modelo de gobernanza también ha obligado a transformar las capacidades del propio equipo legal. Según Balboa, el abogado corporativo actual debe combinar conocimientos jurídicos, tecnológicos y de negocio.

“Ya no basta con entender el derecho y el negocio; ahora también hay que entender la tecnología”, afirma. “Necesitamos saber cómo funcionan los sistemas de IA, cómo identificar sesgos, cómo evaluar riesgos o cómo garantizar la explicabilidad de las herramientas que desarrollamos”.

La compañía ha reforzado la formación interna y ha incorporado perfiles especializados para afrontar estos retos. Además, trabaja con asesores externos para contrastar enfoques y mantenerse al día en un ámbito en constante evolución.

Uno de los principios que guía el proyecto es trasladar las exigencias de cumplimiento directamente al desarrollo tecnológico. “No queremos quedarnos en la teoría”, explica Pérez Piérola. “Nuestra filosofía es llevar las políticas al código y convertir los principios de gobernanza en requisitos concretos para los equipos de desarrollo”.

LA IA NO SUSTITUIRÁ AL ABOGADO

Frente a los debates sobre el impacto de la inteligencia artificial en la profesión jurídica, ambos coinciden en que el futuro pasa por una evolución del rol del abogado, no por su sustitución.

“La IA nos da superpoderes”, señala Balboa. “Nos permite automatizar tareas repetitivas y dedicar más tiempo a cuestiones estratégicas donde realmente aportamos valor”.

Inetum ya utiliza agentes y herramientas de automatización para revisar contratos de bajo riesgo y detectar incidencias que requieren intervención humana. Sin embargo, tanto Balboa como Pérez Piérola defienden que el pensamiento crítico seguirá siendo una capacidad insustituible.

“Es un error prescindir de los abogados más jóvenes”, afirma Pérez Piérola. “Hay que invertir en ellos y ayudarles a desarrollar criterio jurídico y pensamiento crítico. La tecnología proporciona acceso a la información, pero la capacidad de interpretar riesgos y tomar decisiones seguirá siendo fundamental”.

EL ABOGADO COMO ARQUITECTO DE LA INNOVACIÓN

Mirando al futuro, Balboa identifica tres grandes retos para las asesorías jurídicas: la creciente regulación, la globalización de los negocios y la atracción de talento especializado.

“Los abogados tenemos que actuar como arquitectos de soluciones”, concluye. “No se trata de decir simplemente que algo no puede hacerse porque la ley lo impide, sino de encontrar formas seguras y responsables de alcanzar los objetivos del negocio”.

Una visión que resume el modelo desarrollado por Inetum: una gobernanza de la inteligencia artificial impulsada desde el área jurídica, pero concebida como una herramienta para innovar con confianza y convertir la gestión del riesgo en una ventaja competitiva. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



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



FINANCECOMMUNITYES

Real Estate

talks and drinks

SAVE THE DATE

20.10.2026

COVARRUBIAS THE ONE
CALLE COVARRUBIAS 1, MADRID

Se reconocerán las excelencias financieras
y jurídicas en el real estate

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Para más información: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

#financecommunityES



Impulsando la estrategia jurídica en REN

La general counsel, responsable de compliance y secretaria del consejo, Marta Almeida Afonso, analiza la regulación, la transición energética y la evolución del papel de los equipos jurídicos internos

por glória paiva

Pocos sectores están cambiando tan rápidamente – o están tan regulados – como el energético. Para los equipos jurídicos internos, esto significa adelantarse a una normativa en constante evolución mientras contribuyen a definir la estrategia empresarial. En REN – Redes Energéticas Nacionales, **Marta Almeida Afonso** lleva los últimos 11 años al frente de las funciones de dirección jurídica y de compliance del grupo, participando en algunos de los proyectos más estratégicos de la compañía, desde la transición energética y las infraestructuras de hidrógeno hasta los bonos verdes y la movilidad eléctrica. Además, forma parte del consejo de administración de la filial chilena de REN, Electrogás. En conversación con *Iberian Lawyer*, reflexiona sobre la evolución del papel del general counsel, los principales retos legales del sector y las competencias que necesitan hoy los abogados in-house para tener éxito.

¿Qué le llevó a desarrollar su carrera jurídica en un sector como el energético?

No fue una elección directa, sino el resultado de mi trayectoria profesional y de las oportunidades que fueron surgiendo. Comencé mi carrera en despachos como Vieira de Almeida y, posteriormente, Linklaters. Inicialmente trabajé en el área de mercados de capitales y, unos años más tarde, me incorporé al equipo de financiación con Pedro Siza Vieira, asesorando en operaciones de financiación bancaria y project finance, lo que me acercó a proyectos del sector energético. Con la crisis financiera, el mercado se ralentizó. En ese momento decidí apostar por ampliar mi formación en gestión. Poco después, fui invitada a trabajar en proyectos de privatización y operaciones de M&A en el sector energético, lo que acabó consolidando ese vínculo. En 2015 recibí la invitación para liderar el equipo jurídico de REN, un reto que encajaba perfectamente con mi recorrido profesional.

¿Cómo ha cambiado el papel del general counsel y de los equipos legales en los últimos años?

En mi experiencia, el papel ha evolucionado de una función predominantemente reactiva a una participación cada vez mayor en la toma de decisiones. Hoy los equipos jurídicos intervienen desde las primeras fases de los proyectos,



MARTA ALMEIDA AFONSO

contribuyendo a la definición de la estrategia. Esta implicación temprana permite comprender mejor los objetivos del negocio y alinear el asesoramiento jurídico con la realidad operativa. La función jurídica ya no se asocia únicamente a la gestión de conflictos o a la resolución de problemas, sino que se ha convertido en un socio estratégico para alcanzar los objetivos de la empresa. Hoy es una función mucho más integrada, con una contribución clara a la creación de valor.

¿Cuál es hoy el principal papel del departamento jurídico en el apoyo a la estrategia de REN?

El departamento jurídico de REN es un socio estratégico que trabaja de forma estrecha e integrada con las distintas áreas de negocio del grupo. Participamos desde el inicio de las iniciativas, incluso durante las fases de concepción y planificación estratégica. Este enfoque nos permite no solo mitigar los riesgos de forma eficaz, sino también anticiparlos, estructurar soluciones jurídicamente sólidas y contribuir a una toma de decisiones más informada y sostenible. La colaboración estrecha con los equipos técnicos también es fundamental en un sector tan regulado y técnicamente exigente como el energético.

¿Cuáles son los principales retos jurídicos a los que se enfrenta actualmente como directora de asuntos jurídicos?

El sector está altamente regulado y plantea importantes desafíos jurídicos, al combinar una gran complejidad técnica, una normativa en constante evolución y un elevado grado de supervisión por parte de las autoridades reguladoras. Uno de los principales retos es seguir el ritmo de la evolución del marco regulatorio, especialmente en el contexto de la transición energética, que implica nuevos modelos de negocio y marcos jurídicos que todavía están en desarrollo. A ello se suman cuestiones como la inteligencia artificial y el aumento de los riesgos asociados a la ciberseguridad. Otro desafío es la gestión integrada de los riesgos jurídicos, regulatorios y reputacionales en un entorno con una elevada exposición pública, donde las decisiones tienen un impacto directo sobre la estabilidad del sistema energético. También destacaría la creciente importancia del compliance, el buen gobierno



MARTA ALMEIDA AFONSO

corporativo y la sostenibilidad, que exigen un enfoque jurídico cada vez más multidisciplinar, estrechamente alineado con el negocio y orientado a anticipar riesgos y respaldar la estrategia del grupo.

¿Cómo está estructurado el equipo jurídico de REN y qué competencias son esenciales en este contexto?

La función que dirijo en REN abarca dos áreas complementarias: asesoría jurídica y compliance. El departamento jurídico se estructura en tres subáreas – secretaría del consejo, asesoría jurídica y litigios – que, aunque claramente definidas, trabajan de forma transversal con toda la organización. No se trata de una estructura rígida: los abogados suelen colaborar más estrechamente con determinadas áreas de negocio y asuntos, en función de su especialidad y experiencia – ya sea en derecho público, derecho societario, regulación energética o litigios – lo que nos permite combinar un elevado grado de especialización con un profundo conocimiento del negocio. En el contexto actual, las competencias esenciales van más allá del conocimiento jurídico: comprender la dimensión técnica del sector, trabajar en equipos multidisciplinarios, anticipar riesgos y ofrecer soluciones pragmáticas alineadas con la estrategia empresarial.

¿Cómo coordinan el trabajo del equipo jurídico interno con los despachos externos?

Recurrimos a asesores externos en tres tipos de situaciones. A nivel nacional, esto ocurre principalmente en asuntos de mayor envergadura o complejidad —como arbitrajes, litigios relevantes o contratos internacionales de financiación—, donde la externalización nos permite no solo acceder a equipos altamente especializados, sino también gestionar los riesgos de forma más eficiente. También es importante en materias menos frecuentes o muy especializadas para las que no contamos con el conocimiento específico dentro del equipo. En el ámbito internacional, al no disponer de experiencia en derecho extranjero, trabajamos con despachos locales. Este modelo nos permite combinar el conocimiento interno de REN sobre el negocio y

el entorno regulatorio con la capacidad técnica y los recursos adicionales de los despachos externos.

¿Cuáles son las principales tendencias que marcarán el papel del general counsel en el sector energético?

Las principales tendencias ya se vienen observando en los últimos años. Destacaré la evolución del director de asuntos jurídicos hacia un papel cada vez más implicado en la toma de decisiones. La capacidad de combinar el conocimiento jurídico con una sólida comprensión de la dinámica empresarial constituye una competencia dual esencial, que permite interpretar mejor el contexto general y contribuir de forma más eficaz a decisiones que no son exclusivamente jurídicas. En un sector en plena transformación como el energético, esta participación estrecha resulta fundamental para proporcionar el marco jurídico adecuado a modelos de negocio en constante evolución.

¿Su posición actual le ha enseñado algo que no esperaba cuando comenzó su carrera?

Al inicio de mi carrera, cuando asumí la responsabilidad del departamento jurídico y de la Secretaría del Consejo, subestimé inicialmente la importancia de esta última, ya que pensaba que se centraba principalmente en formalizar y redactar las resoluciones de los órganos sociales. En la práctica, resultó ser una función extraordinariamente enriquecedora: participar en las reuniones del Comité Ejecutivo y del Consejo de Administración me permitió comprender en profundidad el negocio y seguir de primera mano los procesos de toma de decisiones. A lo largo de más de una década, también me brindó una oportunidad única para observar el funcionamiento de estos órganos de gobierno y desarrollar una visión mucho más amplia del gobierno corporativo. Esa experiencia ha influido de forma decisiva en la manera en que desempeño mi función hoy, reforzando la importancia de un enfoque verdaderamente integrado entre el ámbito jurídico, la gestión y el gobierno corporativo. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

Platinum Partners

CHIOMENTI

HOGAN LOVELLS
CADWALADER

Legance

Gold Partners

A&O SHEARMAN

Accuracy

Arcus
Financial Advisors

bip.

