

**Boom de derechos  
de autor en las firmas**

**Dos ríos, un solo cauce**

**Capacitación legal en  
tiempos de IA**

**No siempre el cielo  
es el límite**

BRAZIL SPECIAL

**Visão estratégica na liderança  
fiscal da Michelin**



# Editorial

Ingrid Furtado



## Nuevos horizontes

La edición de este mes explora la vibrante transformación del mercado legal latinoamericano, abarcando desde sectores terrestres consolidados hasta la emergente frontera del cosmos.

El Derecho Espacial, tema de nuestra portada, ha ganado rápidamente prominencia en la región, especialmente en Brasil.

A través de entrevistas con figuras clave como Julio Costa, director de Costa, Albino & Rocha Advogados en Río de Janeiro, **Eduardo Penna**, socio y experto en responsabilidad civil aeronáutica, e **Ian Grosner**, fiscal jefe de la Procuraduría Federal ante la Agencia Espacial Brasileña, ofrecemos una visión profunda de este campo en aceleración.

En tierra firme, la comunidad legal chilena destaca la importancia del desarrollo profesional continuo junto con la integración inteligente de la tecnología. **Juan Eduardo Palma** de Palma Tech, junto con sus asociados **Juan Hurtado** y **Carl Wiberg**, subraya que

fomentar el talento en todas las etapas de la carrera y mejorar los servicios legales con herramientas digitales es crucial, sin que ello implique una reestructuración radical de los roles tradicionales.

La innovación es un sello regional, claramente visible en la fusión de Pérez-Llorca y Gómez-Pinzón en Colombia en mayo de 2025.

**Iván Delgado**, Socio Ejecutivo Internacional de Pérez-Llorca y **Mauricio Piñeros**, Country Chair de Pérez-Llorca Colombia revelan que la fusión respalda ambiciones estratégicas y la captura de nuevas oportunidades legales en América Latina.

Otra tendencia en ascenso es la demanda de servicios de derechos de autor, en medio de los rápidos avances de la inteligencia artificial. **Juan Felipe Acosta**, director general de ClarkeModet Colombia, señala que los profesionales legales de la región están cada vez más comprometidos con la protección de la propiedad intelectual en esta era digital.

Complementando estos desarrollos, **Javier Lagos Quiroz**, colaborador de In Law Alliance, destaca el creciente papel de las estructuras fiduciarias para proyectos de infraestructura en Perú. Mientras tanto, **Paola Isabel Medellín Cervantes** y el Dr. **David Merino**, en colaboración con el capítulo mexicano de la World Compliance Association, examinan la función crucial de la identidad digital en el cumplimiento normativo y las prácticas antilavado de dinero.

Con estos temas oportunos y diversos, la edición de septiembre ofrece una visión de un mercado legal en movimiento, equilibrando la tradición con la innovación, mientras América Latina se proyecta hacia nuevos horizontes. ¡Disfruten del viaje! 



## 2025 EVENTS CALENDAR SEPTEMBER

- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 25/09/2025

## OCTOBER

- Inhousecommunity Days Milan, 1-3/10/2025
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 09/10/2025
- Iberian Lawyer Real Estate Talks&Drinks Madrid, 14/10/2025
- Inhousecommunity Awards Italia Milan, 16/10/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 20/10/2025
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 23/10/2025
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 28/10/2025

## NOVEMBER

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

## 2026 EVENTS CALENDAR JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 29/01/2026

### LEGEND

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

## FEBRUARY

- Iberian Lawyer Finance Talks and Drinks Madrid, 03/02/2026
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 12/02/2026

## MARCH

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 05/03/2026
- Iberian Lawyer Inspirallaw Madrid, 10/03/2026
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 19/03/2026
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 26/03/2026
- LC Inspirallaw Italia Milan, 30/03/2026

## APRIL

- Legalcommunity Tax Awards Milan, 16/04/2026

## MAY

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

## JUNE

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

## JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

## 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



## ITALY

Contact Referent [guido.santoro@lcpublishinggroup.com](mailto:guido.santoro@lcpublishinggroup.com)

| IP&TMT               |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/12/24   |                             |
| Deadline Submission  | 08/11/2024 |                             |
| Report Publication   | Jun-25     |                             |

| TAX                  |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/02/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/01/25   |                             |
| Deadline Submission  | 06/12/2024 |                             |
| Report Publication   | May-25     |                             |

| FORTY UNDER 40       |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/12/24   |                             |
| Deadline Submission  | 28/02/2025 |                             |
| Report Publication   | Jun-25     |                             |

| CORPORATE            |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/04/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/03/25   |                             |
| Deadline Submission  | 07/03/2025 |                             |
| Report Publication   | Jul-25     |                             |

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

| LABOUR               |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/04/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/03/25   |                             |
| Deadline Submission  | 18/04/2025 |                             |
| Report Publication   | Sep-25     |                             |

| REAL ESTATE          |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/07/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 30/04/25   |                             |
| Deadline Submission  | 16/05/2025 |                             |
| Report Publication   | Oct-25     |                             |

| INHOUSECOMMUNITY     |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/07/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/05/25   |                             |
| Deadline Submission  | 13/06/2025 |                             |
| Report Publication   | Nov-25     |                             |

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

| FINANCECOMMUNITY     |             |                             |
|----------------------|-------------|-----------------------------|
| Research Period from | 24/08/24    | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/08/25    |                             |
| Deadline Submission  | 27/06/2025* |                             |
| Report Publication   | Dec-25      |                             |

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

## SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

| IP&TMT               |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/03/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 28/02/25   |                             |
| Deadline Submission  | 15/11/2024 |                             |
| Report Publication   | Jun-25     |                             |

| ENERGY & INFRASTRUCTURE |            |                             |
|-------------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from    | 01/04/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to      | 31/03/25   |                             |
| Deadline Submission     | 17/01/2025 |                             |
| Report Publication      | Aug-25     |                             |

| FORTY UNDER 40       |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/05/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 30/04/25   |                             |
| Deadline Submission  | 02/05/2025 |                             |

| GOLD                 |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/07/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 30/06/25   |                             |
| Deadline Submission  | 04/07/2025 |                             |
| Report Publication   | Nov-25     |                             |

## SWITZERLAND

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

| SWITZERLAND          |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/12/24   |                             |
| Deadline Submission  | 21/02/2025 |                             |

## MENA

Contact Referent [elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)

| MENA                 |            |                             |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/08/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to   | 31/07/25   |                             |
| Deadline Submission  | 27/06/2025 |                             |

## LATAM

Contact Referent [janci.escobar@iberianlegalgroup.com](mailto:janci.escobar@iberianlegalgroup.com)

| ENERGY & INFRASTRUCTURE |            |                             |
|-------------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from    | 01/05/24   | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
| Research Period to      | 30/04/25   |                             |
| Deadline Submission     | 16/05/2025 |                             |
| Report Publication      | Jan-26     |                             |

# Contenidos

THE LATINAMERICAN LAWYER 45



**8**

**ON THE MOVE**

LATIN AMERICA

Dedalus refuerza su equipo legal LATAM con dos nombramientos clave

**16**

**ON THE WEB**

Pulso económico

**32**

Crece la demanda de servicios de derechos de autor en firmas jurídicas

**36**

Dos ríos, un solo cauce

**42**

Capacitación legal en tiempos de IA

**48**

Fideicomiso para el desarrollo: una herramienta estratégica para la infraestructura en el Perú

**52**

**DOSSIER COMPLIANCE PERÙ**

Identidad y ciudadanía digital como elemento indispensable en la prevención de Lavado de Activos en materia tecnológica

**58**

El termómetro del Top 3

**64**

**ESPECIAL**

The Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards 2025

**BRAZIL SPECIAL**

**84**

**ON THE MOVE**

AMPLIAÇÃO

Demarest amplia atuação em diferentes áreas com novas sócias

**90**

**ON THE WEB**

Negócios em Evidência

**96**

Corporate Restructuring: avanços e desafios

**106**

Revisão de metas: a corrida para fechar 2025 com desempenho positivo

**110**

Ponto de vista: o futuro da energia e infraestrutura



## On the Move

LATIN AMERICA

### Dedalus refuerza su equipo legal LATAM con dos nombramientos clave



Dedalus Group, un grupo global de salud digital que apoya a organizaciones sanitarias, laboratorios y centros de diagnóstico en todo el mundo, ha fortalecido su equipo legal con el nombramiento de Maria Chiara Argenton (en la foto a la izquierda) como Consejera General del Grupo para Italia, Francia, Iberia y América Latina, y Javier Nistal (en la foto a la derecha) como Gerente Legal Regional para Iberia y América Latina.

#### Javier Nistal

Nistal asume la responsabilidad de liderar la asesoría legal en Iberia y América Latina. Hasta ahora, ocupaba el mismo cargo para Iberia y forma parte de Dedalus desde noviembre de 2024. Anteriormente, Nistal pasó gran parte de su carrera como abogado interno en Inetum, además de trabajar en Indra y en varios despachos profesionales. Se especializa en contratación pública y es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid.

#### Maria Chiara Argenton

Argenton, miembro del Consejo de Supervisión de Dedalus Italia y que hasta ahora desempeñó el cargo de Subconsejera General del Grupo en Dedalus, ha gestionado la gobernanza legal del grupo a nivel corporativo, incluyendo la negociación de acuerdos comerciales y de contratación, la integración de operaciones de fusiones y adquisiciones, y las relaciones legales financieras. Además, cuenta con una sólida formación jurídica, habiéndose graduado en la Università Cattolica del Sacro Cuore y obtenido un Máster Ejecutivo en Gestión de Riesgos por la SDA Bocconi University.

ARGENTINA

## Marval O'Farrell Mairal designa a dos nuevos socios

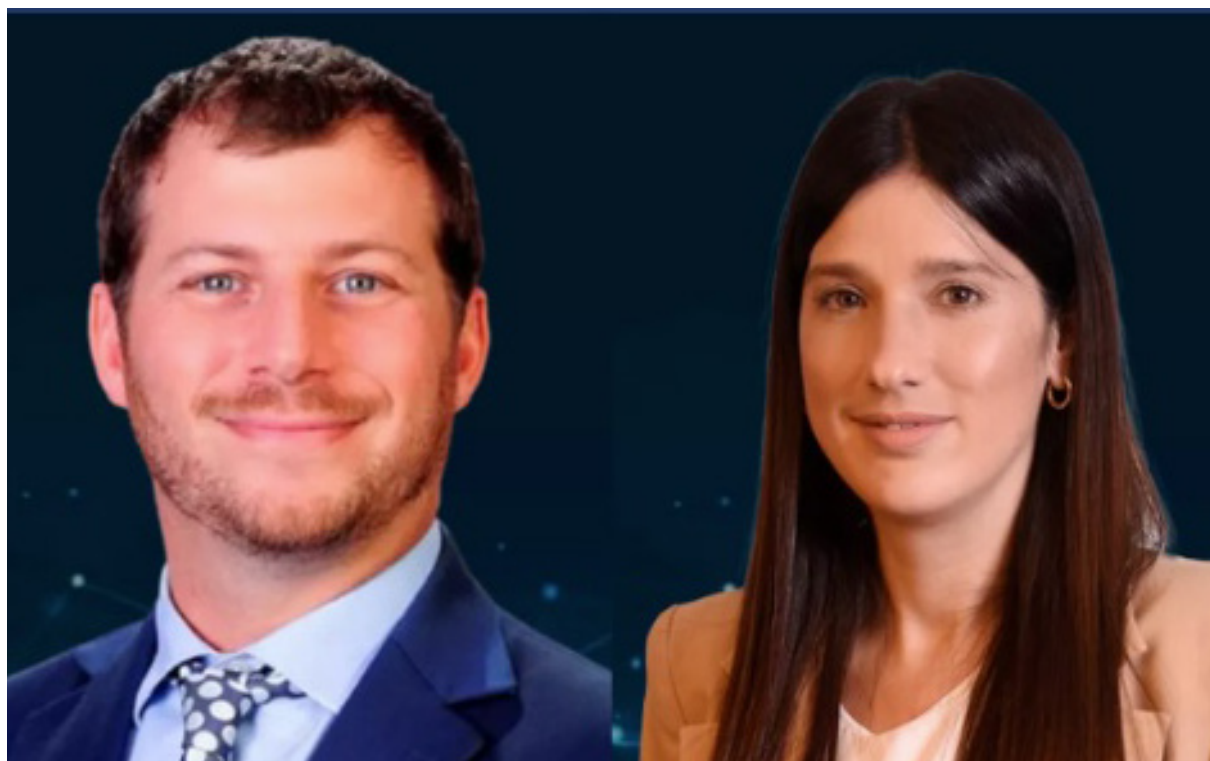
Marval O'Farrell Mairal ha anunciado el nombramiento de dos nuevos socios: **Alejo Martín Gascón** (en la foto a la izquierda) y **Milagros Ibarzábal** (en la foto a la derecha), lo que refleja las prácticas de litigios y arbitraje y derecho público y administrativo del despacho.

Alejo Martín Gascón se incorporó a Marval en 2012 y actualmente se centra en la protección del consumidor, los litigios y el arbitraje. Es reconocido por su experiencia en responsabilidad por productos defectuosos y disputas relacionadas con la tecnología financiera, con una sólida trayectoria en asesoría regulatoria y procesos de retiro de productos.

Alejo es conocido por manejar litigios complejos que involucran elementos científicos y técnicos. Obtuvo su licenciatura en Derecho en la Universidad de Buenos Aires y tiene una maestría en Derecho y Economía de la Universidad Torcuato Di Tella, además de haber completado el programa «Regulación de los mercados de consumo» en la Universidad de Chicago.

Milagros Ibarzábal se incorporó al despacho en 2019 como parte del departamento de derecho público y administrativo, liderando asuntos regulatorios estratégicos y altamente complejos para clientes locales e internacionales. Se graduó con honores en la Universidad Austral y tiene un máster en Derecho por la Universidad de Nueva York, donde recibió el Premio del Decano para Graduados.

Además, obtuvo una maestría en Derecho Administrativo de la Universidad Austral con distinción académica y en 2012 recibió una beca de la Fundación Botín para participar en un programa de Administración Pública de América Latina en la Universidad de Brown.



## BULLRICH FLANZBAUM: Un nuevo estudio, los mismos valores

Las abogadas especializadas en propiedad intelectual **Mercedes Bullrich** (en la foto, a la izquierda) y **Raquel Flanzbaum** (en la foto, a la derecha) continúan su distinguida trayectoria profesional bajo una nueva identidad: Bullrich Flanzbaum.

Este nuevo estudio con sede en Argentina reúne a un equipo de profesionales de confianza que han trabajado en conjunto durante casi tres décadas, ofreciendo una profunda experiencia en la protección y gestión estratégica de activos intangibles.

El estudio cuenta con el respaldo de la experiencia compartida de Mercedes Bullrich y Raquel Flanzbaum, quienes han colaborado durante casi treinta años con un objetivo común: formar un equipo sólido, orientado a brindar soluciones en el desarrollo, protección y defensa de los activos intangibles.