BonelliErede

BISCOZZI
MOBILI & FIDUCIARIE

DLA PIPER

EQUITA

GIANNI &
ORIGONI

GPBL

HERBERT SMITH
FREEHILLS
KRAMER

INTESA
IMI SANPAOLO

MEDIOBANCA

MEDIOBANCA

ORIGINE

PedersoliGattai

PICTET

Pirola
Pennuto
Zei

Silver Partners

DeepTree
Intelligence for private markets

GENERALI

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

Supporter

FONDAZIONE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
DI MILANO

www.financecommunityweek.com



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

Financecommunity Week 2026 – Program (in progress)

CANTIER

■ Open with registration
 ■ Invitation only

MONDAY 09 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Opening Conference "The State and the Market"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	Roundtable		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	Cocktail "Sparkling Finance"		Milan	FOR INFO
TUESDAY 10 NOVEMBER				
09:15 - 13:00	Conference	HOGAN LOVELLS CADWALADER	Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Roundtable	INTESA SANPAOLO IMI	Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
14:00 - 16:00	Roundtable "Building to Scale: Platform Investing and the Add-on Playbook"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 19:00	Cocktail "Forty under 40 Private Equity Cocktail"	A&O SHEARMAN	10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano Corso Venezia, 11	FOR INFO
WEDNESDAY 11 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Conference "Credit Day: New Frontiers"	CHIOMENTI	Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Roundtable "Family Holding Companies"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "M&A"		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	Roundtable		Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	Cocktail "Fin Tonic"	GIANNI ORIGONI &	Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan	FOR INFO
THURSDAY 12 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Conference "Private equity"	Legance	Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 18:00	Conference "Alternative Investments & Italy's Economic System"	ORIGINE PICTET	Four Seasons Hotel Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:00	Financecommunity Awards		East End Studios Via Mecenate 88/A, Milan	FOR INFO



Grant Thornton Legal: la multidisciplinariedad se consolida

Con el reciente lanzamiento de su práctica legal en Portugal, la dirección de la firma reflexiona sobre por qué las firmas multidisciplinarias están ganando terreno y cómo la integración se está convirtiendo en una ventaja competitiva

por glória paiva

Tras la apertura de la integración de los servicios jurídicos en las firmas multidisciplinarias en 2024 ([haz clic para leer](#)), el mercado jurídico portugués ha experimentado una expansión de las prácticas multidisciplinarias. Esta tendencia refleja una creciente demanda de soluciones cada vez más integradas para afrontar desafíos que combinan cuestiones jurídicas, fiscales, financieras y tecnológicas. En este contexto, la firma decidió integrar una práctica legal en su plataforma de advisory mediante el lanzamiento de Grant Thornton Legal, que comenzó a operar este año en Portugal, reforzando lo que su dirección considera que ya no es un nicho de mercado, sino una transformación estructural del sector.

La creciente complejidad regulatoria y tecnológica está redefiniendo las expectativas de los clientes corporativos, que buscan cada vez más un asesoramiento capaz de abordar las distintas dimensiones de un mismo asunto. En opinión de Grant Thornton, esta evolución está acelerando la consolidación de las firmas multidisciplinarias. En un mercado en el que la capacidad de prestar servicios integrados puede convertirse en una ventaja competitiva clave, “el nicho de mercado que existía hace cinco años se está convirtiendo en la corriente principal”, afirma **Susana Melo**, CEO de Grant Thornton en Portugal para las áreas de tax & advisory.

“El mercado es, sin duda, cada vez más competitivo, y precisamente por eso existe espacio para nuevos actores multidisciplinarios”, explica Susana Melo. Según ella, el desarrollo de la práctica legal de Grant Thornton en Portugal es “la extensión natural de una inversión realizada durante los dos últimos años en personas y tecnología, construyendo una plataforma de advisory que incluye, entre otras áreas, tax, advisory y servicios digitales”.

Aunque nació impulsada por oportunidades concretas identificadas en el mercado portugués, la creación de Grant Thornton Legal forma parte de una estrategia alineada con la red internacional de la firma. Según Susana Melo, Portugal reunía factores como el grado

Grant Thornton en cifras

150+

países

80.000

profesionales en todo el mundo

100+

profesionales en Portugal

de madurez alcanzado por la organización en el país, el perfil de su cartera de clientes y la disponibilidad de profesionales cuya experiencia encajaba con el proyecto. “Portugal era el lugar adecuado, en el momento adecuado y con las personas adecuadas”, resume.

En un plano más amplio, Susana Melo afirma que Portugal desempeña un papel cada vez más relevante en la estrategia internacional de Grant Thornton, ya que la dimensión ibérica es hoy una realidad operativa para muchos clientes, entre ellos empresas y grupos internacionales que gestionan de forma coordinada sus operaciones en Portugal y España. En este contexto, el lanzamiento de Grant Thornton Legal en Portugal refuerza la propuesta ibérica de la firma al permitir una coordinación fluida entre sus equipos jurídicos de Portugal y España.



«En las firmas multidisciplinarias, el asesoramiento jurídico forma parte de una solución más amplia que contempla simultáneamente las dimensiones fiscal, financiera y tecnológica de un mismo asunto»

Artur Filipe da Silva

Para **Artur Filipe da Silva**, socio de Grant Thornton Legal, el mercado portugués ha crecido más rápido de lo que ha madurado. A pesar del creciente número de firmas multidisciplinarias, “pocas son capaces de ofrecer una integración real entre los servicios jurídicos y las demás áreas de negocio de la firma”, sostiene. “Lo que nos llevó a poner en marcha este proyecto fue precisamente la percepción de que los clientes son cada vez más exigentes y más conscientes del valor que aporta esta integración”, afirma.

UNA IDENTIDAD PROPIA, PLENAMENTE INTEGRADA

Aunque está integrada en la plataforma de advisory de Grant Thornton Portugal, la nueva firma pretende consolidarse como un despacho de abogados técnica y profesionalmente independiente. “Estas dos dimensiones conviven y se complementan”, afirma Artur Filipe da Silva. “Grant Thornton Legal es, y seguirá siendo, un despacho de abogados con identidad propia”, pero cuya propuesta de valor se basa precisamente en su estrecha relación con las demás áreas de advisory de la firma. Para el socio, autonomía e integración “no son conceptos opuestos”.

Su estrategia comercial seguirá la misma lógica. La expectativa es aprovechar la cartera de clientes ya existente de Grant Thornton y, al mismo tiempo, atraer a empresas que busquen exclusivamente servicios jurídicos, construyendo así una base de clientes diversificada, según el socio.

La firma inició su actividad con un equipo de 12 profesionales y no ha fijado objetivos numéricos de crecimiento. Según Artur Filipe da Silva, la prioridad será consolidar su presencia en aquellas áreas de práctica consideradas estratégicas antes de ampliar el tamaño del equipo. Entre las áreas que recibirán una mayor inversión figuran fiscal, regulatorio & digital, corporate & M&A, así como inmobiliario y



«El mercado es, sin duda, cada vez más competitivo, y precisamente por eso existe espacio para nuevos actores multidisciplinares»

Susana Melo

urbanismo, todas ellas caracterizadas por una estrecha colaboración con las demás líneas de negocio de la consultora. La firma también identifica potencial de crecimiento en laboral y resolución de conflictos, aprovechando su estrecha relación con los equipos de payroll, contabilidad y fiscal.

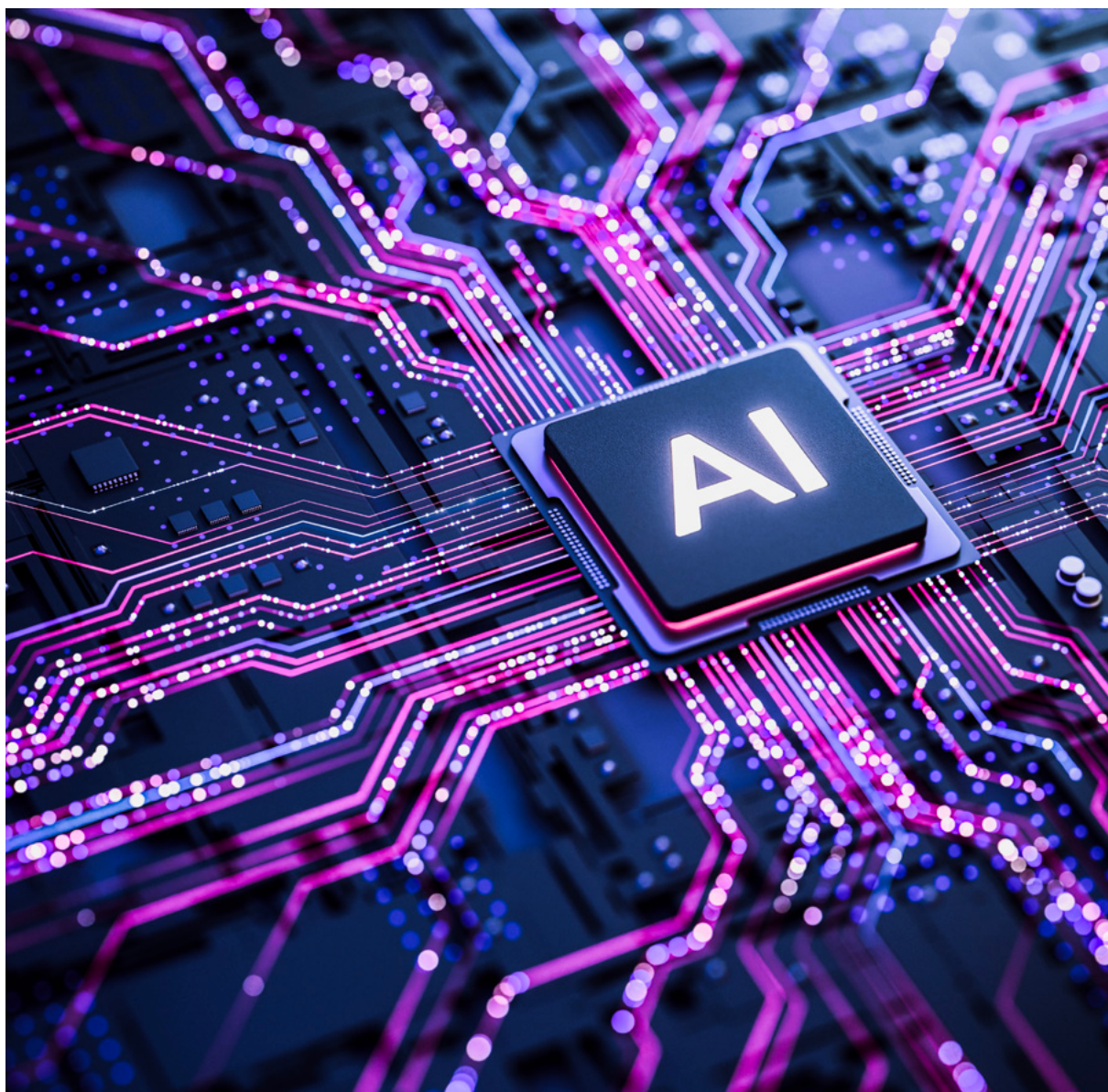
Según los socios, el principal elemento diferenciador del modelo reside precisamente en su capacidad para combinar distintas áreas de especialización en una única solución. Mientras que en un despacho tradicional el asesoramiento jurídico constituye tanto el punto de partida como el de llegada, en las firmas multidisciplinares “el asesoramiento jurídico forma parte de una solución más amplia que contempla simultáneamente las dimensiones fiscal, financiera y tecnológica de un mismo asunto”, explican. A su juicio, ello requiere equipos que comprendan el negocio de los clientes y trabajen de forma integrada, “en lugar de hacerlo en silos”.

TECNOLOGÍA Y RETENCIÓN DEL TALENTO

Grant Thornton también identifica la gestión del talento como uno de los mayores retos del mercado jurídico. En una profesión que “se ha acostumbrado a exigir mucho tiempo y esfuerzo sin cuestionarse si ese modelo es sostenible”, los socios consideran que la tecnología, y en particular la inteligencia artificial, desempeñará un papel central en la transformación de la profesión.