El equipo de Bullrich Flanzbaum está conformado por abogadas/os, agentes de la propiedad industrial y profesionales de diversas disciplinas que comparten valores fundamentales, y que hoy se potencian en una versión más ágil y enfocada en el cliente. Entre sus clientes se encuentran empresas argentinas e internacionales de una amplia gama de sectores.

Bullrich Flanzbaum se construye sobre una base sólida de experiencia, a la vez que incorpora una visión renovada, adaptada a los desafíos cambiantes del entorno global de la propiedad intelectual.

El estudio se posiciona como un aliado estratégico para las empresas que buscan desenvolverse en un entorno legal y regulatorio cada vez más complejo en materia de propiedad industrial.



CHILE

## Cuatrecasas refuerza su práctica inmobiliaria en Chile



Cuatrecasas ha anunciado el nombramiento de **Carolina Menichetti** (en la foto) como nueva socia, quien liderará la práctica de fusiones y adquisiciones inmobiliarias de la firma en Chile. Reconocida como una de las principales abogadas en su campo, Menichetti llega con más de dos décadas de experiencia asesorando a inversionistas, corporaciones e instituciones financieras en complejas transacciones inmobiliarias.

La llegada de Menichetti forma parte de la estrategia de crecimiento constante de Cuatrecasas en Latinoamérica, fortaleciendo la posición de la firma como referencia regional e internacional en asesoría integral sobre operaciones inmobiliarias. Su experiencia abarca proyectos inmobiliarios, fusiones y adquisiciones, venta de activos, reorganizaciones corporativas, acuerdos de asociación y transacciones en mercados de capital.

Destacada en directorios jurídicos internacionales como Chambers & Partners, The Legal 500, IFLR1000 y Best Lawyers, Menichetti es licenciada en Derecho y posee un MBA Ejecutivo de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Además, es reconocida por su compromiso con la sostenibilidad, diversidad e inclusión, habiendo participado en el Comité de Sostenibilidad de AmCham y en el Consejo Consultivo de la Fundación Pro Bono de Chile.

Con esta incorporación, Cuatrecasas consolida su liderazgo en el mercado legal chileno y reafirma su compromiso de ofrecer asesoría estratégica de alto valor en derecho inmobiliario, combinando experiencia local con alcance internacional.



COLOMBIA

## ECIJA amplía su equipo directivo y consolida su presencia en Latinoamérica



FILA SUPERIOR, DE IZQUIERDA A DERECHA:  
DANIEL ACEVEDO, SOCIO DE LEGAL TECH; CARLOS GÓMEZ, SOCIO DE FISCAL; LUIS FERNANDO TORRES, SOCIO DE DERECHO PÚBLICO Y ADMINISTRATIVO  
GERSON CASTAÑEDA, SOCIO DE LITIGIOS; NICOLÁS BARÓN, SOCIO DE DERECHO FINANCIERO Y CORPORATIVO.  
FILA INFERIOR, DE IZQUIERDA A DERECHA:  
STELLA VANEGAS, SOCIA DE PRIVACIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS; DAVID BEDOYA, SOCIO DIRECTOR; VÍCTOR GARZÓN, SOCIO DE FISCAL  
ALEJANDRO LONDOÑO, SOCIO DE PRIVACIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS.

ECIJA ha reorganizado su oficina en Colombia, fortaleciendo su liderazgo como la firma española con una de las mayores presencias en América Latina. La oficina de Colombia estará ahora liderada por el socio director David Bedoya, apoyado por un equipo de más de 30 profesionales legales.

Desde su entrada en Colombia en 2021, ECIJA ha acelerado su crecimiento integrando socios y expertos de alto nivel con amplia experiencia en todas las áreas del derecho empresarial. **David Bedoya**, abogado de la Universidad de Los Andes y con un LL.M. en derecho fiscal internacional por la Universidad de Leiden, cuenta con más de 25 años de experiencia en derecho tributario, estructuración empresarial y consultoría. Antes de unirse a ECIJA, Bedoya trabajó en Ernst & Young Colombia, Brigard & Urrutia y Houthoff Buruma en los Países Bajos. La práctica corporativa de la firma también se ha visto reforzada con Nicolás Barón, ex socio director de Laserna & Barón, quien aporta más de 23 años de experiencia en derecho corporativo y financiero.

Además, ECIJA ha incorporado a la boutique Vanegas Morales, liderada por las especialistas en privacidad y protección de datos Stella Sofía Vanegas Morales y Alejandro Londoño, reconocidos ampliamente en Colombia.

La tecnología legal e innovación reciben un impulso adicional con la incorporación de Daniel Acevedo, ex Ernst & Young y galardonado con el premio FastCase50 por innovación legal. Acevedo se especializa en legaltech, proyectos de IA y transformación digital, liderando la expansión de ECIJA Tech en América Latina.

Con presencia en 18 países y más de 1,400 profesionales, ECIJA aspira a alcanzar 150 millones de euros en ingresos para 2028. Latinoamérica sigue siendo un motor clave de crecimiento para la firma, que continúa consolidándose como líder en servicios legales integrales especializados en tecnología y economía digital.

En la misma semana, seis socios de ECIJA en Colombia se trasladaron a Veria, una firma boutique colombiana especializada en tecnología e inteligencia artificial, parte de la reestructuración que ECIJA está realizando en Colombia.

## Seis socios de Ecija en Colombia se trasladan a Veria



DE IZQUIERDA A DERECHA: PABLO MÁRQUEZ; CAMILO RAMÍREZ (ARRIBA); JULIO CASTAÑEDA (ABAJO)  
LORENA GARNICA; CARLOS HUGO RAMÍREZ (ABAJO); Y PATRICIA RENJIFO.

Pablo Márquez, ex socio director de Ecija en Colombia, junto con otros cinco socios — Lorena Garnica, Patricia Renjifo, Carlos Hugo Ramírez, Camilo Ramírez y Julio Castañeda — han dejado la firma española para dedicarse plenamente a Veria, una firma boutique de asesoría enfocada en tecnología e inteligencia artificial.

Ecija informó que esta reestructuración se está llevando a cabo en Colombia y que pronto anunciará la incorporación de nuevos profesionales y socios. Estos seis socios formaron la base de las operaciones de Ecija cuando la firma ingresó al mercado sudamericano en 2021.

“Nuevo uniforme, mismo equipo,” escribió Carlos Hugo Ramírez sobre la transición. Dice también que en Veria Asesores seguirán jugando con el mismo estilo: muy cerca de los clientes, con una visión 360° gracias a nuestra experiencia en el sector público, roles legales internos en empresas privadas y compromiso continuo en la academia como profesores universitarios y conferencistas.

### Sobre los nuevos socios de Veria:

Los seis ingresan a Veria como socios. Pablo Márquez aporta más de 25 años de experiencia, especializado en regulación económica, derecho de la competencia, tecnología de la información, telecomunicaciones y arbitraje. Lorena Garnica se enfoca en inversión rural, políticas públicas, derecho inmobiliario, gestión de tierras, derecho ambiental y sostenibilidad.

Camilo Ramírez se especializa en litigios, arbitraje, derecho comercial, inmobiliario y urbanístico. Carlos Hugo Ramírez ofrece experiencia en derecho corporativo, fusiones y adquisiciones y derecho laboral. Patricia Renjifo es experta en propiedad intelectual e industrial, derecho audiovisual, entretenimiento, startups, innovación y emprendimiento. Julio César Castañeda se especializa en derecho contractual y relaciones jurídicas negociables, con experiencia en supervisión regulatoria y cumplimiento, especialmente en la industria de comunicaciones móviles.

En la imagen, de izquierda a derecha: Pablo Márquez; Camilo Ramírez (arriba), Julio Castañeda (abajo); Lorena Garnica; Carlos Hugo Ramírez (abajo); y Patricia Renjifo.

## Garrigues refuerza su práctica corporativa con nuevo socio



Garrigues ha anunciado la incorporación de **Andrés Crump** como socio en su oficina de Bogotá, fortaleciendo aún más su práctica de Corporate/M&A en Colombia. Su nombramiento, que será ratificado en la próxima reunión de socios de Garrigues, representa un paso estratégico para consolidar la posición de la firma en trabajos transaccionales de alto nivel en la región.

Crump cuenta con más de 20 años de experiencia en derecho corporativo y de fusiones y adquisiciones, y es ampliamente reconocido por su papel en asesorar algunas de las transacciones más significativas en Colombia y en toda América Latina. Su experiencia internacional abarca Brasil, Chile, México y Perú, con un fuerte enfoque en los sectores de infraestructura y energía.

Posee una maestría en Derecho de la Universidad de Columbia (Nueva York) y una maestría en Finanzas de la Universidad de Los Andes (Bogotá), institución donde también obtuvo su título de abogado.

A lo largo de su carrera, Crump ha asesorado en una amplia gama de asuntos, incluyendo acuerdos privados, procesos de privatización impulsados por el sector público y transacciones en mercados abiertos. Su historial incluye la adquisición de acciones y ofertas públicas que suman un valor agregado de más de 20 mil millones de dólares.

Se espera que su llegada impulse considerablemente las capacidades de fusiones y adquisiciones de Garrigues en Colombia, un mercado clave en la estrategia latinoamericana de la firma.



# 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





## On the web

### Pulso económico

Agosto y septiembre marcaron un repunte en transacciones y acuerdos en el mercado legal latinoamericano, abarcando industrias como hospitales, productos químicos, petroquímicos, agroindustria y más. Argentina destacó como uno de los países más activos durante este período.



ECUADOR

## Flor Bustamante asesora a BID Invest en hospital de Guayaquil



Flor Bustamante Pizarro & Hurtado actuó como asesor legal local de BID Invest en el cierre de una línea de crédito garantizada por US\$68 millones con Millenium-Med Hosp SAS, la empresa responsable del desarrollo del hospital privado más grande y moderno de Guayaquil, Ecuador.

La financiación respaldará la construcción del Hospital Millennium-Med, con 40 millones de dólares estadounidenses proporcionados a través de un préstamo A por parte de BID Invest y 28 millones de dólares adicionales a través de un préstamo B emitido por CIFI Latam.

Para esta transacción, Flor Bustamante Pizarro & Hurtado, con sede en Ecuador, proporcionó asesoría legal local al prestamista. Holland & Knight asesoró en materia de derecho internacional al prestamista, mientras que A&O Shearman actuó como asesor legal internacional del prestatario y el patrocinador. El equipo de Flor Bustamante Pizarro & Hurtado estuvo liderado por el socio senior Mario Flor (en la foto a la izquierda) y el socio Alejandro Pérez (en la foto a la derecha). El equipo de Holland & Knight estuvo liderado por los socios Norberto Quintana y Juliana Saa, junto con el asociado senior Jorge Ballen.

### ÁREAS DE PRÁCTICA

Banco y Finanzas

### OPERACIÓN

línea de crédito garantizada

### FIRMA

Flor Bustamante Pizarro & Hurtado

### ABOGADOS PRINCIPAL

Mario Flor, Alejandro Pérez

### VALOR:

US\$68 millones

MEXICO

## Pérez-Llorca México asesora a Chemtrade en la adquisición de Polytec



Pérez-Llorca México ha asesorado a Chemtrade Logistics, proveedor norteamericano de productos químicos industriales y servicios, en la adquisición de Polytec, fabricante de productos químicos especializados. La participación del despacho se centró en la filial mexicana de Polytec, que formaba parte de la operación global.

La adquisición respalda la estrategia de crecimiento de Chemtrade al establecer su presencia en el mercado mexicano a través de la filial local de Polytec. Esta medida proporciona a Chemtrade una base estratégica para expandir sus operaciones y mejorar su competitividad en la región.

La transacción, que se espera que se cierre durante el cuarto trimestre de 2025, está sujeta a las aprobaciones reglamentarias y a las condiciones de cierre habituales. En ella intervinieron múltiples disciplinas, entre las que destacaron las cuestiones medioambientales, aduaneras, fiscales e inmobiliarias. La firma gestionó las cuestiones reglamentarias y de cumplimiento, coordinándose estrechamente con los abogados extranjeros durante todo el proceso.

Dorsey & Whitney actuó como coasesor de Chemtrade Logistics. El equipo de Pérez-Llorca México estuvo liderado por los socios José Ignacio Rivero Andere y Alfredo Chávez Goyeneche, junto con los abogados Enrique Muñoz y Félix Ponce-Nava y los asociados Héctor Ferrari, Regina Jordán, Raúl Paniahua, José Carlos Rodríguez, Miguel Ángel Rosas, Guillermo Vázquez, Georgina Zavala y Gerardo Llerendi (asistente legal).

### ÁREAS DE PRÁCTICA

Acuerdos y Transacciones

### OPERACIÓN

Adquisición de Polytec

### FIRMA

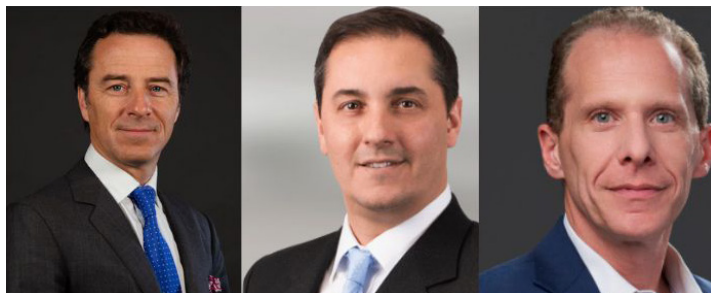
Pérez-Llorca México

### ABOGADOS PRINCIPALES

José Ignacio Rivero, Alfredo Chávez Goyeneche

## ARGENTINA

# Varias firmas asesoran en la emisión de notas por US\$150 millones de EDEMSA



DLA Piper, Bruchou & Funes de Rioja y Clifford Chance US asesoraron a Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza (EDEMSA), una empresa líder en distribución de electricidad en Mendoza, en la emisión internacional de sus Notas Senior Step-Up Clase 6 con vencimiento en 2031. Las notas, denominadas y pagaderas en dólares estadounidenses, fueron emitidas

bajo el programa global de emisión de EDEMSA por hasta US\$400 millones (o su equivalente en otras monedas), autorizado por la Comisión Nacional de Valores (CNV) de Argentina.

Las Notas Clase 6 se emitieron al 92,930% de su valor nominal, con un monto total en circulación de US\$150 millones. Estas notas devengan tasas de interés escalonadas: 9,75% anual hasta el 28 de julio de 2029; 10,75% hasta el 28 de julio de 2030; y 11,75% hasta su vencimiento final el 28 de julio de 2031. La amortización del capital se realizará en tres cuotas iguales a partir de 2029.

Bajo la ley estadounidense, DLA Piper Argentina, a través de su New York Desk en Buenos Aires, estuvo liderado por el socio Marcelo Etchebarne (en la foto a la izquierda), Nicolás Teijeiro (of counsel) y los asociados senior Daiana Suk e Ignacio Bard. En Nueva York, también participaron el socio Josh Kaufman y el asociado Marcos Taiana.

DLA Piper Argentina también actuó como asesor legal de EDEMSA bajo la ley argentina, con un equipo liderado por el socio Alejandro Noblía, junto con los asociados Federico Vieyra y Mariana Carbajo.

El equipo legal interno de EDEMSA estuvo conformado por Andrés Aruani, María Carolina Reta y Carina Cocuelle.

Clifford Chance US actuó como asesor legal de los compradores iniciales y los colocadores locales bajo la ley estadounidense, a través de su equipo liderado por el socio Hugo F. Triaca (en la foto al centro) y los asociados David Rondon, Juan Andrés Bosch y Cristian Ragucci.

Reed Smith actuó como asesor legal del fiduciario, co-registrador, agente de pagos principal y agente de transferencia, liderado por el socio Adam Solowsky.

Bruchou & Funes de Rioja actuó como asesor legal de los compradores iniciales y de los colocadores locales bajo la ley argentina, con un equipo liderado por el socio Alejandro Perelsztein (en la foto a la derecha) y los asociados Juan María Rosatto y Teo Panich.

## ÁREAS DE PRÁCTICA

Mercado de Capitales

## OPERACIÓN

Emisión de notas

## FIRMA

DLA Piper, Bruchou & Funes de Rioja y Clifford Chance

## ABOGADOS PRINCIPALES

Marcelo Etchebarne, Hugo F. Triaca, Alejandro Perelsztein

## VALOR

US\$150 millones



## Bruchou y TCA asesoran en la emisión de Petroquímica Comodoro Rivadavia



Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, Bruchou & Funes de Rioja, Linklaters y Salaverri, Burgio & Wetzler Malbrán asesoraron a Vista Energy Argentina en la finalización de la emisión. Bruchou & Funes de Rioja asesoró a Petroquímica Comodoro Rivadavia en la emisión de las obligaciones negociables Clase T por un monto total de US\$38.916.527, bajo el régimen simplificado para emisores frecuentes.

TCA Tanoira Cassagne actuó como asesor legal de Banco de Galicia y Buenos Aires, Banco Santander Argentina, Balanz Capital Valores, Banco Patagonia, Banco Hipotecario, Allaria, Banco BBVA Argentina, Industrial Valores, Banco de la Provincia de Buenos Aires, Banco Mariva y Facimex Valores, en su rol de colocadores.

Las obligaciones negociables Clase T, denominadas y pagaderas en dólares estadounidenses en Argentina (a través del dólar MEP), vencen el 21 de julio de 2028 y devengan un interés fijo del 8,50%.

El asesoramiento legal a Petroquímica Comodoro Rivadavia estuvo a cargo del equipo de Bruchou & Funes de Rioja, liderado por el socio José María Bazán (en la foto a la izquierda) y los asociados Sebastián Pereyra Pagiari y Gonzalo Javier Vilariño.

El equipo legal interno de Petroquímica Comodoro Rivadavia estuvo encabezado por Mariano Juárez Goñi, Florencia Fridman y Anabela Mengoni.

El asesoramiento legal a los colocadores fue brindado por TCA Tanoira Cassagne, con un equipo liderado por las socias Alexia Rosenthal (en la foto al centro) y Rocío Carrica (en la foto a la derecha), junto con los asociados Juan Manuel Simó y Stefania Lo Valvo.

### ÁREAS DE PRÁCTICA

Banco y Finanzas

### OPERACIÓN

Emisión de obligaciones negociables

### FIRMAS

Bruchou y TCA

### ABOGADOS PRINCIPALES

José María Bazán, Alexia Rosenthal y Rocío Carrica

### VALOR

US\$38,916,527





**NEW DIRECTORY!**

**Energy & Infrastructure 2025**

**AVAILABLE NOW**

**Download it!**

by Research Center of LC Publishing Group

[www.lcpublishinggroup.com](http://www.lcpublishinggroup.com)

In partnership with





## Marval asesora en la emisión internacional y oferta de recompra de Adecoagro



La firma argentina Marval O'Farrell Mairal asesoró a Adecoagro en la emisión de notas internacionales con vencimiento el 29 de julio de 2032, bajo ley del estado de Nueva York y garantizadas por determinadas subsidiarias de la compañía, como parte de una colocación realizada conforme a la Regla 144A y la Regulación S de la Ley de Valores de los Estados Unidos.

Simultáneamente, Adecoagro—una compañía agroindustrial dedicada a la producción de alimentos y energía renovable—lanzó una oferta de recompra en efectivo por la totalidad de sus notas con vencimiento en 2027.

Itau BBA USA Securities, J.P.

Morgan Securities, Balanz Capital

UK, Banco BTG Pactual – Sucursal Islas Caimán y Morgan Stanley & Co. actuaron como colocadores internacionales de la emisión y como agentes colocadores internacionales en la oferta de recompra.

The Bank of New York Mellon actuó como fiduciario, registrador, agente de pagos y agente de transferencia en virtud del contrato de fideicomiso suscrito con Adecoagro.

Marval O'Farrell Mairal actuó como asesor legal local de Adecoagro, con un equipo liderado por los socios Pablo Viñals Blake (en la foto) y Sergio Tálamo, junto con los asociados Martín Iván Lanús y Pedro María Azumendi.

El equipo interno legal y financiero de Adeco estuvo conformado por Emilio Gnecco, Jonathan Goldschmidt y Victoria Cabello como financieros, y Josefina Díaz Vega y María Victoria Matelica como asesoras legales internas.

### ÁREAS DE PRÁCTICA

Mercado de Capitales

### OPERACIÓN

Emisión de notas

### FIRMAS

Marval O'Farrell Mairal

### ABOGADO PRINCIPALE

Pablo Viñals Blake



# 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](http://www.legalcommunitymena.com)

A full-page background image of an astronaut in a white spacesuit floating in space. The Earth's horizon is visible on the left, and the dark void of space with some distant stars is on the right. The astronaut is positioned centrally, facing slightly towards the viewer.

# No siempre el cielo es el límite

En América Latina, Brasil lidera una nueva era en el derecho espacial con leyes recientes e iniciativas estratégicas, fortaleciendo la presencia de la región a nivel global

por Ingrid Furtado





Con menos de seis décadas, el Derecho Espacial sigue siendo un campo joven, dando sus primeros pasos frente a la velocidad impresionante de las tecnologías que acercan a la humanidad a la exploración de cuerpos celestes. Es precisamente el avance de empresas privadas y estatales en busca de la explotación de minerales, ya sea en la Luna o en Marte, la defensa militar y la ciencia, además del turismo espacial, lo que ha impulsado la expansión y consolidación de esta rama del derecho entre despachos jurídicos en todo el mundo, incluida América Latina. Brasil está justo en el epicentro de esta protagonización.

El Centro Espacial de Alcántara, en la costa norte de Maranhão, simboliza este liderazgo brasileño. Operado por la Fuerza Aérea Brasileña (FAB), es considerado una de las bases de lanzamiento más eficientes del mundo por estar a solo dos grados del Ecuador, facilitando el acceso a órbitas geoespaciales importantes.

De hecho, según la Agencia Espacial Brasileña, el Acuerdo de Salvaguardas Tecnológicas (AST) permite que empresas estadounidenses utilicen la infraestructura del centro mediante contratos específicos y mecanismos de protección tecnológica, manteniendo, sin embargo, el control bajo supervisión brasileña.

Hoy, con la creación de nuevas agencias y políticas públicas, como la estatal Alada, creada en 2025 para proyectos aeroespaciales, Brasil avanza en este nuevo capítulo de la exploración espacial, en el que el Derecho Espacial es clave para asegurar soberanía, seguridad e impulsar el desarrollo tecnológico del país.

En este inmenso tablero cósmico donde las naciones juegan una partida compleja, mezclando reglas antiguas y nuevas y tecnologías avanzadas que cambian rápidamente las piezas en juego, el espacio no es propiedad de nadie, pero es un terreno abierto a la exploración: una delicada balanza entre el derecho a investigar y el deber de preservar.

Las implicaciones geopolíticas y de defensa hacen de este juego un campo de tensiones invisibles, donde los países deben definir no solo quién puede lanzar satélites, sino también quién responde por el desorden dejado en el camino.

¿Quién pagará si un escombros choca con un satélite de otro país? ¿Quién asegura que la



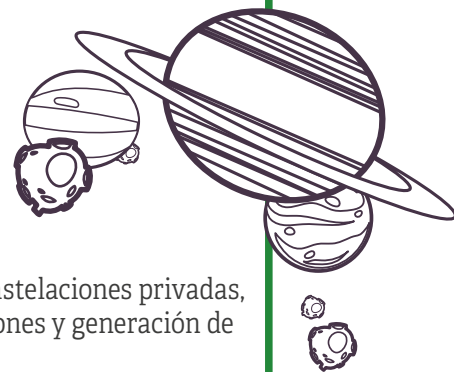
## JULIO COSTA

Jefe de oficina en CAR en cooperación con HFW. Especialista en derecho aeroespacial, internacional, marítimo y de seguros. Julio fue parte de los Consejos de la Asociación Brasileña de Derecho Aeronáutico – SBDA; y del Instituto Iberoamericano de Derecho Aéreo, Espacial y de Aviación Comercial; así como miembro de AIDA – Asociación Internacional de Derecho de Seguros; Asociación Latinoamericana de Derecho Aeronáutico y Espacial – ALADA; y Asociación Brasileña de Derecho Marítimo – ABDM. Julio Costa tiene amplia experiencia en asuntos multidisciplinarios, gestión de crisis en Brasil y en el extranjero.

libertad de exploración no se transforme en apropiación disfrazada?

Para responder estas preguntas, The Latin American Lawyer entrevistó a abogados especializados en derecho espacial que trabajan diariamente en cuestiones geopolíticas relacionadas con satélites, misiones, contaminación espacial y otros dilemas del sector.

**Julio Costa** es jefe de la oficina de Costa, Albino & Rocha Advogados (CAR) en Río de Janeiro en cooperación con HFW, firma internacional de



derecho con base en Londres. Especialista en derecho aeronáutico, internacional, marítimo y de seguros, explica que el derecho espacial es la rama jurídica que regula las actividades humanas en el espacio exterior, abarcando normas internacionales y legislaciones domésticas, con génesis en los tratados multilaterales de la ONU, especialmente en el Tratado del Espacio Exterior de 1967. Las raíces de este derecho se inspiran en leyes de territorio marino y espacio aéreo, adaptando principios a los desafíos únicos de la exploración y uso del cosmos.

“El artículo II del Tratado del Espacio Exterior establece que el espacio y los cuerpos celestes no están sujetos a apropiación nacional por soberanía, uso o ocupación. La interpretación dominante es que esta cláusula veta la soberanía estatal, pero no impide la exploración económica privada, siempre que esté autorizada y supervisada por el Estado de origen, conforme al artículo VI del mismo tratado,” dice el especialista.

Sin embargo, esta interpretación es disputada por algunos Estados y expertos. La ausencia de un régimen internacional específico, como para los fondos marinos (UNCLOS), hace urgente crear normas que concilien la exploración económica con el principio del espacio como patrimonio común de la humanidad.

“Algunos países ya adoptaron legislaciones internas (EUA, Luxemburgo, Emiratos Árabes) que permiten la minería espacial privada, tensionando la interpretación tradicional. Es urgente un acuerdo internacional que defina si el espacio será tratado como “patrimonio común de la humanidad” o se impondrá una lógica de “primero en llegar, primero en servirse”, dice Costa.

## DESAFÍOS

Con la creciente comercialización espacial, surgen nuevas cuestiones jurídicas para aclarar complejidades en la exploración de recursos, gestión del tráfico orbital y operación de estaciones espaciales privadas.

Un reto creciente es la gestión del tráfico orbital. El aumento de satélites en órbita, impulsado

especialmente por mega-constelaciones privadas, incrementa riesgos de colisiones y generación de desechos espaciales.

Costa explica que el derecho espacial carece de reglas internacionales detalladas sobre coordinación, mitigación de riesgos y responsabilidades, haciendo urgente construir mecanismos normativos que garanticen seguridad y sostenibilidad a largo plazo del entorno orbital.

Orbitando la Tierra a altitudes bajas (250 a 2,000 km), los satélites en órbita baja (LEO - Low Earth Orbit) se usan ampliamente para internet, pues reducen el retraso en señales y ofrecen conexiones rápidas y estables.

Desde el Sputnik en 1957, la cantidad de satélites activos es de aproximadamente 12 mil, con más de 40 mil objetos inactivos o fuera de operación cerca de la Tierra. Aunque impulsan avances tecnológicos, aumentan riesgos de contaminación espacial y disputa entre empresas privadas por control y lucro en el espacio.

“Con miles de satélites en órbita baja, crece la urgencia de un sistema global para coordinar y prevenir colisiones, regular desorbitación y mitigar basura espacial. El turismo espacial y estaciones privadas generan debates sobre jurisdicción, derecho laboral, seguridad y responsabilidad civil extraterritorial,” agrega Julio Costa.

## VOCACIÓN

**Eduardo Penna**, socio en CAR y experto en responsabilidad civil y seguros aeronáuticos, destaca el rol estratégico de América Latina en derecho espacial.

“América Latina tiene vocación estratégica en observación terrestre, agricultura de precisión, gestión de desastres y conectividad remota,” dice Penna.

Destaca que países como Brasil, Argentina y México tienen agencias espaciales consolidadas y regulaciones modernas, como el nuevo proyecto de Ley Espacial Brasileña.

“Pero aún hay que capacitar juristas, armonizar leyes internas con tratados internacionales, participar más en foros multilaterales y promover alianzas público-privadas y regionales,” añade.



**EDUARDO PENNA**

Socio en CAR en la oficina de Río de Janeiro, especializado en responsabilidad aeronáutica y seguros aeronáuticos. Tiene amplia experiencia en la gestión de accidentes aeronáuticos, asesorando a aerolíneas, aeropuertos, hangares y sus aseguradoras, con énfasis en la gestión de crisis y el relacionamiento con autoridades públicas y partes afectadas tras grandes desastres.

Además de su práctica en aviación, Eduardo asesora a clientes en asuntos complejos y de alto riesgo relacionados con seguros y reaseguros, incluidos seguros satelitales, riesgos marítimos, fianzas, seguros de arte y otros contratos especializados.

## FUTURO ESTRATÉGICO

La participación latinoamericana es incipiente pero prometedora, dijo Eduardo Penna, citando que el Centro de Lanzamientos de Alcántara es un activo estratégico de Brasil y puede darle protagonismo si tiene seguridad jurídica para atraer inversión extranjera.

"En ese mismo sentido, aunque embrionario, el Municipio de Maricá, Estado de Río de Janeiro, en colaboración con la Agencia Espacial Brasileña

– AEB, está desarrollando estudios para la instalación de un Centro Aeroespacial en las Islas Maricás, en Itaipuaçu", añadió el experto. El proyecto tiene como objetivo el lanzamiento de cohetes y satélites de pequeño tamaño, la creación de un centro de formación de ingenieros aeroespaciales y el aprovechamiento de la posición geográfica estratégica para lanzamientos con menor consumo de combustible.

"Brasil, por ejemplo, desde hace algún tiempo ha ampliado su participación en las discusiones en UNCOPUOS; cuenta con una legislación minera y ambiental que puede ser adaptada al contexto espacial; y continúa desarrollando una Política Espacial Nacional con enfoque en innovación y sostenibilidad", adelanta Eduardo Penna.