El foco, sostienen, no debe estar en “trabajar menos, sino en trabajar mejor, de forma más inteligente y con herramientas que liberen a los abogados de tareas repetitivas para que puedan centrarse en aquello que realmente aporta valor”. En su opinión, las firmas que utilicen la IA para mejorar las condiciones de trabajo de sus profesionales —y no únicamente para aumentar la eficiencia o los márgenes de beneficio— estarán mejor posicionadas para atraer y retener talento en los próximos años. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



México marca el paso en IA, voz e imagen

Las reformas al Código Laboral y a la propiedad intelectual generan nuevas obligaciones contractuales para empresas de todos los sectores – y una oportunidad para los despachos jurídicos especializados

por Ingrid Furtado

México se ha situado entre los países pioneros en la regulación de la inteligencia artificial aplicada a los derechos de imagen y voz. Dos nuevas normas, publicadas y en vigor desde mayo de 2026, establecen protecciones pioneras para el uso de la voz y la imagen de los artistas, incluso en el contexto de la inteligencia artificial.

El impacto, sin embargo, va mucho más allá del sector del entretenimiento. Para el mundo empresarial y sus asesores legales, estas reformas inauguran un nuevo escenario de obligaciones, riesgos y oportunidades que ninguna empresa con presencia en México puede ignorar.

LO QUE CAMBIA EN LA PRÁCTICA

La primera iniciativa regula la producción audiovisual a nivel federal y establece, en su artículo 29, que el doblaje de producciones extranjeras a cualquiera de las lenguas utilizadas en México deberá ser realizado por actores de doblaje, excluyendo efectivamente el uso de voces generadas por inteligencia artificial para estos fines.

La segunda iniciativa introduce reformas tanto al Ley Federal del Trabajo como al marco de la propiedad intelectual. Un nuevo artículo 305 bis en el Código Laboral establece que cualquier uso de la voz y/o imagen de un intérprete requiere autorización previa por escrito y una remuneración adecuada, que deberá constar expresamente en el contrato de trabajo.

En materia de propiedad intelectual, el artículo 87 reconoce un derecho exclusivo de los intérpretes sobre el uso de su voz e imagen - incluyendo la de los personajes que interpretan - aun cuando dicho uso implique tecnologías de inteligencia artificial, como la clonación de voz o las réplicas digitales. Además, el artículo 121 precisa que la presunción de cesión de derechos en la producción audiovisual no se extiende a la clonación de voz o imagen, para la cual el consentimiento previo por escrito sigue siendo obligatorio.



IMPLICACIONES PARA EL DERECHO EMPRESARIAL

Para las empresas, estas reformas generan una cadena de nuevas obligaciones que afectan directamente a sus departamentos legales y a los despachos que las asesoran. Los contratos de prestación de servicios, los acuerdos de licencia de contenido, las cláusulas de cesión de derechos en producciones audiovisuales y los contratos laborales deberán ser revisados y, en muchos casos, reescritos.

En materia de derecho laboral, el panorama para este sector plantea también interrogantes propias.

Juan Luis Serrano Leets, socio de Propiedad Industrial e Intelectual de Garrigues en México, comparte su lectura sobre cómo se perfilan estas cuestiones.

Él explica que los cambios concretos que deben introducir las empresas en sus contratos de prestación de servicios son principalmente cuatro.

El primero consiste en incluir autorizaciones expresas y por escrito para el uso de voz e imagen, incluyendo usos mediante IA.

"La reforma reciente a la Ley Federal del Derecho de Autor establece protección sobre la imagen y la voz de artistas intérpretes o ejecutantes, incluyendo resultados generados mediante sistemas de inteligencia artificial u otras tecnologías. Asimismo, la clonación o suplantación de voz o interpretación mediante IA requiere autorización previa", explica.

Así, cualquier contrato debería contar con autorización expresa y por escrito para el uso de voz e imagen, incluyendo aquellos casos en que dicho uso se dé mediante inteligencia artificial. El segundo paso consiste en definir a nivel contractual los usos autorizados de forma específica.

"La reforma limita los efectos del consentimiento a los fines y modalidades pactados. Por ello, resulta recomendable que los contratos identifiquen con precisión: la finalidad del uso; territorio; duración; medios de explotación; uso para entrenamiento, síntesis, clonación o recreación mediante IA; posibilidad o no de reutilización futura", agrega Juan Luis Serrano.

«La reforma fortalece la exigencia de consentimiento expreso para usos de voz e imagen»

El tercer paso consiste en establecer una remuneración específica. El nuevo artículo 305 Bis de la Ley Federal del Trabajo dispone que los contratos deberán estipular de manera específica las condiciones y la remuneración correspondiente para la utilización de imagen o voz mediante sistemas de IA u otra tecnología.

Y el cuarto consiste en revisar cláusulas de cesión amplias o genéricas. "La reforma fortalece la exigencia de consentimiento expreso para usos de voz e imagen. En consecuencia, cláusulas generales redactadas antes de la reforma podrían no cubrir determinados usos de IA si estos no fueron previstos expresamente", sostiene.

Él profundiza en que esta conclusión deriva del nuevo marco legal, aunque la validez de cada contrato dependerá del caso concreto y, en última instancia, de la interpretación de los tribunales.

SOBRE:

Juan Luis Serrano Leets es socio en Garrigues México y cuenta con 20 años de experiencia como abogado especializado en propiedad intelectual y regulación sanitaria. Es profesor titular de la cátedra de derecho sanitario en la Universidad Panamericana y en la Escuela Libre de Derecho. Es asesor jurídico de la Fundación Mexicana para la Salud y miembro de la junta directiva de la Asociación de Profesionales del Derecho Sanitario y de la Asociación de Médicos y Profesionales de la Industria Farmacéutica. Ha ejercido en las áreas de propiedad intelectual, farmacéutica, biotecnología y ciencias de la vida, economía de datos, privacidad, ciberseguridad, y derecho administrativo y constitucional. Juan Luis Serrano cuenta con amplia experiencia en el manejo de asuntos de alto nivel en México y América Latina, combinando la asesoría jurídica con la política pública. Ha dirigido con éxito estrategias contenciosas para obtener exclusividad regulatoria y ajustes a la vigencia de patentes de productos farmacéuticos.

ORDEN CRONOLÓGICO:

- 15 de abril de 2026 - Senado aprueba la Ley Federal de Cine y el Audiovisual.
- 14 de mayo de 2026 - Se publica la reforma a la LFT/LFDA (voz e imagen con IA).
- 15 de mayo de 2026 - Entra en vigor la reforma a la LFT/LFDA.
- 22 de mayo de 2026 - Se publica la Ley Federal de Cine y el Audiovisual.
- 23 de mayo de 2026 - Entra en vigor la Ley Federal de Cine y el Audiovisual.

EL RELOJ YA CORRE

Juan Luis Serrano añade que el decreto entró en vigor el 15 de mayo de 2026, un día después de su publicación en el DOF, sin período transitorio, por lo que todos los contratos nuevos —y las renovaciones de contratos existentes— deben ajustarse a su texto.

Para relaciones contractuales existentes, es recomendable revisar el posible impacto de esta reforma, ya que los derechos laborales y de autor se pueden reclamar a favor del particular incluso en contra de disposiciones contractuales previas, dice Serrano.

LOS RIESGOS QUE YA ESTÁN SOBRE LA MESA

Muchas empresas ya utilizan herramientas de síntesis de voz, avatares digitales o clonación de imagen en sus operaciones comerciales, muchas veces sin haber medido del todo las implicaciones legales de esa adopción.

Para quienes asesoran a este tipo de compañías, el reto no es solo identificar los riesgos, sino ayudarlas a transitar hacia el cumplimiento de la nueva normativa sin frenar sus procesos de negocio.

El experto de Garrigues México explica que hay tres riesgos importantes a ser nombrados. El uso de voz o imagen sin consentimiento válido es uno de ellos.

«La LFDA protege la voz y la imagen de artistas intérpretes o ejecutantes y exige consentimiento para determinados usos, incluyendo aquellos realizados mediante IA»

"La LFDA protege la voz y la imagen de artistas intérpretes o ejecutantes y exige consentimiento para determinados usos, incluyendo aquellos realizados mediante IA", dice Juan Luis Serrano.

El otro es el uso de IA que genere clones o simulaciones identificables sin autorización, ya que la reforma reconoce el derecho de los intérpretes o ejecutantes a autorizar o prohibir la suplantación de sus interpretaciones o la simulación identificable de su voz mediante IA u otras tecnologías.

Y hay también las reclamaciones por remuneración no pactada o insuficientemente regulada.

"El artículo 305 Bis exige estipular condiciones y remuneración para estos usos tecnológicos. La ausencia de tales previsiones puede generar controversias contractuales o laborales", enfatiza Serrano.

POR EL MUNDO

Otros países ya avanzan en la misma dirección. En Estados Unidos, el estado de Tennessee aprobó en 2024 la ELVIS Act, que protege específicamente la voz frente a réplicas generadas por IA, mientras que a nivel federal el Congreso discute actualmente el NO FAKES Act, que busca crear un derecho de propiedad sobre la voz y la imagen de cada persona.

En la Unión Europea, el AI Act ya exige transparencia en el uso de contenido sintético, y China obliga a etiquetar todo audio y video generados por inteligencia artificial.

La tendencia global apunta hacia una regulación cada vez más estricta del uso de voz e imagen mediante IA. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



El Estado de derecho tiene una brecha de género

La participación de las mujeres en las profesiones jurídicas ya no es solo una cuestión de diversidad. Expertos de Naciones Unidas, jueces y responsables de colegios de abogados apuntan a un reto más amplio: el liderazgo, la independencia y la forma en que la justicia define la neutralidad, la credibilidad y el acceso a los derechos

por claudia la via

La brecha de género en las profesiones jurídicas ya no es solo una cuestión de cifras. Es una cuestión de poder: quién accede a los espacios en los que se gobiernan las instituciones jurídicas, se valora la credibilidad, se interpreta el consentimiento, se defiende la independencia y el acceso a la justicia se hace efectivo o se queda en una mera declaración formal. En este sentido, la participación de las mujeres en el derecho no es un capítulo secundario de las políticas de diversidad. Se está convirtiendo en uno de los criterios con los que se mide el propio Estado de derecho.



«La igualdad de género dentro de las profesiones jurídicas no es solo una cuestión de justicia e igualdad de oportunidades. Es un requisito indispensable para que los sistemas de justicia sean eficaces, independientes y merecedores de confianza», afirma **Francesca Restifo**, abogada sénior especializada en derechos humanos y representante ante Naciones Unidas en Ginebra del Instituto de Derechos Humanos de la International Bar Association (IBAHRI). Restifo destacó esta idea durante *Women in Law: Overcoming Gender-Based Barriers and Advancing Access to Justice*, el evento paralelo que creó y moderó el 25 de junio, durante el 62.º periodo de sesiones del Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas en Ginebra, y que reunió a expertos de la ONU, jueces, abogados y representantes de la profesión jurídica internacional.

El punto de partida del debate era claro: la independencia y la imparcialidad del poder judicial son esenciales para el Estado de derecho y la protección de los derechos humanos. Dentro de ese marco, juezas, abogadas y fiscales desempeñan un papel central, no solo en el avance de sus propias carreras, sino también en la capacidad de los sistemas jurídicos para responder a las necesidades de las mujeres y de los grupos marginados.

NO ES SOLO DIVERSIDAD

Para **Margaret Satterthwaite**, portavoz especial de Naciones Unidas sobre la independencia de magistrados y abogados, la cuestión debe abordarse, ante todo, desde una perspectiva institucional. «La igualdad de las mujeres importa no solo porque constituye una obligación en materia de derechos humanos, sino también porque refuerza las instituciones y las hace más resilientes», afirma.

No se trata de una cuestión meramente simbólica. Según Satterthwaite, distintos estudios han demostrado que la presencia de juezas contribuye a aumentar la confianza de la ciudadanía en los tribunales, mejora el acceso a la justicia de las mujeres y de las comunidades marginadas y refuerza la percepción de equidad y legitimidad. Las juezas, añade, pueden «influir en las deliberaciones, cuestionar presupuestos que se dan por sentados y contribuir a una aplicación de la justicia más sensible a las cuestiones de género».

Es aquí donde el debate plantea mayores exigencias a las instituciones jurídicas. No basta con contar cuántas mujeres acceden a las facultades de Derecho, los despachos, los tribunales o las fiscalías. La verdadera prueba es comprobar si pueden ejercer autoridad, influir en el razonamiento jurídico y participar en el gobierno de unas instituciones construidas durante mucho tiempo en torno a redes masculinas, modelos de carrera masculinos y definiciones masculinas del mérito.

LA BRECHA ENTRE LOS DERECHOS Y LA REALIDAD

Esa distancia entre la igualdad formal y la experiencia real de las mujeres es una cuestión central para **Ivana Krstić**, vicepresidenta del Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre la discriminación contra las mujeres y



las niñas. «La brecha más persistente entre la igualdad jurídica formal y la experiencia cotidiana de las mujeres se encuentra en la distancia que separa los derechos reconocidos por la ley de la igualdad sustantiva alcanzada en la práctica», afirma.



A pesar de las reformas legales acometidas en muchas partes del mundo, las mujeres siguen enfrentándose a barreras estructurales, institucionales y culturales que les impiden acceder a la justicia en condiciones de igualdad y participar plenamente en los sistemas jurídicos. Para las mujeres que acuden a la justicia, esta brecha aparece en todas las fases del procedimiento: las normas sociales discriminatorias, los obstáculos procesales, las barreras económicas, la insuficiencia de la asistencia jurídica y los estereotipos de género de policías, fiscales, jueces y otros operadores jurídicos pueden debilitar unos derechos que, sobre el papel, están plenamente garantizados.

Los sesgos de género, señala Krstić, no siempre son explícitos. A menudo operan a través de determinadas ideas sobre cómo deberían comportarse las mujeres, cómo debería reaccionar una víctima, qué se considera creíble, qué formas de violencia se estiman suficientemente graves y qué daños merecen reconocimiento jurídico. En los casos de violencia de género, las mujeres siguen encontrándose con demasiada frecuencia con la incredulidad, la culpabilización de la víctima, la revictimización, las demoras o las presiones para alcanzar acuerdos fuera de los procedimientos formales de justicia.

«El acceso a la justicia no depende únicamente de que existan recursos legales», afirma. «Depende de que las mujeres puedan ejercer realmente sus derechos de forma segura, efectiva y digna». La misma lógica se aplica dentro de la profesión: las mujeres pueden incorporarse en números cada vez mayores al ámbito jurídico y, aun así, seguir excluidas de los puestos de responsabilidad en la judicatura, la fiscalía, la universidad,

los despachos y los órganos de dirección. La cuestión, por tanto, no es únicamente la representación, sino también la cultura institucional.

EL CUELLO DE BOTELLA DEL LIDERAZGO

Los datos ofrecen una imagen igual de clara. **Sara Carnegie**, directora de proyectos jurídicos de la International Bar Association, se refiere al proyecto de investigación global de la IBA *Raising the Bar: Women in Law*, dedicado a la igualdad de género en la profesión jurídica. El estudio, realizado en 14 jurisdicciones a partir de datos relativos a 250.000 abogados, reveló una disparidad persistente entre el peso de las mujeres en el conjunto de la profesión y su representación en los puestos de mayor responsabilidad.

«La paridad de género en los despachos es sistemáticamente inferior a la de otros sectores, especialmente en las posiciones sénior», afirma Carnegie. Las iniciativas laborales más frecuentes, según las organizaciones y las personas participantes, eran las modalidades de trabajo flexible y los programas de *coaching* y mentoría. Ambas fueron señaladas por 5.000 encuestados de 100 países como las medidas que habían tenido un impacto más positivo en sus carreras.

Pero las iniciativas no funcionan por el mero hecho de existir. Una minoría significativa de los participantes declaró que las medidas adoptadas en sus lugares de trabajo no habían tenido un efecto positivo en su trayectoria. Entre las razones mencionaron el estigma asociado a su utilización, la falta de claridad en los procesos de acceso a los programas, el escaso apoyo a quienes ya ocupaban posiciones sénior y una disponibilidad desigual según los sectores y los centros de trabajo.

Carnegie también subraya que las experiencias de las mujeres dentro de la profesión no son homogéneas. Están condicionadas por la interacción del género con el origen étnico, la discapacidad, la situación socioeconómica, la orientación sexual y la edad. Estos factores

pueden acumularse y agravar las barreras de acceso, promoción y permanencia. Por esta razón, las recomendaciones de la IBA se centran en cambios estructurales y culturales: integrar prácticas de trabajo flexible, construir itinerarios profesionales sostenibles para las mujeres, proteger el bienestar, reconocer las responsabilidades de cuidados y extender el apoyo también a las profesionales que ejercen por cuenta propia, a las organizaciones más pequeñas y a las mujeres que ejercen en chambers.

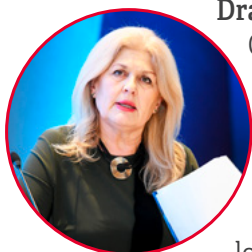


«Las mujeres ya no están infrarrepresentadas en la profesión jurídica. Siguen estándolo allí donde se toman las decisiones», afirma **Sandrine Giroud**, socia de Lalive, expresidenta del Colegio de Abogados de Ginebra y vicepresidenta de Women Bar Leaders Association. Las barreras, añade Giroud, rara vez tienen que ver con el mérito. Son estructurales: modelos tradicionales de liderazgo, sesgos inconscientes, un reparto desigual de las responsabilidades de cuidados, la escasa visibilidad de referentes y sistemas de gobernanza que a menudo parten de la idea de que quienes lideran disponen de tiempo y recursos ilimitados.

PLANTEAR LA «PREGUNTA POR LA MUJER»

El impacto más profundo de la participación de las mujeres, sin embargo, no se limita a las estructuras de liderazgo. También afecta al propio razonamiento jurídico. La jueza **Radmila**

Dragicevic-Dicic, vicepresidenta de la Comisión Internacional de Juristas, describe este cambio desde la perspectiva de los tribunales. «El ejemplo más claro es la cuestión del consentimiento», afirma. «Durante la mayor parte de la historia del derecho, los criterios para valorar la legítima defensa, la credibilidad y el consentimiento se construyeron en torno a una persona de referencia que, en la práctica, nunca era una mujer. Y el derecho trató ese punto de partida como neutral, sencillamente porque nunca había habido nadie en posición de cuestionarlo».



Las juezas, sostiene, cambiaron esa situación. En los casos de violencia sexual, la violación se definió históricamente no en función de si una persona había dado su consentimiento, sino de cuánto se había resistido. Las juezas comenzaron a cuestionar si el criterio de la «resistencia razonable» reflejaba realmente cómo funcionan el miedo y la coacción, o si respondía más bien a una concepción jurídica incapaz de imaginar el miedo de las mujeres.

«El paso de unos criterios basados en la fuerza a otros basados en el consentimiento no exigió nueva legislación en la mayoría de las jurisdicciones en las que se produjo», afirma Dragicevic-Dicic. «Exigió que hubiera juezas dispuestas a decir claramente que el criterio anterior era erróneo». Para ella, no se trata de una aportación marginal. Las juezas han influido en la forma en que los tribunales abordan la trata de seres humanos, la explotación sexual, la discriminación laboral y la privacidad digital. Este enfoque más amplio se describe en ocasiones como *asking the woman question*: preguntarse en torno a la experiencia de quién se redactó una norma, qué punto de vista da por sentado y cuál deja fuera.

«Lo que acaba cambiando los resultados para las mujeres que buscan justicia es la capacidad de influencia», afirma. «La disposición a examinar qué han significado realmente, aunque de forma silenciosa, conceptos como “razonable”, “creíble” y “neutral”, y la disciplina necesaria para dejar constancia de ese análisis por escrito».

LA INDEPENDENCIA COMO LÍNEA ROJA

La relación entre la igualdad de género, la independencia profesional y los derechos humanos se hace especialmente evidente en los contextos en los que los propios abogados son objeto de persecución. **Shabnam Moinipour**, directora de programas del Centre for Supporters of Human Rights (CSHR), señala la experiencia de las abogadas y profesionales del derecho en Irán. Desde su perspectiva, esa experiencia demuestra que la igualdad de género, la independencia



profesional y la defensa de los derechos humanos son inseparables. «Un sistema de justicia no puede afirmar que protege los derechos mientras debilita a quienes los defienden», señala. «Tampoco puede afirmar que garantiza la igualdad mientras vigila, excluye o castiga a las mujeres que acceden a la profesión jurídica para servir a la sociedad».

Las abogadas iraníes, explica Moinipour, se encuentran en la intersección de dos tipos de presión. «Son perseguidas como abogadas cuando defienden a manifestantes, detenidos, defensoras de los derechos de las mujeres, minorías y familias que reclaman responsabilidades. Y son perseguidas como mujeres cuando su trabajo cuestiona la discriminación de género, la imposición obligatoria del hiyab, la violencia contra las mujeres o las estructuras sociales que las mantienen en una posición subordinada».

La lección no se limita a Irán. Demuestra por qué la independencia de los abogados no puede tratarse como un privilegio interno de la profesión. «La independencia profesional importa. No es un privilegio de los abogados. Es una garantía para la ciudadanía», afirma Moinipour. Una mujer que sufre violencia, un manifestante detenido, una minoría religiosa o una familia que reclama responsabilidades dependen de abogados que puedan actuar sin intimidaciones, control político ni humillaciones basadas en el género. «Proteger a las abogadas significa proteger la posibilidad misma de que se haga justicia», concluye.

UNA PRUEBA PARA LAS INSTITUCIONES JURÍDICAS

La imagen que se desprende de este análisis no es la de una exclusión simple, ni la de un problema que pueda resolverse únicamente incorporando a más mujeres a las estructuras existentes. El reto es más complejo: determinar si los sistemas jurídicos están dispuestos a examinar los presupuestos sobre los que se han construido la autoridad, la neutralidad, la credibilidad y el éxito profesional.

Para los despachos, los tribunales, los colegios de abogados y las instituciones internacionales, la agenda es tanto práctica como cultural. Implica

medir la representación, reformar la gobernanza, hacer visibles los itinerarios hacia el liderazgo, integrar el trabajo flexible sin estigmas, combatir el acoso y los sesgos, proteger a las profesionales del derecho amenazadas y formar a los jueces para que sepan identificar cómo influyen los estereotipos en las decisiones judiciales.

Pero la cuestión de fondo es aún más importante. Si la participación de las mujeres refuerza el acceso a la justicia, la confianza de la ciudadanía, la legitimidad institucional y la capacidad de adoptar decisiones sensibles a las cuestiones de género, excluirlas del liderazgo o silenciarlas en el ejercicio de su profesión debilita el propio Estado de derecho.