Él contextualiza que Brasil tiene experiencia relevante en minería terrestre, incluso con lecciones dolorosas en tragedias ambientales.

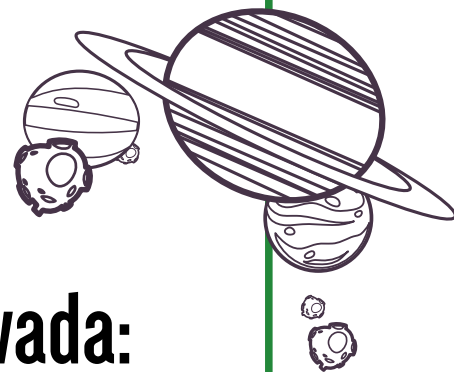
"Ese historial puede servir para proponer una regulación espacial más responsable. En el escenario internacional, América Latina no puede quedarse solo como usuaria de datos satelitales, necesita ser norm-shaper y no solo rule-taker, influyendo en la redacción de las reglas antes de que sean definidas por las grandes potencias," dice Eduardo Penna.

El país tiene experiencia minera terrestre con lecciones ambientales, que puede guiar una regulación espacial responsable.

Latinoamérica no debe ser solo usuaria de datos satelitales, debe ser norm-shaper, no solo rule-taker, influyendo en reglas antes que las grandes potencias, concluye Penna.

## TENDENCIAS Y EXPANSIÓN

Para Eduardo, la actividad jurídica se ha expandido a sectores como telecomunicaciones, defensa, seguros y reaseguros, agronegocios, logística y observación de la Tierra. "Despachos especializados han asesorado en contratos de lanzamiento y operación de satélites; acuerdos para compartir datos espaciales; due diligence regulatoria para inversiones en startups espaciales; gestión de riesgos y siniestros relacionados con activos espaciales; y cumplimiento con regímenes de control de exportaciones (como ITAR y EAR)." 



# Gobernanza global y expansión privada: Entrevista con Ian Grosner (PF-AEB)

La defensa del espacio y de los cuerpos celestes es un desafío monumental, que exige no solo acuerdos internacionales, sino la construcción de una conciencia global. Después de todo, el espacio es el mayor territorio que enfrenta la humanidad, y su gobernanza depende de la sabiduría colectiva para evitar que este nuevo "mar abierto" se convierta en un campo de batalla legal, política y ambiental.

Nada menos que el procurador jefe de la Procuraduría Federal ante la Agencia Espacial Brasileña (PF-AEB), **Ian Grosner**, para arrojar luz sobre los desafíos y tendencias del Derecho Espacial para la región.

Grosner también es presidente del Grupo de Trabajo sobre Definición y Delimitación del Espacio Exterior del Subcomité Jurídico del Comité para el Uso Pacífico del Espacio Exterior (COPUOS).

Ian explica que, de todas las agendas en relación con el derecho espacial, tal vez la más polémica sigue siendo la exploración de recursos espaciales.

"El Artículo II del Tratado del Espacio (OST) prohíbe la apropiación nacional de cuerpos celestes, lo que genera cuestionamientos sobre la compatibilidad entre esta cláusula y la posibilidad de extracción y utilización de recursos por parte de Estados y empresas privadas".

Él dice que el tema es tan sensible que existe, actualmente, un grupo de trabajo específico sobre la materia en el Subcomité Jurídico del COPUOS, en el cual Brasil ha hecho contribuciones relevantes.

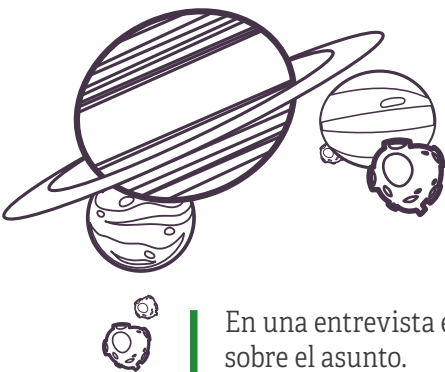
"La expectativa es que, en un futuro próximo, sea posible alcanzar un consenso internacional sobre principios mínimos que den seguridad jurídica a esta actividad. Vale la pena destacar que, desde el punto de vista práctico, no habrá misiones permanentes en la Luna, en Marte u otros cuerpos celestes sin la posibilidad de utilización in situ de recursos espaciales", explica Ian.



**IAN GROSNER**

Procurador Jefe de la Procuraduría Federal ante la Agencia Espacial Brasileña (PF-AEB). Presidente del Grupo de Trabajo sobre Definición y Delimitación del Espacio Exterior del Subcomité Jurídico del Comité para el Uso Pacífico del Espacio Exterior (COPUOS). Máster (LL.M.) por la Universidad de Leiden (Países Bajos) en Derecho Aeronáutico y Espacial. Profesor de derecho espacial. Miembro titular del Instituto Internacional de Derecho Espacial (IISL). Presidente del IAF LAC-SC (Subcomité de la IAF para América Latina y el Caribe). Árbitro del Panel Especializado en Disputas del Espacio Exterior de la Corte Permanente de Arbitraje (PCA), en La Haya. Autor del libro: Serie Derecho y Política Espacial: volumen I: Derecho Espacial Internacional: contextualizado y comentado. 2023. Editorial Dialéctica.





En una entrevista exclusiva, ofrece más detalles sobre el asunto.

### **¿Cómo definiría el derecho espacial hoy en día y cómo ha evolucionado con la aparición de empresas aeroespaciales privadas y nuevas tecnologías satelitales?**

IG: El derecho espacial puede definirse, en líneas generales, como la rama del Derecho Internacional Público que regula las actividades de los Estados, sus entidades públicas y privadas, así como de las organizaciones internacionales intergubernamentales, en la exploración y uso del espacio exterior. Es este cuerpo normativo el que establece el régimen jurídico aplicable tanto al espacio exterior como a los cuerpos celestes.

Esta concepción, que no es de mi autoría, sino extraída de la doctrina especializada, refleja la comprensión clásica del derecho espacial, concebido originalmente como un campo de relaciones esencialmente entre Estados. De ahí también deriva la tradicional noción de responsabilidad internacional de los Estados por las actividades espaciales, aún vigente y prevista en los tratados internacionales en vigor.

Sucede que, con la evolución del sector espacial y la aparición de nuevas tecnologías, en especial la proliferación de satélites de pequeño tamaño y la entrada decisiva de empresas privadas en el mercado, el derecho espacial ha pasado por un proceso de adaptación. Aunque la responsabilidad última sigue recayendo en los Estados ante la comunidad internacional, las legislaciones nacionales han creado mecanismos para atribuir consecuencias jurídicas directas a las empresas privadas.

Un ejemplo de esto es el caso brasileño: la Ley nº 14.946/2024 prevé expresamente la posibilidad de acciones regresivas contra empresas privadas que, en el ejercicio de actividades espaciales, causen daños por los cuales el Estado debe responder internacionalmente.

Así, la tendencia es que el derecho espacial, sin perder sus raíces en el Derecho Internacional Público, incorpore cada vez más a los nuevos actores del sector.

Las empresas privadas, hoy protagonistas en varias etapas de la cadena espacial, deben estar incluidas claramente en el régimen jurídico, ya sea por normas internacionales en discusión, ya sea por legislaciones nacionales que busquen equilibrar innovación, seguridad jurídica y responsabilidad. Este movimiento será decisivo para la consolidación de un marco regulatorio que esté a la altura del ritmo acelerado de la llamada “nueva carrera espacial”.

### **¿Cuál debe ser el papel de América Latina en la construcción del futuro del derecho espacial y cómo se están preparando los sistemas jurídicos locales para adaptarse a este campo en rápida evolución?**

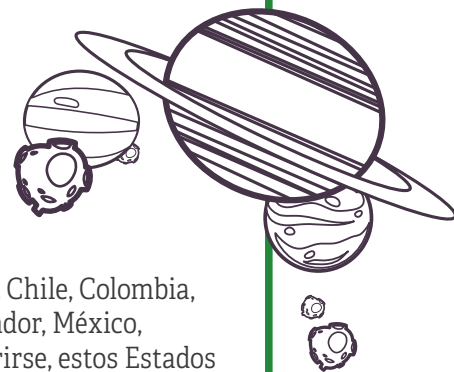
IG: En mi opinión, América Latina debe asumir un papel activo y colaborativo en la construcción del futuro del derecho espacial, aprovechando tanto su tradición de participación internacional como el potencial humano y científico que posee.

Hoy, la región es bastante desigual en este campo: Brasil, Argentina y México están a la vanguardia, no solo en términos de actividades espaciales, sino también en el ámbito jurídico. Estos tres países son miembros del COPUOS (Comité para el Uso Pacífico del Espacio Exterior de la ONU) desde su creación en 1958, y, por lo tanto, han contribuido desde siempre a la formación de las normas internacionales. Además, cuentan con agencias espaciales consolidadas, políticas nacionales estructuradas y legislaciones específicas dirigidas al sector.

### **¿Cómo se están posicionando los países latinoamericanos – si es que lo están haciendo – en la conversación global sobre minería extraterrestre? ¿Existen marcos regulatorios o políticas emergentes en la región?**

IG: Los países latinoamericanos se han ido insertando de manera gradual pero consistente en el debate global sobre minería extraterrestre. Brasil, Argentina y México, que históricamente participan activamente en las discusiones en el ámbito del COPUOS, han mantenido posiciones bastante cercanas sobre el tema.

Una preocupación recurrente de los países



emergentes, incluida América Latina, es garantizar que la exploración de recursos espaciales respete el principio del “beneficio de toda la humanidad”, previsto en el Tratado del Espacio, lo que implica discutir mecanismos concretos para la distribución equitativa de los beneficios derivados de esta actividad.

En términos normativos, la región todavía carece de marcos regulatorios robustos. La excepción más relevante es Brasil, cuya Ley n° 14.946/2024, en su artículo 3°, inciso IX, incluye expresamente la exploración de recursos espaciales en la lista de actividades espaciales.

Esta previsión coloca al país en una posición diferenciada entre los Estados en desarrollo, por reconocer de forma clara la posibilidad de tales actividades y abrir espacio para regulaciones futuras más específicas.

Otro aspecto importante es la adhesión de varios países latinoamericanos a los Acuerdos Artemis,

entre ellos Argentina, Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador, México, Panamá y Uruguay. Al adherirse, estos Estados han asumido compromisos en torno a principios enfocados en la cooperación, transparencia y uso pacífico del espacio.

En lo que respecta a los recursos espaciales, la sección 10 de los Acuerdos establece parámetros interpretativos que legitiman la extracción y el uso, siempre en consonancia con el derecho internacional vigente.

Así, aunque aún falta en la región un cuerpo normativo detallado, se puede decir que los países latinoamericanos ya se están posicionando en la conversación global sobre minería extraterrestre a través de su actuación en el COPUOS, la adhesión a los Acuerdos Artemis y, en el caso brasileño, de una legislación nacional pionera entre los países en desarrollo. ■





# 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](http://www.legalcommunity.ch)



# Crece la demanda de servicios de derechos de autor en firmas jurídicas

De creadores a protectores, los despachos legales se enfocan cada vez más en las prácticas de derechos de autor en medio de la rápida evolución de la inteligencia artificial

por ingrid furtado



Los despachos legales se enfocan cada vez más en las prácticas de derechos de autor en medio de la rápida evolución de la inteligencia artificial. La atención a las prácticas de derechos de autor está aumentando de manera constante dentro de los despachos legales, pero el ritmo rápido y cambiante de la inteligencia artificial complica el mantenerse al día con estos desarrollos.

Más personas se convierten en creadores utilizando plataformas digitales para expresar su arte, lo que plantea preguntas importantes sobre cómo proteger estas obras. Las preocupaciones clave incluyen cómo asegurar la originalidad, evitar el plagio y mantener el respeto a los derechos de autor en un entorno donde el contenido se replica y comparte fácilmente.

Los derechos de autor son como las raíces de un árbol, que anclan y protegen las obras creativas originales —libros, música, arte— brindando sustento para el crecimiento cultural. Mientras tanto, la Propiedad Industrial se sostiene como el tronco y las ramas fuertes, apoyando invenciones, marcas y diseños que dan forma y estructura al comercio y la industria.

El abanico de servicios relacionados con la ley de derechos de autor es extenso y continúa creciendo constantemente. Entre los principales servicios se incluyen el registro y protección, la gestión de la propiedad intelectual, la concesión de licencias y comercialización, litigios por infracción de derechos de autor, cuestiones digitales y online relacionadas con derechos de autor, asesoría y estrategia en derechos de autor, así como asuntos de derechos de autor internacionales.

“Somos generadores de valor. Acompañamos a los clientes a identificar cómo sus proyectos pueden concretarse en intangibles que posteriormente puedan convertir en ingresos, aumento del patrimonio o ahorros”, dice **Juan Felipe Acosta-Sánchez**, Director General de ClarkeModet Colombia. Con casi 20 años de experiencia en litigios y estrategia de Propiedad

**«Los desafíos son de doble vía. Es fácil caer en la trampa de pensar que lo que se encuentra en Internet y se puede descargar se puede usar. Acompañamos a nuestros clientes en generarles la capacidad y competencia para comprender qué pueden hacer y qué no, cuándo requieren licencias y cuándo podrían estar en riesgo de infringir»**

Intelectual, ha estado supervisando de cerca la demanda de los clientes en este ámbito.

Acosta añade que “en este campo, vamos desde la prevención o clearance para evitar infringir derechos de terceros, la estructuración de sistemas generales de propiedad intelectual, negociación y preparación de acuerdos de adquisición o licenciamiento de activos, valoración de tales activos, registro ante autoridades, identificación de infracciones por terceros, demandas o denuncias ante redes sociales y autoridades administrativas y judiciales.”

Las categorías de empresas que solicitan con mayor frecuencia servicios legales relacionados con derechos de autor son las industrias de entretenimiento y culturales, que basan fundamentalmente su estructura económica en activos de propiedad intelectual, seguidas por las de tecnología y software, a las que acompañamos con invenciones implementadas por computador, cesiones y licencias tanto en el campo de las invenciones como del derecho de autor.

“Es menos común que el talento demande los servicios de prevención pero sí requieren los de solución de controversias,” dice Juan Acosta.

## DESAFÍOS

Pero, ¿cuáles serían los desafíos más frecuentes que enfrentan los clientes en relación con la copia digital y la infracción en línea? Juan Acosta explica que los desafíos son de doble vía.

“Es fácil caer en la trampa de pensar que lo que se encuentra en Internet y se puede descargar se puede usar. Acompañamos a nuestros clientes para dotarlos de la capacidad y competencia para comprender qué pueden hacer y qué no, cuándo requieren licencias y cuándo podrían estar en riesgo de infringir.”

Por otra parte, él afirma que los desafíos de infracción por terceros varían según la industria. Por ejemplo, la industria editorial se enfrenta a copias enteras con la dificultad de encontrar bibliotecas diseminadas en el mundo. La industria musical enfrenta la percepción de un uso libre en sampleos o en bailes y tendencias en redes.

“Muchos usuarios no saben que las redes sociales tienen licencias y cuál es el alcance de esas licencias. ClarkeModet trabaja con tecnología de punta para identificar infracciones, reportándolas a los clientes y tomando medidas para dar de baja el contenido, usando herramientas como la DMCA, que en la mayoría de casos ya se encuentra incluida en los protocolos internos de las redes sociales, e incluso presentando demandas cuando el perjuicio y la infracción lo ameritan,” dice el experto.

## IA

A medida que la inteligencia artificial avanza, la propiedad industrial y la ley de derechos de autor enfrentan complejidades sin precedentes. Aunque la naturaleza de estos riesgos sigue siendo familiar para los profesionales del derecho, la cantidad y magnitud de los desafíos ha aumentado significativamente. La inteligencia artificial también ha cambiado los



JUAN FELIPE ACOSTA-SÁNCHEZ

riesgos y oportunidades en materia de derechos de autor para los clientes.

“La IA ha aumentado la generación de contenidos que pueden infringir, pero los riesgos son los de antes. Todo resultado de la IA debe ser revisado con una mirada preventiva, como se hacía con el producto de colaboradores humanos. Aunque lo que hace una IA no es apropiable por medio del derecho de autor, sí puede infringir, y ahí prestamos un servicio de valor agregado a nuestros clientes, previniendo sanciones y también ayudándolos a entender las ventajas de la originalidad humana,” dice Acosta.

**«La industria editorial se enfrenta a copias enteras con la dificultad de encontrar bibliotecas diseminadas en el mundo. La industria musical se enfrenta a la percepción de un uso libre en sampleo o en bailes y trends en redes. Muchos usuarios no saben que las redes sociales tienen licencias y cuál es el alcance de esas licencias»**

Por otro lado, Juan Acosta señala que en proyectos de IA hay muchas oportunidades para el derecho de autor, desde escenarios de protección indirecta hasta la identificación de licenciamientos para la alimentación de modelos. "En cuanto a la resolución de conflictos, Acosta afirma que existe una gran cantidad de casos que no habrían surgido sin la intervención de la IA."

"Finalmente, también la IA es de gran ayuda para detectar infracciones. Muchos de los monitoreos que antes se hacían manualmente hoy se pueden hacer con facilidad por IA," complementa.

## TENDENCIAS

Hay tendencias específicas observadas en el

### SOBRE: JUAN FELIPE ACOSTA

Líder nacional e internacional en propiedad intelectual, derecho del entretenimiento y áreas afines. Litigante, árbitro nacional e internacional, profesor y conferencista. Con 18 años de experiencia en liderazgo de equipos y gestión de casos en Colombia y el exterior, Juan Acosta ha dirigido fusiones y adquisiciones (M&A), estrategias integrales de propiedad intelectual, gestión de portafolios, iniciativas de antifalsificación y antipiratería, así como complejos litigios sobre patentes esenciales (SEP). Ha asesorado a grandes producciones audiovisuales y artistas en temas que abarcan desde beneficios tributarios, negociación y redacción de contratos, hasta litigios de diversa índole.

derecho de autor en relación con el mundo digital, como el contenido generado por usuarios, redes sociales y plataformas de streaming, que obligan a las firmas de derecho a adaptarse para responder a estos cambios.

"Es un mundo donde el contenido generado rápidamente es el rey, y una firma tiene que no solo montarse en ese bus, sino acomodar su servicio a ello. Nuestra estrategia [ClarkeModet-Colombia] se ve reflejada en la incorporación de servicios asociados al entretenimiento de manera decidida e internacional. Sabemos la falta de fronteras en Internet y por eso nuestros equipos multinacionales trabajan también con una visión cada vez menos limitada por las fronteras."

Juan también explica que en ClarkeModet Colombia realizan un ejercicio constante de alineación del mindset con sus clientes. "Los clientes aprecian mucho que no demos respuestas en seco sino que nos preocupemos por preguntar, preguntar y preguntar para después dar resultados previsibles, efectivos y eficientes." afirma Juan Acosta





## Dos ríos, un solo cauce

Pérez-Llorca y Gómez-Pinzón detallan su integración plena y su plan de liderazgo en Colombia. *The Latin American Lawyer* entrevista a Iván Delgado y Mauricio Piñeros para abordar prioridades, sectores clave y el modelo de gobierno conjunto

por Ingrid Furtado



Como dos ríos que se unen para formar una corriente más fuerte y profunda, Pérez-Llorca y Gómez-Pinzón han convergido para ampliar su alcance en América Latina y navegar las complejas corrientes del mercado legal en constante cambio con fuerza y visión unificadas. En un movimiento que marca un hito histórico para el sector legal latinoamericano, la firma española Pérez-Llorca ha consolidado su estrategia de internacionalización al fusionarse con la colombiana Gómez-Pinzón.

Con una visión estratégica de largo plazo, Pérez-Llorca considera esta fusión un paso audaz hacia el establecimiento de un liderazgo legal integrado en la región. Al incorporar a los socios de Gómez-Pinzón en el núcleo de la firma y extender caminos profesionales equitativos para todos

los integrantes, el despacho da una señal clara de compromiso con la verdadera unidad regional, más allá de una alianza transfronteriza.

La integración otorga a los socios colombianos plena participación en la firma y su gobierno, asegurando igualdad de condiciones profesionales y oportunidades de carrera para todos los abogados. La firma combinada opera en cinco jurisdicciones y reúne cerca de 1,000 profesionales en 11 oficinas globales.

Tras la fusión anunciada en mayo de 2025, The Latin American Lawyer entrevistó a Iván Delgado, Socio Ejecutivo Internacional de Pérez-Llorca, y a Mauricio Piñeros, Country Chair de Pérez-Llorca Colombia, quienes aportan una visión de futuro que moldea el panorama legal latinoamericano.



IVÁN DELGADO

**Socio Ejecutivo Internacional de Pérez-Llorca, lidera la estrategia internacional del despacho y supervisa sus operaciones en el extranjero. Socio desde 2007, fue responsable de la apertura de la oficina de Nueva York en 2015, que dirigió durante cinco años. Actualmente compagina sus responsabilidades ejecutivas con el asesoramiento en transacciones complejas, especialmente aquellas con dimensión internacional y foco en Latinoamérica y EE.UU. Está especializado en operaciones de M&A y private equity en cotizadas y no cotizadas.**

## **Iván Delgado, Socio Ejecutivo Internacional de Pérez-Llorca**

**Desde una perspectiva estratégica, ¿qué factores llevaron a Pérez-Llorca a optar por un modelo de asociación en América Latina, particularmente mediante la integración con Gómez-Pinzón, en lugar de abrir sus propias oficinas o mantener una alianza más flexible?**

La oportunidad con Gómez-Pinzón surgió de manera natural, fruto de la coincidencia de planes estratégicos y de una visión compartida de crecimiento. Nos encontramos en el momento adecuado para unir fuerzas con un socio que comparte nuestra cultura, estándares de calidad y ambición internacional. Esta operación refuerza nuestro modelo de integración plena, jurídica y económica, en el que creemos firmemente, garantizando a los clientes un asesoramiento de excelencia en asuntos complejos y, al mismo tiempo, ofreciendo a nuestros profesionales una plataforma internacional para desarrollar su talento.

**¿Cómo perciben las dinámicas geopolíticas y económicas en evolución —como las tensiones entre Estados Unidos y China, los cambios políticos en la región o los flujos de inversión impulsados por criterios ESG— en cuanto a su impacto en la demanda de los clientes y en la estrategia de Pérez-Llorca para profundizar sus asociaciones en América Latina?**

El entorno actual es muy dinámico y exige un asesoramiento sofisticado. La economía es cada vez más global y las empresas necesitan apoyo que no se limite al ámbito local. Esto supone para nosotros una doble oportunidad: integrar capacidades y crear soluciones que combinan lo local con lo internacional. Asimismo, Colombia, con su dinamismo económico y su creciente institucionalización jurídica, se ha convertido en un punto estratégico para los flujos de inversión y para la expansión de nuestra plataforma. Estamos preparados para afrontar nuevos desafíos en un entorno legal, social y geopolítico cada vez más dinámico y acompañar a los clientes en operaciones de alta complejidad.

**En asociaciones transfronterizas como la de Gómez-Pinzón, ¿qué medidas concretas está tomando Pérez-Llorca para garantizar una alineación cultural, una prestación de servicios fluida y una creación de valor sostenible para ambas firmas y sus clientes a largo plazo?**

Desde el inicio, hemos trabajado con un gran compromiso en la alineación de equipos, procesos y cultura, compartiendo estándares de calidad y una misma visión de excelencia. Todos los profesionales de Gómez-Pinzón se integran con pleno acceso a las políticas globales de Pérez-Llorca, incluyendo planes de carrera, formación y movilidad internacional, lo que garantiza una experiencia homogénea para nuestros clientes y una plataforma de desarrollo para nuestro talento. En términos de negocio, contamos además con un comité conjunto con representación de Colombia, España y Nueva York, que asegura la coherencia del servicio y maximiza las sinergias en todas las áreas de práctica.

**¿Con cuántas otras firmas latinoamericanas cuenta actualmente Pérez-Llorca en su red de alianzas, y qué aprendizajes o beneficios han obtenido hasta ahora que podrían guiar futuras expansiones estratégicas en la región?**

Somos una firma independiente, lo que nos permite colaborar con los despachos más destacados en cada jurisdicción, garantizando que nuestros clientes reciban el mejor asesoramiento posible, ajustado a las particularidades de cada asunto y mercado. Esta estrategia de internacionalización es una palanca para convertirnos en el despacho de referencia en las operaciones y asuntos más complejos, apoyándonos en equipos integrados para afrontar los desafíos de un entorno dinámico. Actualmente, nuestros esfuerzos se centran en consolidar el proyecto en Colombia, dentro de una trayectoria que en los últimos años ha incluido hitos clave como la entrada en México, la implantación en Portugal y el fortalecimiento de nuestra presencia en centros financieros y regulatorios como Londres, Nueva York, Bruselas y Singapur.



MAURICIO PIÑEROS

**Mauricio Piñeros es el Country Chair de Pérez-Llorca Colombia y lidera el Grupo de Práctica de Tributario. Desde que inició su ejercicio profesional en 1987 ha asesorado a compañías nacionales y multinacionales en temas como fusiones y adquisiciones, impuestos corporativos, estructuración tributaria, financiamiento de proyectos e inversión extranjera. También asesora a personas y familias en planeación patrimonial e impuestos.**

#### **Mauricio Piñeros, Country Chair de Pérez-Llorca Colombia**

##### **¿Cómo ha cambiado su rol tras la fusión?**

El principal cambio en mi rol como managing partner en Colombia ha sido coordinar la integración con Pérez-Llorca y comunicar al equipo la unificación de mejores prácticas y políticas. La fusión ha sido un acierto rotundo, permitiendo materializar oportunidades de prestar servicios conjuntamente, principalmente con España y México. Mi objetivo ha sido asegurar una integración fluida, mantener la excelencia en el servicio y fortalecer el posicionamiento en el mercado colombiano con respaldo internacional.

##### **¿Cuáles son las prioridades para los próximos 3-5 años?**

Consolidar nuestra posición como una firma local, sobre una plataforma global, con un enfoque en el cliente y en la calidad del servicio. Fortaleceremos capacidades en áreas de alta demanda, como arbitraje, litigios,

derecho corporativo, M&A, y financiero, integrando soluciones para clientes locales e internacionales. La especialización en sectores estratégicos será un eje fundamental. Seguiremos invirtiendo en tecnología para optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente. Continuaremos formando y desarrollando abogados, ahora con posibilidad de secondments en México, Portugal y España.

##### **¿En qué sectores se enfoca la firma?**

**Somos una firma “full service”; el enfoque lo marca el mercado. En Colombia hay movimiento en infraestructura,**

energía, telecomunicaciones, salud y consumo masivo. En energía, se acelera la transición a renovables con incentivos tributarios. En infraestructura, avanzan proyectos de transporte, logística y concesiones viales, portuarias y aeroportuarias. En telecomunicaciones, hay necesidad de infraestructura de torres y tecnología. El consumo crece con el e-commerce y la demanda de marcas internacionales atrae grupos económicos e inversionistas.

### **¿Qué áreas de práctica impulsarán el crecimiento en la región?**

Las áreas más dinámicas han sido derecho corporativo, laboral, tributario y litigios. Reorganizaciones societarias, ajustes fiscales y gestión de conflictos contractuales han sido temas recurrentes ante un entorno económico retador y reformas normativas. Para el resto del año prevemos crecimiento sostenido en M&A, con transacciones en tecnología, infraestructura, energía, salud y consumo masivo.

### **¿Qué criterios priorizan al abrir o cerrar líneas de práctica?**

Siempre estamos atentos a las necesidades de nuestros clientes y al contexto de sus negocios; en función de eso, fortalecemos o abrimos prácticas. En los últimos años fortalecimos el equipo de corporativo ante la creciente demanda de asesoría en expansión, M&A y estructuras societarias. Abrimos la práctica de seguros para gestionar coberturas, y las de derecho penal corporativo y riesgo y cumplimiento, por el énfasis empresarial en transparencia y ética. Continuaremos analizando hacia dónde debe ir la asesoría jurídica.

### **¿Cuáles son los mayores desafíos para las firmas en Colombia y América Latina, y cómo los están abordando?**

Hoy enfrentamos desafíos derivados de un entorno político y económico incierto, con reformas regulatorias constantes, especialmente en materia tributaria, laboral y ESG. Estos cambios exigen adaptación rápida y alto nivel

de especialización para asesorar en gestión de riesgos. La presión por cumplir regulaciones anticorrupción crece, especialmente para empresas internacionales. La transformación digital también impacta al sector legal. Además, atraer y retener talento especializado es un reto clave que exige mayor inversión en formación y desarrollo.

### **¿Cómo equilibran rentabilidad con inversión en tecnología y talento?**

#### **¿Qué sacrifican, si acaso?**

En Pérez-Llorca entendemos que invertir en tecnología y talento humano es esencial para mantener un servicio legal de alta calidad en un entorno competitivo. La tecnología mejora eficiencia y calidad, pero nuestro principal activo es la gente. Por eso, el bienestar y la formación continua de abogados y equipos de apoyo son prioridad. Apostamos por un enfoque equilibrado entre tecnología y talento.

### **¿Está en riesgo el modelo tradicional de firma frente a estructuras más ágiles o boutiques especializadas?**

Es un riesgo si no se enfrenta con tecnología y estructuras que hagan eficiente el trabajo. El modelo tradicional de firma sigue siendo clave por su enfoque multidisciplinario y servicio integral, capaz de cubrir necesidades locales e internacionales. Apalancado en tecnología e innovación, puede competir y adaptarse al mercado. Creemos que el futuro está en un modelo que combine lo mejor de ambos mundos: la agilidad y especialización de las boutiques con la solidez del modelo tradicional.