Como señala Restifo, impulsar la participación plena de las mujeres en todos los niveles de las profesiones jurídicas «refuerza el acceso a la justicia, enriquece la toma de decisiones jurídicas y aumenta la confianza de la ciudadanía en el Estado de derecho». La cuestión, por tanto, no consiste en incorporar mujeres a unos sistemas que permanecen intactos. Consiste en preguntarse si esos sistemas están preparados para reconsiderar qué experiencias han presentado como neutrales, qué formas de autoridad han reconocido y qué voces han dejado, con demasiada frecuencia, fuera de los registros de la justicia. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



INHOUSECOMMUNITYDAYS

LC PUBLISHING GROUP

7th EDITION

30 SEPTEMBER – 2 OCTOBER 2026

PALAZZO MONTEMARTINI

Largo Giovanni Montemartini

Rome



THE EVENT DEDICATED
TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

CLEARY GOTTLIB

FIVERS



GIANNI
ORIGONI &

Sponsor

Deloitte.
Legal

With the support of



Legance

LEGORA



For information: helene.thiery@lcpublishinggroup.com | T: +39 02 36727659

Dresscode: business attire

#InhousecommunityDays

WEDNESDAY 30 SEPTEMBER

18:30 - OPENING COCKTAIL *

L'INTERVISTA DOPPIA

**GIANNI
ORIGONI &**
VENUE
Via della Quattro Fontane, 20
Rome

 * Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com
THURSDAY 1 OCTOBER
PALAZZO MONTEMARTINI - Largo Giovanni Montemartini • Rome

08:45	Check-In & Welcome Coffee	
09:05	Opening Speech Giorgio Martellino , General Counsel and Compliance Officer, <i>Avio</i> , President, <i>AIGI</i>	
09:15	ROUNDTABLE I THE NEW LEGAL RISK MAP: WHAT IS TOP OF MIND FOR GENERAL COUNSEL TODAY? SPEAKERS Giuseppe Conti , Head of Legal and Corporate Affairs Enel Green Power and Thermal Generation, <i>Enel Green Power</i> Fabio Fagioli , Group General Counsel, <i>Maire Tecnimont</i> Domenica Lista , Board & Corporate Bodies Secretary, <i>Leonardo</i> Riccardo Quagliana , Group General Counsel and Board of Directors' Secretary, <i>Banca Monte dei Paschi di Siena</i> Andrea Sacco Ginevri , Partner, <i>Legance</i> Laura Segni , Head of IMI CIB Legal Advisory, <i>Intesa Sanpaolo</i> Francesco Spadafora , Director of Legal and Corporate Affairs, <i>Rai - Radiotelevisione Italiana</i> Moderator Michela Cannovale , Deputy Editor, <i>Inhousecommunity</i>	Legance
11:00	Coffee Break	
11:30	ROUNDTABLE II AI AND THE LEGAL FUNCTION: REVOLUTION OR LIABILITY TIME BOMB? SPEAKERS Attilio Abeille , GTM Manager, <i>Legora</i> Andrea Albano , WW General Counsel, <i>Fendi</i> Aida Cabrera Torres , Regional Chief Legal and Compliance Officer, <i>SUEZ</i> Donatella Catapano , Senior Vice President Legal Affairs, <i>Leonardo Helicopter</i> Luís Graça Rodrigues , Global Director International Legal Affairs, <i>Indra Group</i> Giorgio Melega , Chief Legal Officer, <i>Tenova - Techint Group</i> Barbara Pontecorvo , Partner, CEO, <i>PwC Legal STA</i> Cristina Rustignoli , General Counsel, <i>Generali Italia</i> Moderator Michela Cannovale , Deputy Editor, <i>Inhousecommunity</i>	LEGORA
13:00	Light Lunch	
14:00	ROUNDTABLE III FIVE YEARS FROM NOW: RETHINKING THE RELATIONSHIP BETWEEN IN-HOUSE COUNSEL AND LAW FIRMS SPEAKERS Diana Allegretti , General Counsel Italia, <i>Zurich Insurance plc</i> Francesco Paolo Bello , Managing Partner, <i>Deloitte Legal</i> Simone Davini , General Counsel, Italy, <i>Deutsche Bank</i> Andrea Ferrari , Global Head of Corporate Legal & Chief Integrity Officer, <i>Sandoz</i> Francesco Sassi , Group Legal Director, <i>SAMMONTANA ITALIA S.p.A. Società Benefit</i> Flavia Maria Tavasci , Head of Legal Italy, <i>British American Tobacco</i> Micaela Vescia , Chief of Corporate and Legal Affairs, <i>Azienda Trasporti Milanesi</i> Moderator Michela Cannovale , Deputy Editor, <i>Inhousecommunity</i>	Deloitte. Legal
15:45	Coffee Break	

16:15	ROUNDTABLE IV MAKING DEALS WORK: GCS AT THE HEART OF M&A AND INDUSTRIAL CONSOLIDATION SPEAKERS Filippo Andreani , Group General Counsel, <i>Manuli Ryco</i> Corrado Canziani , General Counsel, <i>Varkey Group</i> Federico Dal Poz , Chief Legal Officer, <i>Amplifon</i> Enrica Dogali , Group Chief Legal and Compliance Officer, <i>Angelini Holding</i> Vinicio Fasciani , General Counsel, <i>Webuild</i> Nicoletta Montella , Head of Legal Affairs & Compliance, <i>Italo - Nuovo Trasporto Viaggiatori</i> David Singer , Partner, <i>Cleary Gottlieb</i> Moderator Michela Cannovale , Deputy Editor, <i>Inhousecommunity</i>	CLEARY GOTTLIB
17:45	Closing Remarks	

THURSDAY 1 OCTOBER

	18:15 - In-House Counsel Cocktail *	
<i>private event</i>		
COCKTAIL	FIVERS 	VENUE PALAZZO MONTEMARTINI Largo Giovanni Montemartini Rome
* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com		
	20:00 - October in Rome. The Party*	
<i>private event</i>		
PARTY	 RSINGHER ORTU AVVOCATI ASSOCIATI	VENUE SIX SENSES HOTEL NOTOS ROOFTOP Piazza S. Marcello, 4 Rome
* Event dedicated to in-house lawyers upon registration. For info and registration helene.thiery@lcpublishinggroup.com		

FRIDAY 2 OCTOBER
PALAZZO MONTEMARTINI - Largo Giovanni Montemartini • Rome

09:00	 Check-In & Welcome Coffee	
09:30	Greetings	
09:35	ROUNDTABLE V THE EVOLUTION OF THE PROFESSION: WHAT IS THE LEGAL PROFESSION ACT CHANGING? SPEAKERS Maurizio Bortolotto , Founding Partner, <i>Gebbia Bortolotto Penalisti Associati</i> Valerio Bruno , Director of Legal Services, <i>Accenture</i> , Board Member, <i>AGI</i> Giuseppe Catalano , Company Secretary and Head of Corporate Affairs, <i>Assicurazioni Generali</i> Chiara Gentile , Legal & Compliance Director, <i>AS Roma</i> Agostino Nuzzolo , General Counsel and Legal, Regulatory European Affairs and Tax Affairs Executive Vice President DPO and Secretary of the Board, <i>TIM</i> Sabrina Pugliese , Partner, Head of Legal Services, <i>KPMG in Italy</i> Umberto Simonelli , Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Company Secretary, <i>Brembo</i> Moderator Michela Cannovale , Deputy Editor, <i>Inhousecommunity</i>	 GEBBIA BORTOLOTTO PENALISTI ASSOCIATI 
11:00	 Coffee Break	
11:30	ROUNDTABLE VI IN-HOUSE LEGAL COMPENSATION: ARE COMPANIES PAYING ENOUGH FOR TOP TALENT? SPEAKERS Fabrizio Caretta , Group Chief Legal & Compliance Officer, <i>DOLCE & GABBANA S.r.l.</i> Angela Maria Galiano , Head of Legal Affairs, HRO and Compliance, <i>Free To X</i> Luca Garramone , Senior Partner, <i>Orsingher Ortu - Avvocati Associati</i> Daniele Novello , Managing Director & General Counsel, <i>TotalEnergies Italia Servizi</i> Emiliano Verniero , Group General Counsel, <i>Banca Profilo</i> Moderator Michela Cannovale , Deputy Editor, <i>Inhousecommunity</i>	 RSINGHER ORTU AVVOCATI ASSOCIATI
13:00	 Light Lunch	

Finanzas en acción



FICHAJES

Portobello Capital incorpora a Diego de San Román y Marta Cueto como vicepresidentes

Portobello Capital ha incorporado a Diego de San Román de Simón y Marta Cueto Vázquez como nuevos vicepresidentes de su equipo de inversión, reforzando sus capacidades en un momento de intensa actividad para la firma de private equity.

De San Román se incorpora tras desarrollar su trayectoria profesional en Merrill Lynch y AZ Capital, donde participó en operaciones corporativas y de inversión.

Por su parte, Cueto procede de BC Partners y anteriormente trabajó en J.P. Morgan en Londres, acumulando experiencia en operaciones internacionales, inversión alternativa y banca de inversión. Con ambos fichajes, Portobello Capital refuerza su equipo de inversión y su capacidad para identificar y acompañar nuevas oportunidades de crecimiento tanto para la firma como para las compañías de su cartera.

NOMBRAMIENTO

PwC España reelige a Gonzalo Sánchez como presidente hasta 2031

PwC España ha reelegido por unanimidad a Gonzalo Sánchez como presidente de la firma para un nuevo mandato hasta 2031, dando continuidad a la estrategia de crecimiento y transformación desarrollada durante los últimos años. Sánchez, al frente de PwC España desde 2016, continuará liderando la firma tras el respaldo de los socios. Además, forma parte del Global Strategy Council de PwC, es consejero de Deusto Business School y miembro del Patronato y del Jurado de los Premios Princesa de Asturias.





MOVIMIENTO

Banco Sabadell nombra a Adela Martín directora de Banca Privada

Banco Sabadell ha incorporado a Adela Martín como nueva directora de su división de Banca Privada, reforzando su apuesta por el negocio de gestión patrimonial y de inversiones para grandes patrimonios.

Martín cuenta con una amplia trayectoria en el sector. Antes de incorporarse a Sabadell, trabajó durante casi once años en Banco Santander, donde ocupó distintos cargos directivos en Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros. Previamente, lideró la División de Banca Privada de Bankinter entre 2009 y 2015.

NOMBRAMIENTO

BBVA nombra a Raimundo Sala CEO de Openpay

BBVA ha nombrado a Raimundo Sala nuevo CEO de Openpay, su compañía especializada en soluciones de pago, con el objetivo de reforzar la innovación y acelerar el crecimiento del negocio en España, México y Latinoamérica.

Sala cuenta con más de 20 años de experiencia en medios de pago y tecnología financiera. Antes de incorporarse a Openpay, ocupó distintos cargos directivos en Getnet y EVO Payments, donde lideró estrategias de crecimiento, internacionalización y comercio electrónico en Europa e Iberia.



FICHAJE

Allfunds incorpora a Javier Lleras como Analyst

Allfunds ha incorporado a Javier Lleras como nuevo Analyst, posición desde la que participará en servicios de due diligence y fund analytics para clientes institucionales.

Lleras se incorpora tras más de cuatro años en Tressis, donde desarrolló su experiencia en análisis de inversiones, selección de fondos y gestión de carteras. Previamente, trabajó durante más de tres años en Altarius Capital, especializado en análisis de estrategias de trading sistemático y algorítmico, fondos, ETFs y gestión de riesgos.

NOMBRAMIENTO

ING nombra a Álvaro Fernández Quiñones responsable de Utilities para Iberia

ING ha nombrado a Álvaro Fernández Quiñones como Managing Director - Lead Iberia Utilities dentro de su división de Energy Sector, reforzando la cobertura de las principales compañías energéticas de España y Portugal. Fernández Quiñones cuenta con más de 19 años de experiencia en ING, donde ha ocupado distintos puestos en banca corporativa y de inversión. En su nueva posición liderará la relación con las principales utilities de la Península Ibérica y asumirá también la cobertura de determinados productores independientes de energía (IPP).



ANDRÉS BOSCH ALAMAR

JUAN VEGA DE SEOANE

FICHAJE

BDO Deal Advisory incorpora a Andrés Bosch como head de Tecnología

BDO Deal Advisory ha incorporado a Andrés Bosch Alamar como nuevo head del sector de Tecnología para el mercado nacional, reforzando su posicionamiento en operaciones vinculadas al sector tech.

Bosch cuenta con más de una década de experiencia en M&A, corporate development y capital raising. Antes de incorporarse a BDO, fue M&A Director para Iberia en TH Global Capital, donde lideró operaciones tecnológicas en España y Portugal. Anteriormente ocupó cargos en Arcano-BlueBull y Zeleros.



ENRIQUE ROMERO



PALOMA BLANES



ZIGOR HORMAECHEA

MOVIMIENTO

Banco Mediolanum incorpora a tres nuevos Private Bankers

Banco Mediolanum ha incorporado a Paloma Blanes, Zigor Hormaechea y Enrique Romero como nuevos Private Bankers en su división de Wealth & Banca Privada, reforzando su presencia en Madrid-Centro, Norte y Sur.

Blanes procede de Banco Santander, donde desarrolló más de dos décadas de carrera; Hormaechea se incorpora desde Banco Sabadell, tras una trayectoria especializada en banca de empresas; y Romero llega también desde Santander, donde era responsable de Banca Personal y Autónomos en Córdoba. Las incorporaciones refuerzan la estrategia de la entidad en el segmento de grandes patrimonios y clientes affluent.



FICHAJE

Fidelity International incorpora a Pilar de Rentería como directora de Distribución para EMEA

Fidelity International ha incorporado a Pilar de Rentería Villacampa como nueva directora de Planificación y Ejecución de Distribución para EMEA, reforzando su equipo estratégico y de distribución en Europa, Oriente Medio y África.

Rentería se incorpora desde Santander Asset Management, donde fue Global Head of Strategy y Manager de Strategy and Finance para Alternative Investments. Anteriormente desarrolló más de cinco años de carrera en Bain & Company, participando en proyectos de estrategia, transformación y crecimiento para compañías e instituciones financieras.

Finanzas clave en la web

BNP Paribas y PwC asesoran a Acciona Energía en la venta de 361 MW eólicos a Galp



CARLOS SÁNCHEZ MERCADER



VICENTE GÓMEZ DOLZ

BNP Paribas Corporate & Institutional Banking ha asesorado a Acciona Energía en la venta a Galp de una cartera de 15 parques eólicos en España, con una capacidad total de 361 MW y un enterprise value de 432 millones de euros. PwC España ha prestado servicios de financial y tax vendor due diligence.

ÁREA DE PRÁCTICA:

Energía / M&A

DEAL:

Venta de cartera eólica de 361 MW a Galp

FIRMAS:

Acciona Energía, Galp

ASESORES:

BNP Paribas Corporate & Institutional Banking; PwC España

EQUIPO PWC:

Carlos Sánchez Mercader, Belén Rabadán Travesí, Ibone García Zabala, Cristina Ríos Gil, Maxi Ibáñez Morán, Ignacio Maldonado Balmaseda, Juan Carlos Marante Manning, Silvia Lucena Gosálvez, Mar Hernández Mora, Virginia Díaz Martínez, María Corrales Avilés, Vicente Gómez Dolz

VALOR:

€432 millones

Altamar, Harris Williams y LABS asesoran en la entrada de Portobello en Béaba-Suavinex



Altamar Advisory Partners, Harris Williams y LABS Corporate Finance han asesorado en la operación por la que Portobello Capital adquirirá una participación mayoritaria en The Béaba Suavinex Group a Bluegem Capital Partners.

ÁREA DE PRÁCTICA:

Private Equity / M&A

DEAL:

Venta de una participación mayoritaria en The Béaba Suavinex Group a Portobello Capital

FIRMAS:

Bluegem Capital Partners, Portobello Capital

ASESORES:

José Epalza, Jaime Fernández-Pita, Antton Ranedo, Guillermo Unzueta (Altamar); Ed Arkus, Jeremy Zucker, Mariana Graça, Michiel Derks (Harris Williams); Luca Colopi, Elena Giacomelli, Francesco Battocletti, Edoardo Buzzella (LABS Corporate Finance)

PwC asesora a Brookfield en una joint venture renovable paneuropea



CARLOS SÁNCHEZ MERCADER

PwC ha asesorado a Brookfield en la creación de una nueva joint venture de energías renovables junto a Mitsubishi HC Capital, con una plataforma que contará con activos en Reino Unido, España, Suecia, Finlandia, Francia e Irlanda.

ÁREA DE PRÁCTICA:

Energía / Energías Renovables

DEAL:

Creación de una joint venture paneuropea de renovables

FIRMAS:

Brookfield, Mitsubishi HC Capital

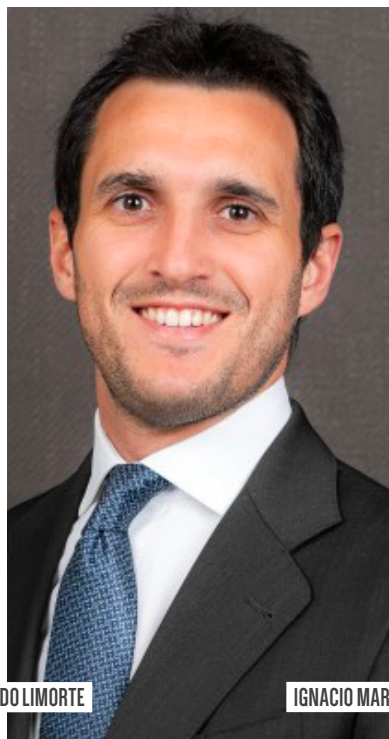
ASESORES:

Carlos Sánchez Mercader, Javier Pallás Corraliza, Marta Garro Alsina, María Maldonado Arpón de Mendivil, Jaime Calvo Menéndez

Arcano Partners asesora a Portobello Capital en la venta de Centros Supera a Ancala



FERNANDO DE JAUREGUIZAR



FERNANDO LIMORTE



IGNACIO MARQUES DEL PECHO

Arcano Partners ha actuado como asesor financiero exclusivo de Portobello Capital y del resto de accionistas de Centros Supera (Sidecu) en su venta a Ancala, uno de los principales gestores independientes de infraestructuras de Europa.

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A / Infraestructuras

DEAL:

Venta de Centros Supera (Sidecu) a Ancala

FIRMAS:

Portobello Capital, Ancala

ASESORES:

Ignacio Marques del Pecho, Fernando de Jaureguizar, Fernando Limorte, Rafael Vázquez, Carmen López del Hierro



LEGALCOMMUNITYCH

INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

5th EDITION

29th OCTOBER 2026

MANDARIN ORIENTAL SAVOY

Poststrasse 12, 8001 - Zürich • Switzerland



THE EVENT DEDICATED

TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Sponsors

Flank*

interimLEGAL

MERCATOR®
By CITCO



LEGALCOMMUNITYCH

INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

5th EDITION

PROGRAM

14:00 CHECK IN AND WELCOME COFFEE

14:30 **ROUNDTABLE**
FROM GENERAL COUNSEL TO BUSINESS LEADER:
HOW A CHANGING WORLD IS REDEFINING THE ROLE OF THE GC

SPEAKERS*

Dirk Kessler, General Counsel Global Procurement, *Nestlé*

Nils Kjaergaard, Global Head Legal, *Novartis Operations*

Charlotte Kufus, Co-Founder, *Flank*

Pejman Madani, Head of Legal Switzerland and Chairman of the Board, *Oracle*

Fabienne-Anne Rehulka, Group General Counsel/Head Legal, Compliance,
Regulatory & Public Affairs, Member of the Executive Board, *SIX*

16:15 COFFEE BREAK

16:45 **DIALOGUE**

17:15 **BEST 50 CELEBRATION COCKTAIL**

*In progress

Sponsors

Flank*

 **interim**LEGAL

MERCATOR®
By CITCO

IBERIANLAWYER157



SERGIO GARCÍA

Sergio García (Qualitas Funds): “La magia del private equity sigue estando en el mid market”

El socio fundador de Qualitas Funds analiza los retos del private equity en un entorno de tipos al alza, reivindica el potencial del mid market y explica cómo la diversificación, la disciplina en las valoraciones y la tecnología siguen siendo claves para generar valor

por gonzalo blázquez de sande

La industria del private equity atraviesa uno de los momentos más complejos de las últimas dos décadas. Tipos de interés elevados, financiación más cara, procesos de salida ralentizados y unas valoraciones que continúan siendo exigentes están obligando a los gestores a replantear sus estrategias. **Sergio García**, socio fundador de Qualitas Funds, atiende a *Financecommunity.es* para hablar del sector, el cual en una nueva etapa en la que “ya no basta con la ingeniería financiera” y donde el crecimiento real de las compañías vuelve a convertirse en el principal motor de rentabilidad.

“La pregunta es evidente: ¿qué ventaja tiene asumir la iliquidez propia del private equity si la rentabilidad no compensa ese riesgo adicional?”, plantea García. En su opinión, el entorno actual obliga a los fondos a depender menos de la expansión de múltiplos y mucho más de la creación de valor operativa. El desafío es especialmente relevante para las grandes operaciones, donde la combinación de valoraciones elevadas y menor disponibilidad de deuda está dificultando la consecución de los retornos históricos.

EL VALOR DE MANTENERSE FIEL AL MID MARKET

Mientras el 90% del volumen global del private equity se concentra en grandes transacciones, Qualitas Funds ha mantenido desde sus inicios una apuesta firme por el mid market. Según García, esta especialización ha sido una de las claves de la resiliencia y solidez de la firma durante los últimos 25 años.

“Nuestra estrategia de inversión está diseñada para funcionar en cualquier momento del ciclo”, afirma. “Cuando aumentan los precios y se reduce la capacidad de financiación, los grandes fondos sufren. Nosotros llevamos 25 años invirtiendo en la parte media del mercado”.

La filosofía de inversión de Qualitas Funds se centra en compañías medianas con capacidad de crecer entre un 15% y un 20% anual. A diferencia de las grandes operaciones, tradicionalmente más apalancadas, la generación de valor en el mid market proviene fundamentalmente de la expansión del negocio y de las mejoras operativas. “El valor se genera a partir del crecimiento real del negocio, profesionalizando su gestión y reforzando su eficiencia operativa para construir compañías más grandes, competitivas y rentables, y no únicamente a través de la estructura financiera de la operación”, explica.

Para García, además, el atractivo del segmento sigue intacto. “El mid market representa la parte más amplia del mercado y, sin embargo, sigue desatendida”. Aunque concentra buena parte del tejido empresarial global, recibe una proporción relativamente reducida del capital del private equity, lo que genera ineficiencias y oportunidades para obtener rentabilidades superiores.