# 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](http://www.financecommunity.es)



# Capacitación legal en tiempos de IA

Formación continua y alfabetización tecnológica para integrar la IA en el derecho chileno sin perder el criterio humano

por ingrid furtado

En el actual escenario legal chileno, la necesidad de estar siempre atentos a la incorporación de buenos abogados es tan importante como prestar atención continua a la capacitación y formación tanto de las nuevas generaciones como de los profesionales con más experiencia. Según **Juan Eduardo Palma C.**, socio de Palma Tech, y los abogados asociados **Juan Hurtado** y **Carl Wiberg**, el foco actual se centra en implementar herramientas tecnológicas que apoyen los procesos existentes, sin modificar radicalmente los perfiles buscados o las funciones asignadas.

En este contexto, es clave combinar habilidades técnicas legales, alfabetización tecnológica y pensamiento crítico humano para formar abogados preparados para los desafíos presentes y futuros del mercado jurídico.

**Dada la rápida integración de la inteligencia artificial, ¿están observando cambios en cómo las firmas abordan la contratación, la definición de roles internos o la reasignación de talento? ¿Qué orientación están brindando en estas áreas?**

*Juan Eduardo Palma:* Chile todavía no llega a una etapa en la que la integración de inteligencia artificial esté transformando de manera estructural ni la forma en que se contrata ni cómo se definen los roles dentro de los estudios. Todavía estamos lejos, aunque quizás no tanto, de ver que los estudios prioricen de forma sistemática este nuevo set de habilidades, como son la alfabetización en datos o el conocimiento en gobernanza de IA, en cómo ejercer el control de calidad de esta. Por ahora, los procesos de reclutamiento todavía adoptan los criterios tradicionales. El foco actual está puesto en la implementación de herramientas tecnológicas para apoyar procesos existentes, más que en una revisión profunda del paradigma de contratación o de la estructura interna. Los estudios de abogados siguen privilegiando los mismos perfiles de entrada que hace algunos años, y los cambios han ocurrido más bien en las herramientas que usan o deben usar esos perfiles, no en sus funciones o en la forma de reclutarlos. En este punto hay que ser muy



**Juan Eduardo Palma C**

Juan Eduardo Palma C. es socio de Palma y lidera los equipos de Banca y Finanzas y Corporativo. Ha construido su carrera en el ámbito académico, siendo uno de los pocos abogados en Chile que imparte clases conjuntamente en la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es Magíster en Derecho (LL.M., con honores) por la Universidad de Northwestern, Chicago, Illinois, Estados Unidos (2001).

visionario y cuidadoso en entender el modelo, donde vemos que parte de las HH será reemplazada por la IA y el foco importante es la formación rápida de profesionales integrales y con criterio jurídico robusto para trabajar los resultados que provea la IA. El equipo de nuestra área Palma Tech ha asesorado a estudios que están explorando nuevas tecnologías, y por ahora vemos que predomina una etapa de experimentación, seguida de incorporación progresiva. Si bien es inevitable en el mediano plazo, la redefinición de roles aún no es una realidad concreta en el mercado local.

**¿Las firmas de abogados están comenzando a priorizar nuevas habilidades —como alfabetización en datos o gobernanza de IA— al contratar o promover abogados y profesionales legales? ¿O ya existen firmas que están capacitando internamente a sus nuevas incorporaciones en las habilidades tecnológicas específicas necesarias para las prácticas del estudio?**

*Carl Wiberg:* Es interesante notar que muchos socios de estudios jurídicos en Chile consideran que las áreas de innovación y tecnología no son prácticas accesorias, pues estas materias tienen cada vez más implicancias legales serias para múltiples industrias, sectores, empresas. Se ve con claridad en la reciente regulación -mundial y local- sobre tecnologías financieras, protección de datos personales o ciberseguridad, por ejemplo. Dado esto, progresivamente los estudios medianos a grandes están incentivando que algunos de sus abogados se formen en estos temas y asuman el liderazgo de esas nuevas áreas de práctica. Es en esa coyuntura que nuestra área Palma Tech llegó a la capacitación a estudios sobre uso de Inteligencia Artificial, con una experiencia muy positiva. Ante la ausencia de que estos tengan un área específica como tal, el equipo de Palma Tech ha realizado talleres en estudios jurídicos de Chile sobre la revolución que supone el uso práctico de herramientas de inteligencia artificial, sobre la adecuada gestión de eventual riesgos legales ante los clientes de ese estudio, sobre cómo controlar



**Carl Wiberg**

Carl Wiberg centra su práctica en las áreas de Banca y Finanzas Corporativo, con experiencia en representación y asesoría a empresas nacionales e internacionales, especialmente en mercados bancarios y financieros de deuda. Es responsable del área PalmaTech recientemente creada en el estudio. Se formó en la Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Derecho (2017)



que las respuestas sean precisas, pertinentes, cómo validar las respuestas controlando sesgos, etc., con excelente recepción. Existe un genuino interés por entender cómo estas tecnologías son un catalizador de innovación y pueden incorporarse al trabajo legal del día a día, sin que reemplacen el criterio jurídico humano, pero sí optimizándolo, potenciando la eficiencia, la ganancia de tiempo, la profundidad del análisis, etc.

**¿Están viendo la necesidad de ayudar a las firmas a redefinir roles tradicionales o crear nuevos (por ejemplo, responsables de riesgos en IA, tecnólogos jurídicos) para alinearse con los flujos de trabajo en evolución y las expectativas de los clientes?**

*Juan Hurtado:* Dada la escasa regulación actual en torno a la inteligencia artificial, hoy vemos más bien que los estudios jurídicos no ven una obligación real, ni tampoco una necesidad urgente, de contar con profesionales altamente especializados y con las competencias en temas tan específicos como son los riesgos asociados a la IA relacionados con datos que conjugan texto y ahora audio, imágenes, videos. Esto probablemente cambiará cuando la regulación madure y sea más común asesorar operaciones en las que la inteligencia artificial tenga un rol protagónico. Nos referimos, por ejemplo, a fusiones o adquisiciones en las que la empresa objetivo desarrolla tecnología de IA, o a contratos en los que el servicio que se presta incorpora IA de manera relevante. En esos casos, los riesgos legales cambian, hay implicancias en el uso de datos, propiedad intelectual, responsabilidad por decisiones automatizadas, entre otros. Pero estamos convencidos de que los estudios van a anticiparse a ese momento. Quienes lo hagan, van a contar con una ventaja competitiva importante cuando el entorno legal y comercial efectivamente exija ese tipo de especialización. El equipo del área Palma Tech tiene por uno de sus objetivos estar entre ellos. 



**Juan Hurtado T**

Juan Hurtado T. trabaja en los equipos de Corporativo, PalmaTech y resolución de controversias. Además, asesora a empresas y startups en la expansión e internacionalización de sus negocios, mediante flips de compañías al extranjero así como fusiones y adquisiciones nacionales y transfronterizas. Posee un Diplomado en Protección de Datos Personales, Marco Regulatorio y Aplicación Práctica de la Pontificia Universidad Católica de Chile (2021).



# 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](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

# Fideicomiso para el desarrollo: una herramienta estratégica para la infraestructura en el Perú

por Javier Lagos Quiroz - InLaw Alliance of Law Firms



## A modo de introducción

Latinoamérica no solo comparte tradiciones y cultura, sino que tiene como problema común el déficit de infraestructura. Según publicaciones recientes, la región requerirá de cara al 2030, una inversión de más de dos mil doscientos millones de dólares para cerrar brechas en agua y alcantarillado, energía, transporte y telecomunicaciones, requiriéndose para atender el cierre no menos del 3,12% del Producto Bruto Interno (PBI). En el caso del Perú, esta brecha se estima entre 100 mil y 150 mil millones de dólares. Para el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), se estima este déficit en ciento diez mil millones para ejecutar entre 2019 y 2038, según lo publicado en la

página oficial de International Trade Administration del Departamento de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica. Similar cifra publica Vigilante en su portal el 4 de febrero último. Las áreas de mayores carencias son, por supuesto, el acceso al agua potable, alcantarillado, energía, salud y educación.

Para cerrar estas brechas, Argentina invierte el 5% del PBI en infraestructura, mientras que Brasil y México lo hacen en niveles del 1%. Según información de Global Infrastructure Hub, de The World Bank, Perú destinaba aproximadamente 4,8% de su PBI a infraestructura. Claramente en la región, y en particular en el Perú, la inversión pública enfrenta retos de ejecución. La ineficiencia del Estado y los problemas de



corrupción en la ejecución de la obra pública (problema que también compartimos con nuestros hermanos latinoamericanos), han contribuido al retraso en la atención de las cada vez más urgentes necesidades de la población. En la obra “El Fideicomiso y el Financiamiento Público” (ESAN Editores; 2015) se menciona tres factores que determinan la falta de concreción de los proyectos de inversión: “(a) la baja utilización de recursos determinados como el canon y Foncomún, pese a la importancia de sus cifras; (b) los altos niveles de corrupción en el manejo de fondos públicos; y (c) el escaso financiamiento de las entidades financieras.”

Dentro de este contexto, el fideicomiso viene emergiendo como un mecanismo eficaz y eficiente para garantizar la correcta asignación y uso de recursos en proyectos de infraestructura. En el presente artículo analizaremos el marco legal peruano, revisaremos experiencias nacionales e internacionales, y propondremos algunas medidas que tiendan al fortalecimiento del uso del fideicomiso en la ejecución de obras públicas.

### **De qué hablamos cuando hablamos de fideicomiso?**

En el Perú, como en varios países de Latinoamérica, el fideicomiso devino en un desarrollo del trust anglosajón, siendo regulado principalmente por la Ley General del Sistema Financiero (Ley 26702) y por la Ley de Mercado de Valores

(Decreto Ley 861). De acuerdo con las definiciones legales adoptadas por dichas normas, el fideicomiso es un contrato por el cual una persona (fideicomitente) transfiere bienes o derechos a una entidad fiduciaria, para que ésta los administre o disponga en favor de un beneficiario y con un fin determinado.

Bajo esta definición y gracias a la flexibilidad de esta figura legal, el mercado ha desarrollado una amplia gama de fideicomisos. Dentro de las modalidades aplicables a las obras públicas, podemos encontrar:

**Fideicomiso de administración:** que permite la canalización de los recursos a fin de recaudar los fondos y pagar a proveedores de la obra previa verificación del avance de la misma.

**Fideicomiso de garantía:** que retiene fondos para respaldar el fiel cumplimiento de la ejecución de las obras y/o el cumplimiento de los financiamientos otorgados para el proyecto.

**Fideicomiso de titulización:** que es utilizado para obtener recursos destinados a financiar los proyectos.

El fideicomiso presenta una serie de características que lo erige como una figura sui generis lo suficientemente flexible como para estructurar los negocios más diversos. Pero tal vez la característica más saltante es que a través del dominio fiduciario, que significa la transferencia patrimonial con las limitaciones pactadas en el acto constitutivo para la finalidad establecida, se

logra el aislamiento del riesgo de modo que el patrimonio fideicometido conforma un patrimonio autónomo, distinto del patrimonio del fideicomitente, del fiduciario o del fideicomisario.

### **Cuál es el soporte legal del fideicomiso?**

El marco legal que permite el uso de las distintas modalidades de fideicomisos en obras públicas está constituido por:

Ley 29230 y su reglamento (Decreto Supremo N° 210-2022-EF), que regula las obras por impuestos y se refiere a fideicomisos conformados con recursos provenientes de los beneficios por eliminación de exoneraciones tributarias. Ley 30167, Decreto Legislativo 1012 y Decreto Legislativo 1224, normas que establecen un marco para las Asociaciones Público-Privadas y dictan normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada y permite la implementación de fideicomisos para la administración de los ingresos y pagos.

Ley 30269 Ley General de Contrataciones Públicas, vigente desde el 11 de diciembre 2024, que prevé la posibilidad de estructurar fideicomisos para administrar los adelantos como para asegurar el fiel cumplimiento del contrato, ampliando las posibilidades de garantías lo que permite optimizar los costos para los constructores.

Al amparo de estas normas, el Estado peruano puede garantizar que los fondos asignados a obras de

infraestructura se destinen exclusivamente a la ejecución de los proyectos de infraestructura, a través de fideicomisos administrados por entidades fiduciarias (bancos, financieras o empresas especializadas) las mismas que se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Este mecanismo otorga seguridad y transparencia en el uso de los recursos del Estado. Adicionalmente, la estructura fiduciaria va a permitir que las obras se desarrollen con eficiencia y seguridad como veremos a continuación.

### **Las ventajas del fideicomiso en obras públicas**

Las bondades del fideicomiso en la ejecución de obras, así como su flexibilidad y adaptabilidad, son ampliamente reconocidas. Entre los principales beneficios que aporta la figura podemos mencionar:

El aislamiento del riesgo: ya que el patrimonio en fideicomiso está blindado al encontrarse separado del patrimonio del Estado (fideicomitente), del fiduciario y del fideicomisario (beneficiario del fideicomiso).

Transparencia: permite un control más directo sobre la utilización de los recursos. Las entidades fiduciarias están obligadas a llevar una contabilidad separada y remitir información de los fideicomisos que administran a la SBS.

Seguridad jurídica: para las partes involucradas.

Destacamos que es un esquema atractivo para la inversión privada, tanto para

inversionistas como para financistas, ya que pueden contar con los recursos con oportunidad para la ejecución de las obras y el repago de los financiamientos, según el caso.

Eficiencia: las estructuras fiduciarias permiten una ejecución ágil, ya que, al tener la administración de los recursos, se asegura la entrega de estos y su eficiente aplicación, reduciendo o, mejor aún, eliminando los entrapamientos propios de los procesos administrativos.

Flexibilidad contractual: la flexibilidad es una característica inherente al fideicomiso, permitiéndole adaptarse a distintos tipos de proyectos y fuentes de financiamiento.

### **Experiencias de la práctica del fideicomiso en el Perú y Latinoamérica**

La experiencia peruana en la aplicación del fideicomiso en obras de infraestructura es abundante, entre otras, destacan los siguientes casos: Para las líneas 3 y 4 del Metro de Lima, se estableció un mecanismo de financiamiento a través de un fideicomiso de titulización para afectar los ingresos futuros generados por el proyecto.

El proyecto Chavimochic III, es una importante obra de irrigación, aprovechando las aguas del río Santa. El proyecto cuenta con un fideicomiso de administración de los fondos. La Autoridad Nacional de Infraestructura (ANIN) derivada de la ARCC encargada de ejecutar obras

de reconstrucción y mejora de infraestructura afectada por desastres naturales. La autoridad administra los recursos destinados a dichos proyectos a través de un fideicomiso, con transparencia y eficiencia.

- Las obras por impuestos, utilizan los mecanismos de fideicomisos de titulización. En esta modalidad, las empresas contribuyentes, asumen la ejecución de un proyecto, recibiendo a cambio un certificado de inversión pública que puede utilizar para el pago de impuestos o puede negociarlo en el mercado. La importancia del mecanismo de obras por impuestos se evidencia en las cifras de los proyectos adjudicados en lo que va del presente año. Según el Diario Digital de Construcción, entre enero y julio del presente año se adjudicaron 147 proyectos por un importe de S/ 1,725 millones.