LAS LECCIONES DE LA CRISIS DE 2008

Si hay un episodio que marcó la evolución de Qualitas Funds fue la crisis financiera global. Mientras numerosos fondos sufrían pérdidas significativas, el vehículo de inversión directa gestionado por García y su socio Eric Halverson



MARIANO NÚÑEZ, LUCÍA CARRASCO, SERGIO GARCÍA, RAFFAELLA OTEY, ERIC HALVERSON, JOÃO PITA RUA
JAVIER ALEMÁN, EMMA HERNANZ, VÍCTOR ROMERO, BERNARDO MARQUES DOS SANTOS

Secundarios: una estrategia cada vez más relevante

Los fondos secundarios han pasado de ser una estrategia de nicho a convertirse en una pieza estructural dentro del mercado de private equity. En un entorno marcado por la ralentización de las desinversiones y una mayor necesidad de liquidez por parte de los inversores, este segmento ofrece oportunidades para adquirir participaciones en fondos ya existentes con descuentos atractivos y una mayor visibilidad sobre los activos subyacentes.

Consciente de esta tendencia, Qualitas Funds lanzó durante el presente año su primer fondo de secundarios, con un tamaño máximo de 100 millones de euros. Según Sergio García, la estrategia responde al creciente interés de su base inversora y permite acceder a oportunidades “no intermediadas”, gracias a la relación directa de la firma con los mejores gestores especializados. “Las subastas, en general, no nos gustan”, señala. Para Qualitas, los secundarios complementan su oferta de fondos de fondos, coinversiones y financiación NAV, reforzando su posicionamiento como especialista en el lower mid market global.

obtuvo algunos de los mejores resultados de su categoría en Europa.

“La crisis de 2008 fue una auténtica epifanía”, recuerda. Aquella experiencia permitió identificar los factores que explicaban la resistencia de su estrategia frente a uno de los escenarios más adversos de la historia reciente.

“Las tres claves fueron la diversificación, la disciplina en el precio de entrada y el bajo nivel de deuda”, resume. La diversificación internacional reducía la dependencia de una única economía; unas valoraciones razonables aportaban margen de seguridad; y una estructura financiera conservadora evitaba que el apalancamiento se convirtiera en un factor de riesgo adicional. Aquellas conclusiones terminaron definiendo la identidad de Qualitas Funds y sentaron las bases de su expansión internacional posterior, incorporando exposición a mercados como Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido o los países nórdicos, entre otros.

MÁS ESCALA SIN PERDER LA ESENCIA

La integración de Qualitas Funds en Ridgepost, cotizada en la Bolsa de Nueva York (NYSE: RPC), culminada con éxito en 2025, supuso un nuevo hito para la gestora española. La operación permitió incorporarse a una plataforma global especializada

en mercados privados con más de 45.000 millones de dólares en activos bajo gestión (31 marzo de 2026).

Sin embargo, García insiste en que el objetivo no era crecer en tamaño a cualquier precio. “Nos dimos cuenta de que necesitábamos más escala para dar un mejor servicio a nuestros inversores”, explica. La incorporación a Ridgepost permite acelerar el desarrollo de nuevas estrategias manteniendo intacta la filosofía de inversión que ha caracterizado a Qualitas desde su fundación.

De hecho, el crecimiento futuro de la firma no pasa por levantar fondos cada vez más grandes. “No vamos a variar nuestra estrategia y foco en el mid market”, asegura. “Si aumentáramos significativamente el tamaño de nuestros vehículos perderíamos nuestra gran ventaja competitiva”.

NUEVAS ESTRATEGIAS PARA UNA NUEVA ETAPA

En los últimos años Qualitas Funds ha ampliado progresivamente su oferta de soluciones, incorporando estrategias de coinversión directa, financiación NAV y, más recientemente, un fondo especializado en secundarios.

La decisión responde tanto a la evolución del mercado como a la demanda de los inversores. En un contexto en el que las desinversiones se

han ralentizado y las necesidades de liquidez han aumentado, los secundarios se han convertido en una herramienta estructural cada vez más relevante dentro de las carteras de mercados privados.

El objetivo, según García, es ofrecer una gama completa de soluciones manteniendo siempre el mismo foco de inversión: las compañías medianas y el lower mid market.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y VENTAJA COMPETITIVA

Otro de los elementos diferenciales de Qualitas Funds es su apuesta por la tecnología. La firma lleva más de una década desarrollando herramientas basadas en inteligencia artificial y análisis de datos a través de su plataforma propia, Qualitas Insight, que recopila datos de 50.000 fondos y 20.000 transacciones de private equity en las regiones y segmentos objetivo de la gestora.

Tras analizar cerca de 1.000 compañías participadas, la gestora ha identificado un patrón común entre las empresas que mejor están aprovechando el potencial de la IA. Más allá de la narrativa, lo importante es que la tecnología genere mejoras reales en ingresos o costes y que las organizaciones sean capaces de implementar esos cambios con rapidez.

“La velocidad de ejecución va a determinar quién captura valor”, sostiene García. Y en este terreno considera que las empresas medianas parten con ventaja frente a las grandes corporaciones. “Una empresa de 200 empleados puede rediseñar sus procesos e integrar IA en cuestión de meses. Una multinacional puede tardar años”.

MIRANDO AL FUTURO

Con más de 1.600 millones de euros bajo gestión y más de 1.700 inversores y el respaldo de Ridgepost, Qualitas Funds encara una nueva etapa de crecimiento. La firma seguirá desarrollando estrategias de secundarios, coinversiones y NAV Lending para financiar fondos de private equity europeos, aunque manteniendo intactos los principios que han guiado su trayectoria durante más de dos décadas.

La especialización en el mid market, la diversificación internacional y el alineamiento de intereses con los inversores seguirán siendo los

Qualitas Funds en cifras

+1.600
millones de euros

Activos bajo gestión (Qualitas Funds)

+1.700
Número de inversores

Aproximadamente 40
Número de profesionales

120
millones de euros
Capital invertido por el equipo en los fondos de la firma

600
Empresas analizadas mediante inteligencia artificial

50.000
Fondos monitorizados a través de Qualitas Insight

45.000
millones de dólares

Activos bajo gestión de Ridgepost

pilares fundamentales de la casa. En un sector cada vez más concentrado en grandes operaciones, García mantiene la convicción de que las mejores oportunidades continúan encontrándose en los segmentos menos competidos del mercado. Un espacio donde, según defiende, todavía es posible generar valor de forma consistente independientemente del ciclo económico. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

GoldAwards

●●●●● by Inhousecommunity

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

Palacio de la Prensa

Gran Vía, 46 • Madrid

5 November 2026 • 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



EVERSHEDS
SUTHERLAND



Partners

SQUIRE
PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



Dresscode: **business attire**

Follow us on 

#IBLGoldAwards

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



World Compliance Association

Redefiniendo compliance en multinacionales

por natalia puente ortega*



Las multinacionales dedican un esfuerzo considerable a diseñar marcos de gobernanza homogéneos, robustos y alineados con un objetivo claro: asegurar coherencia, control y una base ética sólida en las geografías donde operan. Uno de los principales retos de la función de Compliance consiste en garantizar una aplicación acorde con estándares corporativos sin ignorar las particularidades regulatorias, culturales y operativas de cada mercado. Esta tensión entre gobernanza corporativa y adaptación local no debe verse como una anomalía, sino como un elemento estructural de la gestión del riesgo en organizaciones complejas.

Desde mi experiencia como

Iberia Compliance Officer de Statkraft, multinacional noruega de energías renovables, esta realidad es constante. La organización se apoya en un modelo con bajo apetito de riesgo, estructuras claras y un compromiso sólido con la integridad y la transparencia, articulado mediante “The Statkraft Way” (TSW), el sistema de gestión que ordena la actividad diaria. Pero al mismo tiempo, incorpora un rasgo distintivo: una forma de operar pragmática, ágil y orientada a soluciones, basada en cooperación transversal real entre áreas.

Ese equilibrio entre rigor y pragmatismo es lo que permite que el sistema funcione, entendiendo que el reto no

es solo definir el riesgo, sino saber interpretarlo en cada contexto. Un ejemplo claro es la doble línea de reporte – corporativa y local –, no siendo una simple cuestión organizativa, sino una forma de análisis desde dos perspectivas complementarias, donde la corporativa necesita una visión estandarizada, comparable y con indicadores globales mientras que el ámbito local requiere mayor granularidad, ajustada a las obligaciones regulatorias y a la operativa real del negocio.

En mercados como Iberia, la interacción con terceros, los tiempos comerciales o la propia dinámica del negocio introducen variables que no siempre están previstas en los marcos corporativos. Una aplicación literal de la normativa interna puede generar bloqueos, fricciones o en el peor de los casos, soluciones informales que escapan al control.

Desde una óptica de buen gobierno, distinguiríamos entre el principio que debe preservarse y la forma concreta de implementarlo. Así, la finalidad de la norma corporativa debe permanecer inalterable mientras que su aterrizaje puede requerir ajustes razonables que protejan el interés corporativo y hagan viable su ejecución. Aquí es donde Compliance deja de ser una función meramente regulatoria para convertirse en una función

estratégica, donde el papel del Compliance Officer no es solo supervisar, sino traducir el apetito de riesgo corporativo a decisiones operativas concretas, alineando protección y viabilidad.

Este enfoque implica entender el negocio, anticipar riesgos y, en muchos casos, rediseñar procesos para que sean aplicables.

Pero quizá, la evolución más relevante no está solo en cómo se implementa Compliance, sino en cómo se construye. Los modelos tradicionales han seguido una lógica “top-down”, donde corporación define y los países implementan, pero ya hemos visto que es un enfoque con claras limitaciones en entornos complejos.

En organizaciones nórdicas como Statkraft, la colaboración no es puntual, sino estructural, donde Compliance no se impone; se integra en los procesos, como una extensión natural de su cultura corporativa.

Cada vez más, regiones como Iberia participan en proyectos globales desde fases tempranas, lo que introduce una lógica bidireccional: lo global se diseña con input local, y lo local contribuye a redefinir lo global. El impacto es relevante, puesto que los marcos resultan más realistas y aplicables a la vez que se refuerza el sentido

de pertenencia. Cuando los equipos locales participan en la definición de normas y procesos, dejan de percibirlos como una imposición externa y los asumen como propios y ese cambio es determinante para la calidad de la implementación.

Además, este modelo permite que el conocimiento fluya también en sentido ascendente. En la práctica, entornos como Iberia – por su complejidad regulatoria y operativa – actúan como laboratorio de soluciones, donde ajustes en procesos, interpretaciones del riesgo o mecanismos de control que, una vez validados, pueden escalar y adoptarse globalmente.

Así, la gestión de Compliance en una organización multinacional no exige optar entre centralización o flexibilidad, sino articular un equilibrio sólido entre ambas, donde la verdadera madurez del sistema no reside en reproducir mecánicamente el modelo, sino en su capacidad de adaptación inteligente, distinguiendo con claridad entre aquello que debe permanecer inalterable y aquello que puede – y en ocasiones debe – modularse para preservar la efectividad del control.

Bajo esa premisa, lo local no es una excepción a gestionar, sino un activo imprescindible para construir un Compliance verdaderamente corporativo.

 Copyright © 2026, Iberian Lawyer

**Iberia compliance officer Statkraft*

Women in a Legal World

Ley 5/2025: un nuevo paradigma en la valoración del daño personal

por beatriz rubio de armas, carmen cobeta orduña,
hilda gallego, laura ochoa, mónica novillo nogueira*

Hay reformas que ajustan el sistema y otras que lo transforman. La Ley 5/2025 pertenece, sin duda, a esta segunda categoría. Diez años después de la Ley 35/2015, el legislador vuelve a modificar en profundidad el sistema de valoración de daños personales, introduciendo cambios que van mucho más allá de una actualización de cuantías. El objetivo es reforzar la protección de las víctimas y corregir disfunciones detectadas por la práctica. El resultado es un nuevo escenario que impacta directamente en la valoración del daño y, por tanto, en múltiples líneas

de negocio aseguradoras, desde la responsabilidad civil de explotación, producto o patronal hasta la responsabilidad civil profesional. No se trata únicamente de un aumento de las indemnizaciones, sino de una ampliación de los conceptos resarcibles y de una revisión de los criterios de cálculo.