Por otro lado, en el ámbito latinoamericano cabe destacar el caso de Colombia con el uso de patrimonios autónomos en concesiones viales y proyectos de transporte público. Así también el de México, donde se viene utilizando con éxito fideicomisos públicos para infraestructura energética y hospitalaria. Ambos países son referentes latinoamericanos en materia de fideicomiso. El profesor Sergio Rodríguez Azuero comenta acerca de la importancia del fideicomiso para Colombia manifestando "... que el valor de los bienes vinculados en Colombia por una administración fiduciaria es el

equivalente al 25% del producto interno bruto del país”.

La experiencia pues es exitosa y demuestra que el uso del fideicomiso en la ejecución de obras de infraestructura reduce los riesgos de corrupción y optimiza la ejecución presupuestal. Podemos afirmar que el fideicomiso es una herramienta económica para el desarrollo de nuestros países.

### **Acciones para mejorar**

Como vemos, en los últimos años en Latinoamérica y en particular en el Perú, el fideicomiso para la ejecución de proyectos se ha desarrollado de manera exitosa, constituyéndose en una importante herramienta, aportando eficiencia y transparencia en la administración de los recursos y la obtención del financiamiento. No obstante, existen áreas de mejora que permitirán su mejor utilización y difusión. Desde nuestro punto de vista, las siguientes acciones contribuirían con la mejora en el uso de la herramienta:

La capacitación de funcionarios de los niveles de gobiernos subnacionales (regionales y locales) sobre el manejo de los fideicomisos y sus ventajas comparativas.

La apertura del mercado a fin de que participen más jugadores como fiduciarios, para diversificar las opciones e impactar positivamente en los costos de administración, beneficiando en especial a los proyectos pequeños.

- La estandarización en contratos, incorporando

cláusulas anticorrupción y mecanismos de supervisión activa por parte de la Contraloría.

- El establecimiento de incentivos fiscales para proyectos ejecutados mediante fideicomisos.

- El fortalecimiento de la estructura fiduciaria, por ejemplo, reconociendo expresamente el carácter de derecho real del dominio fiduciario, lo que permitiría blindar mejor aún los patrimonios (recursos) afectados.

VII. A modo de conclusión: los beneficios para el Estado y para los privados

En un contexto de déficit en infraestructura existen innumerables posibilidades para el impulso de mejoras en la calidad de vida de la población, pero también representa un interesante abanico de oportunidades para las empresas desarrolladoras de proyectos.

En este escenario, el fideicomiso representa un eficaz instrumento para facilitar la estructuración de operaciones y articular a los sectores privado y público en la ejecución de los proyectos de infraestructura. Es importante reconocer al fideicomiso no solo como una estructura para negocios financieros, sino como una herramienta legal que garantiza el buen uso de los recursos del Estado, pero también permite a los particulares contratar con éste en un marco de seguridad y transparencia.

En ese sentido, el fortalecimiento de un marco

legal adecuado que facilite su desarrollo, utilización y su correcta implementación, podrían contribuir significativamente a cerrar la brecha de infraestructura en el Perú, fortaleciendo la confianza ciudadana y atrayendo necesarios capitales privados para el desarrollo nacional. Indudablemente, toca también a las firmas legales y profesionales especializados, participar en esta suerte de sinergia, aportar conocimiento e innovación para proponer e implementar soluciones como las que brinda el fideicomiso en sus múltiples variables. ■

### **SOBRE**

Javier Lagos Quiroz es Abogado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima (1985) y es miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Lima.

Realizó estudios de Maestría de Derecho, con Mención en Derecho Civil en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Su práctica profesional se ha desarrollado a lo largo de más de cuarenta años en diversas entidades del sistema bancario y del sistema asegurador.

Asimismo, por muchos años se desempeñó como docente del Instituto de Formación Bancaria, afiliado a la Asociación de Bancos del Perú, y desde hace más de quince años realiza labor docente como catedrático de la Universidad de Piura a cargo del curso de Derecho Bancario.

Actualmente, Javier se desempeña en la firma Montezuma Abogados en materia comercial, corporativa y financiera.



# IDENTIDAD Y CIUDADANÍA DIGITAL COMO ELEMENTO INDISPENSABLE EN LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS EN MATERIA TECNOLÓGICA

por Dr. David E. Merino Téllez  
World Compliance Association (WCA) capítulo Mexico

El internet ha revolucionado la forma en que el mundo se desarrolla. Esto es notable al visualizar que cuanto más usamos los medios digitales, más actividades son sustituidas o implementadas a través de la tecnología; redes sociales, plataformas, aplicaciones y sistemas digitales son sólo algunas de las características que el internet brinda a todos los que le usan como parte de la cotidianidad, por lo cual es innegable la sustancial transformación del mundo análogo al mundo digital. Con el surgimiento de nuevas tecnologías, crecen a la vez, técnicas y formas de procesar información, de establecer nuevos parámetros y de abarcar aún más los espacios digitales. Es así como llegamos a términos y expresiones que pueden perfectamente referirse no sólo a la utilización de diversas tecnologías (conocidas como TIC, Tecnologías de la Información y Comunicación), sino a los derechos y deberes que tienen los

ciudadanos en su interacción a través de ellas, así también como el ejercicio de valores cívicos y democráticos en plataformas virtuales, lo que conocemos como ciudadanía digital, e-ciudadanía, ciberciudadanía, entre otros; siendo ésta definida como “comprensión de asuntos políticos, culturales y sociales (sin dejar de mencionar los asuntos económicos, financieros y educativos) relacionados con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como la aplicación de conductas pertinentes a esa comprensión y a los principios que la orientan: ética, legalidad, seguridad y responsabilidad en el uso del Internet, las redes sociales y las tecnologías disponibles”. Implementar esos nuevos términos no sólo abre un mundo de posibilidades a mejoramientos digitales, también es el entorno idóneo para ampliar las técnicas delictivas con el mayor anonimato posible, y aunque éste junto a la privacidad

digital son figuras claves en los Derechos Humanos Digitales, también pueden ser detonantes de “ciberdelitos” como el robo de identidad, el fraude digital o phishing, y la vigilancia o trolling. Sin embargo, también se han visto casos donde sobrevivientes de situaciones de violencia de género necesitan tanto del anonimato como la privacidad digital para acceder a información que puede salvarles la vida, o alejarles de situaciones de riesgo, mientras otros de los usuarios utilizan esos derechos para cometer actos de violencia con total libertad. Es interesante entonces visualizar cómo la identidad digital puede ser adaptada a la evolución tecnológica, a los ciudadanos y a sus interacciones y a la vez puede prevenir y disminuir la comisión de distintas actividades ilícitas, entre ellas el lavado de activos; el cual viene también como resultado del crecimiento efectivo del flujo de capitales gracias a los





propios avances tecnológicos, que no sólo ha favorecido el comercio internacional, como hemos mencionado, ha sido aprovechado por el crimen organizado obligando a los Estados a implementar políticas proporcionales contra nuevas y avanzadas formas de delincuencia que incorporan recursos tecnológicos.

Actualmente, la capacidad de enviar y gestionar datos aumenta y el consumo informativo y tecnológico no sólo es importante para las empresas y el desarrollo del comercio, sino que la cantidad de datos que un individuo produce, gestiona, edita o comparte cada día es difícilmente calculable, por lo que puede ser considerado como un individuo desprotegido en el ámbito digital.

Ser un ciudadano digital y poseer identidad simplificaría múltiples procesos tecnológicos para la prevención del Lavado de Activos, entre ellos el denominado KYC (Know Your Client), etapa donde las entidades o empresas deben recopilar, por ejemplo, los datos y documentación de las personas ya sean físicas o morales, que planean realizar operaciones financieras; con este fin llevan a cabo cuestionarios, búsquedas en línea, entrevistas, etc.

Podría esto reforzar, los usos y aplicaciones de sistemas como Blockchain, el cual sabemos que puede registrar (datos, imágenes, comentarios, links visitados, productos, servicios y sectores financieros y no financieros) y enlazar el historial completo de acontecimientos, siendo una ventaja para determinar conductas inusuales de

ciudadanos en el tiempo, lo que podría ser factor clave para dictaminar sobre perfiles de riesgo, o ciudadanos que hayan modificado sus datos, así como su actividad o comportamiento transaccionales, es decir, sería posible comparar las operaciones realizadas por el usuario con una serie de reglas (patrones de lavado) que determinan si de acuerdo a la información proporcionada, la operación se considera sospechosa y de esta forma generar los reportes correspondientes que tengan como destino autoridades pertinentes.

A mayor identidad digital podría apreciarse solidez en la ciudadanía, lo que significaría que, a pesar de poder generar acciones virtuales, éstas tendrían también consecuencias fuera del plano digital en la realidad que vivimos.

La inserción positiva y eficaz del ciudadano a nuevas formas de conocer, de usar de forma segura o de acceder a múltiples conocimientos y saberes y un nuevo mundo de prácticas tecnológicas que fortalezcan relaciones sociales cotidianas, implican la preparación de éste en diferentes competencias digitales.

Las competencias digitales o e-skills, se definen como esas “habilidades que facilitan el uso de los dispositivos digitales, las aplicaciones de la comunicación y las redes para acceder a la información y llevar a cabo una mejor gestión de éstas”. Estas competencias incluyen entre otras aquellas que permiten crear e intercambiar contenidos digitales, comunicar y colaborar, así como dar solución

a los problemas con miras al alcanzar un desarrollo eficaz y creativo en la vida, el trabajo y las actividades sociales en general. En el caso de México el desarrollo de la ciudadanía digital podría evolucionar en la medida que el país tenga mayor acceso a internet, con la creación de herramientas o controles que refuercen el conocimiento de todos los aspectos relevantes al uso de la tecnología y como ésta puede ser el escenario idóneo y predilecto en la comisión de delitos, así como lo referente al tratamiento efectivo de este tipo de actividades ilícitas en sistemas digitales. 

**Dr. David Merino** es un destacado experto en derecho, impuestos y fiscalidad, con una sólida formación académica que incluye múltiples maestrías, doctorados y un posdoctorado. A lo largo de su carrera, se ha consolidado como un especialista en compliance, prevención de lavado de dinero y derecho digital, ocupando roles de gran relevancia. Además de ser el actual Vicepresidente de la World Compliance Association Capítulo México, ha sido coordinador de diversas comisiones de cumplimiento en organizaciones como la CONCANACO-SERVYTUR y la Barra Mexicana Colegio de Abogados. Su experiencia se complementa con su prolífica producción académica, la impartición de más de 800 conferencias y su reconocimiento como uno de los líderes más influyentes en el ámbito fiscal y de compliance en Iberoamérica.



# DESAFÍOS DE LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA ADMINISTRATIVA EN LA VALORACIÓN DE LA POLÍTICA DE INTEGRIDAD

por Paola Isabel Medellín Cervantes  
World Compliance Association (WCA) capítulo Mexico



Hasta ahora, hemos reflexionado mucho sobre la necesidad de que las personas morales cuenten con políticas de integridad, tomando en consideración lo que establece el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (en lo sucesivo LGRA), pero casi nada sobre lo que realmente sucederá cuando esas políticas sean puestas a disposición de un tribunal de justicia administrativa para su valoración. ¿Qué harán los tribunales cuando una persona moral, señalada por la comisión de un acto de particular vinculado con faltas administrativas graves, ofrezca como medios de prueba los elementos de su política de

integridad? ¿Qué documentos concretos se deberán presentar, sobre todo, para demostrar la adecuación y eficacia de esos elementos? Más aún: ¿cómo se valorará esa evidencia?

Por supuesto no será suficiente acreditar la existencia formal de los documentos, porque existen otros elementos que la propia ley exige, por ello, la respuesta a todas estas preguntas no es trivial, porque de ellas dependerá -también- si la política de integridad se consolida como un verdadero instrumento de prevención, o si se degrada en los tribunales a un simple “checklist” de requisitos que cualquier empresa puede mostrar en papel.

## **Supuestos de responsabilidad administrativa de la persona moral. Artículo 24 de la LGRA.**

Las personas morales serán responsables en la vía administrativa cuando los actos de particulares vinculados por faltas administrativas graves previstos en la propia Ley, se cometan por personas físicas actuando en su nombre o representación y se pretenda obtener, mediante dichas conductas, beneficios para aquellas.

Nótese que dicho artículo no impone una obligación a las personas morales de implementar una política de integridad; es decir, su

existencia o su ausencia no tiene impacto en la determinación de la responsabilidad. Cada persona moral debe analizar la conveniencia de desarrollar la política, a partir de su contexto y de la necesidad de generar una adecuada prevención, para evitar incurrir en conductas que le generen una responsabilidad administrativa.

Con base en lo anterior, los tribunales de justicia administrativa no podrán utilizar como un indicio o prueba de la responsabilidad de la persona moral la existencia de la política de integridad.

### La política de integridad como atenuante.

El artículo 25 de la LGRA refiere que la política de integridad será valorada en la determinación de la responsabilidad de la persona moral; pero no prevé cómo será valorada, por lo que quedará a criterio de cada tribunal esa decisión. Sin embargo, si el legislador hubiera querido que a partir de su existencia y su eficacia se considerara la exención de la responsabilidad de la persona moral, así lo hubiese determinado, como expresamente se advierte en materia penal.

Esta claridad se hace necesaria, sobre todo, porque ningún tribunal se “animaría” a determinar la exención de la responsabilidad administrativa si no hay una norma que lo habilita a hacerlo, ello le podría implicar una responsabilidad por exceso en sus facultades, inclusive se podría cuestionar si no está actuando, a su vez, para

beneficiar ilícitamente a la persona moral, por lo que sería muy “audaz” el que se animara a darle esos efectos. Pero sí podría servir como atenuante, el problema es que nada nos dice hasta qué tanto de la sanción se podría atenuar, por lo que será discrecional para cada tribunal.

### El procedimiento administrativo y las pruebas.

El artículo 130 de la LGRA señala que para conocer la verdad de los hechos, las autoridades resolutoras -los mismos tribunales- podrán valerse de cualquier persona o documento, ya sea que pertenezca a las partes o a terceros, sin más limitación que su obtención lícita y el respeto a los derechos humanos.

Por su parte, el artículo 134 establece que las documentales privadas y demás medios de prueba lícitos que se ofrezcan por las partes solo harán prueba plena cuando a juicio de la autoridad resolutora resulten fiables y coherentes, de acuerdo con la verdad conocida y el recto raciocinio de la relación que guarden entre sí, de forma tal que generen convicción sobre la veracidad de los hechos.

Los elementos que conforman la política de integridad son documentales privadas, por lo que para que puedan considerarse pruebas plenas que puedan generar convicción sobre la veracidad de lo que está plasmado en ellas, deberán ser fiables, coherentes y lícitas. Además, deben haber sido obtenidas con pleno respeto a derechos humanos. De otro

modo, el tribunal no podrá considerarlas.