Entre las novedades más relevantes destaca la ampliación del concepto de perjuicio estético, incluyendo expresamente situaciones como los estados vegetativos permanentes o las tetraplejias severas, y el incremento de las horas de ayuda de tercera

persona para los grandes lesionados, que pasan de 16 a 24 horas diarias. Desde el punto de vista económico, se mejoran las compensaciones por lucro cesante derivadas de incapacidades permanentes, especialmente para perjudicados de mayor edad, y se fija un umbral mínimo equivalente al salario mínimo interprofesional para aquellos supuestos en los que la acreditación de ingresos resulta compleja. La reforma incorpora además nuevos conceptos indemnizables, como el apoyo psicológico a familiares de grandes lesionados o el perjuicio sexual, y refuerza

la protección en situaciones especialmente sensibles, como la doble orfandad, la pluralidad de víctimas o la pérdida del feto. Asimismo, amplía la cobertura de los gastos futuros de rehabilitación y prolonga la asistencia psicológica hasta los doce meses.

El alcance de estos cambios debe analizarse además a la luz de la reciente doctrina del Tribunal Supremo. Las sentencias 562/2025, de 9 de abril, y 2866/2025 consolidan la posibilidad de utilizar el baremo con carácter orientativo fuera del ámbito de los accidentes de circulación, incluso respecto de hechos anteriores a la entrada en vigor de la reforma.

Ello refuerza la libertad del juzgador para acudir al sistema de valoración que considere más adecuado para lograr la reparación íntegra del daño.

Desde una perspectiva práctica, esta interpretación abre la puerta a una eventual aplicación orientativa de los nuevos criterios en siniestros en curso o anteriores a la reforma, con el consiguiente riesgo de incremento de indemnizaciones. Al mismo tiempo, el Tribunal Supremo advierte de que esta flexibilidad no permite combinar de forma arbitraria distintos baremos o sistemas de valoración para un mismo perjuicio.

Las consecuencias para las aseguradoras son evidentes. En primer lugar, surge la necesidad de revisar las reservas técnicas de los siniestros pendientes, especialmente aquellos en litigio. Una sobreestimación

injustificada puede afectar negativamente a los resultados de la entidad, mientras que una infraestimación puede traducirse en desviaciones relevantes cuando se materialice el coste definitivo del siniestro. La experiencia acumulada tras reformas anteriores pone de manifiesto la importancia de realizar análisis individualizados y evitar decisiones basadas exclusivamente en estimaciones generales o previsiones alarmistas.

En segundo lugar, el incremento potencial de las indemnizaciones puede tener un efecto directo sobre los intereses del artículo 20 de la Ley de Contrato de Seguro, al recalcularse sobre bases indemnizatorias superiores a las inicialmente previstas. La reforma también tiene implicaciones relevantes para los departamentos de suscripción. Aunque la frecuencia de determinados siniestros puede mantenerse estable, la severidad económica de sus consecuencias aumenta como resultado de la ampliación de los conceptos indemnizables y la mejora de las compensaciones. Ello obliga a revisar la valoración de los riesgos con exposición a daños personales graves y a incorporar mayores márgenes de prudencia en la fijación de primas y límites de cobertura. Particular atención merece la cobertura de responsabilidad civil patronal, donde el incremento sostenido de las indemnizaciones ya había impulsado durante los últimos años una elevación progresiva

de los sublímites por víctima. La nueva normativa y la evolución jurisprudencial previsiblemente reforzarán esta tendencia, obligando a las entidades a replantear sus criterios de suscripción y tarificación.

La gran cuestión es si estamos ante una mejora necesaria del sistema o ante un cambio que tensionará el mercado asegurador. Probablemente ambas afirmaciones sean compatibles. Lo que parece indudable es que la Ley 5/2025, unida a la reciente doctrina del Tribunal Supremo, obliga a las entidades aseguradoras a revisar sus reservas, recalibrar sus modelos actuariales y adaptar sus políticas de suscripción a un entorno en el que la cuantificación del daño será previsiblemente más elevada, más compleja y también más incierta. El reto para el sector ya no es únicamente adaptarse al cambio, sino anticiparse a él. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

Comisión del Seguro de Women in a Legal World: **Beatriz Rubio de Armas, Head of Casualty, Berkshire Hathaway Specialty Insurance; **Carmen Cobeta Orduña**, Head of Casualty, Arch Insurance (EU); **Hilda Gallego**, Legal Director Clyde&Co; **Laura Ochoa**, Partner Clyde&Co; **Mónica Novillo Nogueira** Casualty Team Leader Claims Chubb*

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



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 

Sesión de coaching

El *managing partner* como arquitecto de la cultura

por bárbara de eliseu



Todo despacho de abogados tiene una cultura. Que haya sido diseñada de forma deliberada o que simplemente haya evolucionado con el tiempo es otra cuestión. La cultura suele describirse como «la forma en que hacemos las cosas aquí». Aunque esta definición es sencilla, pasa por alto un aspecto fundamental. La cultura no la crean unos valores enmarcados en una pared, unas declaraciones de misión cuidadosamente redactadas o las presentaciones anuales. La cultura se construye a través de los comportamientos cotidianos

que los líderes toleran, refuerzan y recompensan. En ningún puesto esta responsabilidad resulta tan evidente como en el del *managing partner*. Tradicionalmente, el éxito de un *managing partner* se ha medido por los resultados financieros, el crecimiento de la cartera de clientes y la excelencia operativa. Todo ello sigue siendo esencial. Sin embargo, los despachos que atraen de forma constante al mejor talento, retienen a sus profesionales de mayor rendimiento y se adaptan con éxito al cambio comparten otra característica: cuentan con líderes que entienden que la cultura no es una consecuencia del liderazgo. Es el liderazgo. Esto representa un cambio significativo en el papel del *managing partner* moderno. Hoy en día, dirigir un despacho de abogados ya no consiste únicamente en asignar recursos, supervisar la rentabilidad o ejecutar la estrategia. Consiste en crear un entorno en el que las personas puedan rendir de

forma constante al máximo nivel, permaneciendo alineadas con la visión a largo plazo del despacho.

La cultura es la fuerza invisible que moldea todos los resultados visibles. Influye en la forma en que los socios colaboran entre las distintas áreas de práctica. Determina si los asociados con mayor talento se sienten motivados para permanecer en el despacho o comienzan, silenciosamente, a buscar nuevas oportunidades. Afecta a la manera en que se abordan las conversaciones difíciles, se toman las decisiones y los clientes experimentan la firma. Y, sin embargo, la cultura suele recibir atención únicamente cuando algo ya ha salido mal. Un socio valioso dimite de forma inesperada. La retención de asociados empieza a disminuir. La colaboración entre departamentos se debilita. La política interna se hace más visible que el propósito compartido. Para entonces, los líderes ya no están moldeando la cultura. Están respondiendo a sus consecuencias. Los mejores *managing*

partners adoptan un enfoque diferente. Reconocen que la cultura merece el mismo nivel de atención estratégica que los resultados financieros.

Entienden que cada promoción, cada decisión de contratación, cada conversación difícil y cada nombramiento de liderazgo envían un mensaje sobre aquello que el despacho valora realmente.

Las personas prestan mucha más atención al comportamiento de los líderes que a sus mensajes.

Un *managing partner* que habla de colaboración mientras recompensa la competencia individual genera confusión.

Un despacho que promueve el bienestar mientras celebra la disponibilidad permanente transmite señales contradictorias. Del mismo modo, las organizaciones que afirman que las personas son su mayor activo, pero que de forma sistemática toleran un liderazgo deficiente, terminan debilitando inevitablemente la confianza.

Los equipos rara vez creen lo que dicen sus líderes. Creen lo que los líderes hacen de forma reiterada.

Por eso la cultura no puede delegarse. El departamento de Recursos Humanos puede apoyarla. Los equipos de Comunicación pueden darle forma y transmitirla. Los consultores externos pueden ayudar a definirla. Pero únicamente el liderazgo puede legitimarla.

Cada interacción en la que interviene el *managing partner* fortalece o debilita la cultura

del despacho. Cada decisión establece expectativas. Cada comportamiento se convierte en un permiso implícito para que otros actúen de la misma manera.

Quizá el mayor error de percepción sobre la cultura sea pensar que tiene que ver con la satisfacción de los equipos. No es así.

Las culturas sólidas no son necesariamente culturas cómodas. Son culturas construidas sobre la claridad. Las personas entienden qué significa la excelencia. Saben qué comportamientos se esperan de ellas. Confían en que las decisiones se toman de manera coherente. Experimentan la responsabilidad sin miedo y altos estándares sin políticas internas innecesarias.

Esta combinación genera algo de lo que depende cualquier despacho de abogados de éxito: la confianza. Confianza entre socios. Confianza entre líderes y asociados. Confianza en que el mérito cuenta. Confianza en que los compromisos se cumplirán. Confianza en que las decisiones de liderazgo reflejan los valores que el despacho afirma defender.

Sin confianza, la colaboración se vuelve transaccional. El conocimiento se protege en lugar de compartirse. La innovación se ralentiza. El compromiso disminuye.

A medida que los despachos de abogados inician un nuevo ciclo profesional tras el verano, muchos *managing partners* centrarán naturalmente su atención en los presupuestos,

el desarrollo de negocio, la actividad con los clientes y las prioridades estratégicas para los próximos meses. Todo ello es importante.

Pero quizá haya otra pregunta que merezca la pena plantearse antes de que comience el último trimestre del año:

¿Qué tipo de cultura estamos creando a través de las decisiones que tomamos cada día?

Porque la cultura no se desarrolla durante actividades de *team building* o conferencias de liderazgo. Se construye en los lunes más corrientes.

En las conversaciones que se mantienen (o se evitan).

En los estándares que se defienden (o se comprometen silenciosamente).

En los comportamientos que se reconocen (o se ignoran). Con el paso del tiempo, estos momentos aparentemente insignificantes definen el carácter de una organización mucho más que cualquier documento formal de estrategia.

Los *managing partners* más exitosos entienden que no son simplemente responsables de dirigir un despacho de abogados. Son responsables de dar forma al entorno en el que surgirán los futuros líderes. Los resultados financieros pueden definir un año. La estrategia puede definir una etapa. Pero la cultura define el legado de un despacho de abogados. Y los legados nunca se construyen por casualidad. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



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



www.iberianlawyer.com

N 157 | Septiembre 2026

Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.com

In collaboration with

gonzalo.desande@lcpublishinggroup.com
gloria.paiva@lcpublishinggroup.com

Contributor

beatriz rubio de armas, carmen cobeta orduña, hilda gallego, laura ochoa, mónica novillo nogueira, natalia puente ortega, claudia la via, ingrid furtado, michela cannovalle

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Graphic Designer

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

Group Conference Manager

anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive

alessia.donadei@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Sales & Marketing Department

magali.sica@lcpublishinggroup.com
nabila.taous@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

roberto.iantorno@lcpublishinggroup.com
marica.scaringella@lcpublishinggroup.com

Office Manager

admin@iberianlegalgroup.com

Editor

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