La persona moral no sólo tiene que demostrar la existencia de elementos documentales, en forma de listado, de lo que está plasmado en el artículo 25 de la LGRA, sino presentar elementos para demostrar claridad y completitud, adecuación y eficacia. Sin duda es una tarea “titánica” la que tendría que hacer la persona moral; pero más complejo sería para el tribunal de justicia administrativa su admisión y valoración. Por ello, requerimos seguir discutiendo de este tema, con mayor exhaustividad y juicio crítico. ■

### Paola Isabel Medellín

**Cervantes** es una abogada destacada, egresada de la Escuela Libre de Derecho, con una especialidad y maestría en Cumplimiento Normativo en Materia Penal por la Universidad de Castilla La Mancha, España. Cuenta con certificaciones internacionales como Perito en Compliance y auditora de las Normas ISO 37001 e ISO 37301. Como socia fundadora del despacho Medellín & Villalobos Abogados en México y Senior Partner en GCIX en Alemania, se especializa en compliance, gestión de riesgos e investigaciones. Además, es una figura clave en la World Compliance Association Capítulo México, donde se desempeña como Vicepresidenta de Comités y coordina el Comité de Integridad y Anticorrupción en World Compliance Association Capítulo México.



# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: [info@lcpublishinggroup.com](mailto:info@lcpublishinggroup.com)



# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for LEGALCOMMUNITYCH on



For information: [info@lcpublishinggroup.com](mailto:info@lcpublishinggroup.com)



# El termómetro del Top 3

Uría Menéndez, Garrigues y Cuatrecasas: radiografía 2024 de los grandes del mercado español

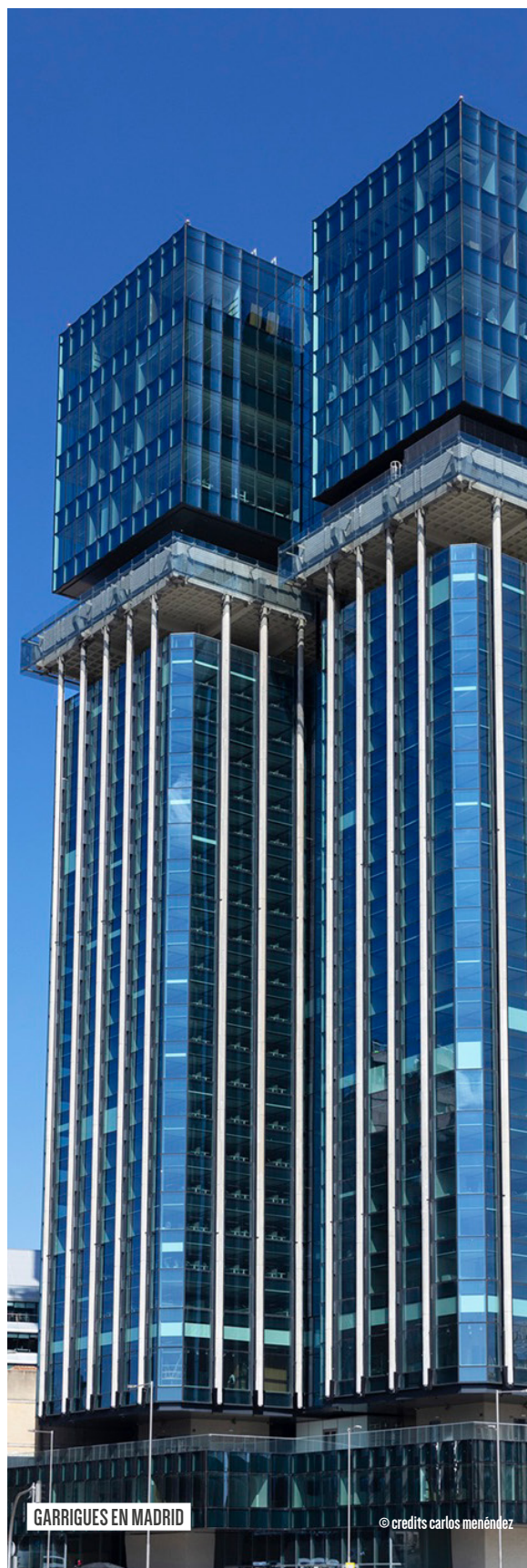
por Ilaria Iaquinta

¿Hacia dónde evoluciona el modelo de negocio de los despachos de referencia en España? ¿Cuáles son hoy sus prioridades, estructuras y áreas estratégicas? ¿Qué puntos comparten y en qué aspectos marcan diferencias? Las respuestas a estas preguntas se encuentran en las últimas Memorias de sostenibilidad, publicadas entre abril y julio de 2025 por los tres grandes nombres del sector legal en el país —Cuatrecasas, Garrigues y Uría Menéndez—, con datos actualizados al cierre del ejercicio 2024.

Más allá de las diferencias en tamaño, volumen de negocio o proyección internacional, emerge un lenguaje común que define el presente y anticipa el futuro del mercado jurídico: compromiso creciente con la diversidad, una decidida apuesta por la inteligencia artificial, políticas de talento cada vez más afinadas y una visión estratégica del papel del derecho en los procesos de transformación social y empresarial.

## PRESENCIA, INGRESOS Y PLANTILLA

Desde la óptica de los números, el liderazgo en el mapa del derecho español sigue estando en manos de Garrigues, que encabeza el sector por volumen de negocio, dimensión de plantilla y cobertura geográfica. En 2024, la firma alcanzó una facturación de 481,85 millones de euros, con un crecimiento interanual del 6,1%, y un equipo de 2.211 personas —1.703 de ellas dedicadas a la prestación de servicios legales— repartidas en 30 oficinas en 12 países. Le sigue Cuatrecasas, que cerró el ejercicio con un volumen de negocio de 436,1 millones de euros, lo que supone un aumento del 12,2% respecto al año anterior. Se trata del mayor crecimiento del trío por segundo año consecutivo y del incremento más elevado registrado por la firma en los últimos cinco ejercicios: entre 2020 y 2024, su facturación acumulada aumentó un 38,3%. La plantilla está compuesta por 2.068 personas —1.990 colaboradores, entre ellos 1.400 abogados—, distribuidos en 26 oficinas y presentes también en 12 países. Uría Menéndez, por su parte, cerró 2024 con unos ingresos de 275,87 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 1,49% en un contexto macroeconómico adverso. Su equipo suma 1.107 personas, incluidos 702 abogados y 134 socios, con presencia en 11 oficinas situadas





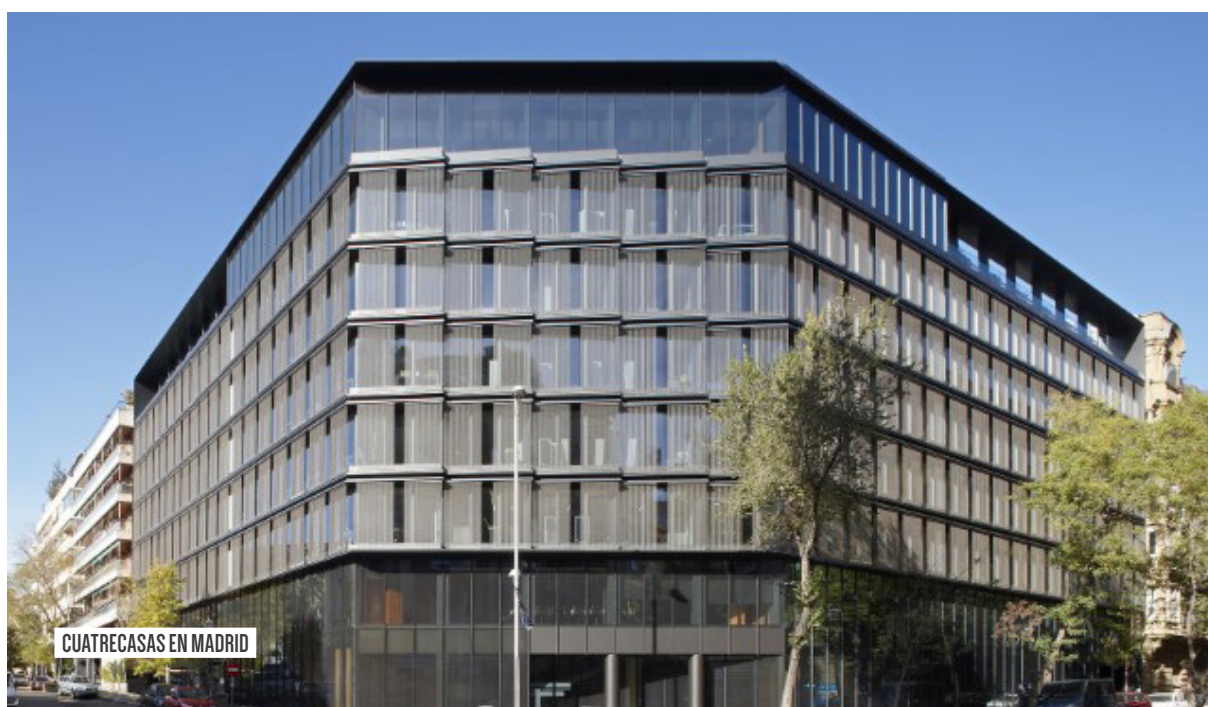
en siete países, además de mantener una alianza estratégica con Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría (PPU) en América Latina.

Hablar de la composición de las plantillas requiere matices importantes. En el caso de Uría Menéndez, todos los datos reportados—incluidos los porcentajes por rango de edad y sexo— se calculan sobre una base de 965 personas: el conjunto de empleados de sus oficinas, incluidas Lisboa y Oporto, sin contar a socios ni socios eméritos. Cuatrecasas y Garrigues, por su parte, presentan sus cifras sobre el total de sus respectivos equipos. Dicho esto, las estructuras generacionales se distribuyen del siguiente modo: el 37,5% del equipo de Uría Menéndez tiene menos de 30 años; el 45,3% se sitúa entre los 30 y 49 años, y el 17,2% supera los 50. En Cuatrecasas, los porcentajes correspondientes son del 32,2%, 48,9% y 18,9%. En Garrigues, el reparto es del 29,4% en el tramo más joven, 51,1% en la franja intermedia y 19,5% por encima de esa edad.

Más allá de los porcentajes, las tres firmas refuerzan su estrategia de fidelización del talento, aunque cada una lo hace a través de modelos diferenciados. En Uría Menéndez, se

mantiene el enfoque *up or out*: cada año se incorporan entre 70 y 90 jóvenes graduados, que acceden desde el primer día a un itinerario profesional estructurado, con vistas a una eventual promoción a socio. Este recorrido incluye formación continua—más de 6.300 horas en 2024—, programas de *mentoring* y oportunidades de movilidad internacional. Cuatrecasas articula su estrategia de desarrollo profesional en torno a su universidad corporativa, que ofrece formación jurídica, tecnológica y transversal, y sirve también como plataforma para impulsar programas específicos centrados en liderazgo, igualdad y diversidad. En Garrigues, el modelo se basa en una evaluación continua del desempeño, apoyada por un plan de carrera bien definido, que incorpora hitos formativos en áreas clave y revisiones periódicas de competencias para acompañar el crecimiento profesional de forma progresiva. Tres enfoques, un mismo objetivo: consolidar una cultura de crecimiento profesional sostenido y alineado con los retos del sector.

Las cifras sobre diversidad de género reflejan tanto avances como desafíos compartidos. En términos globales, las tres firmas presentan una mayoría femenina en sus plantillas, aunque





con matices en los niveles de responsabilidad y representación institucional. Cuatrecasas informa de un 56% de mujeres en su plantilla, Garrigues de un 51%, y Uría Menéndez del 59,7%. Ahora bien, esa proporción disminuye a medida que se asciende en la estructura de poder. En Cuatrecasas, las mujeres ocupan el 50% de los comités y órganos de gestión, aunque no se ha alcanzado el objetivo del 70% fijado para 2024. En su *partnership*, el porcentaje de socias de cuota se mantiene en el 19%, igual que en 2023. Garrigues, por su parte, cuenta con un 21% de socias y subraya su compromiso con la igualdad a través de planes estructurales de conciliación y programas como el *Mentoring Femenino*, que en 2024 celebró su octava edición. Uría Menéndez informa que el 25% de su consejo de administración está formado por mujeres, mientras que entre sus socios el 84% son hombres y el 16% mujeres.

En cuanto a la brecha salarial, en Cuatrecasas, por ejemplo, las abogadas júniores, asociadas y *sénior* perciben una remuneración media superior a la de sus colegas varones —entre un +0,4% y un +2,9%—, mientras que las diferencias se revierten en los niveles más altos, como *of counsel* (+7,1% a favor de los hombres) y en ciertos perfiles organizativos. Garrigues reporta brechas variables según la categoría profesional, entre el -0,5% y el 5,5%. En Uría, la diferencia global es prácticamente neutra: -0,18% a favor de las mujeres.

## RETRIBUCIONES

En términos generales, las retribuciones medias varían significativamente en función de la edad y la experiencia en las tres firmas. En Uría Menéndez, por ejemplo, los abogados menores de 30 años perciben una media anual de 46.969 euros, mientras que aquellos entre 30 y 49 años alcanzan los 75.284 euros. Los mayores de 50 años rondan los 55.360 euros. La media general para abogados se sitúa en 72.847 euros, frente a los 45.180 euros que reciben otros perfiles profesionales dentro del despacho. En Garrigues, por su parte, publica la retribución media total de sus abogados en Madrid, diferenciada por *seniority*: desde 45.396 euros en el caso de los perfiles *júnior* hasta 166.838 euros para los *counsel*. En los departamentos internos, las cifras oscilan entre 46.399 y 49.081 euros. Su sistema retributivo

combina un salario fijo con incentivos ligados al desempeño, complementado por un paquete de beneficios ajustado a cada perfil. En Cuatrecasas, la remuneración media anual del personal jurídico en España va desde los 40.624 euros para abogados *júnior* hasta los 199.719 euros en la categoría de *of counsel*. En el área organizativa, las cifras varían entre los 26.000 euros del secretariado masculino y más de 219.711 euros en la alta dirección ejecutiva femenina. A estas cifras se suman componentes variables y un paquete de beneficios que incluye seguros médicos, retribución flexible, formación continua y políticas de conciliación.

## INNOVACIÓN: APUESTA COMPARTIDA

Si el talento es el motor del cambio, la tecnología es ya su principal acelerador. La transformación digital se ha consolidado como un eje estratégico transversal en las tres grandes firmas del mercado español, con avances tangibles en automatización de procesos, desarrollo de soluciones internas y, especialmente, en la integración de inteligencia artificial generativa en la práctica jurídica. En Garrigues, la inversión en innovación ha sido especialmente significativa: solo en 2024, la firma destinó 17 millones de euros a transformación digital, un 14,1% más que el año anterior, lo que eleva la inversión acumulada de los últimos cinco años a cerca de 70 millones. Su estrategia en IA generativa combina herramientas comerciales como Copilot y Harvey con el desarrollo interno de GA\_IA, una plataforma propia alimentada por más de 220 millones de documentos. Cuatrecasas articula sus iniciativas bajo el proyecto CELIA (Cuatrecasas Experta Legal IA), que integra las distintas aplicaciones de inteligencia artificial en el ámbito jurídico. Entre ellas destaca la *Research Tool*, una herramienta de consulta jurídica avanzada desarrollada en colaboración con un proveedor externo, complementada por un plan de formación digital transversal que involucra a toda la plantilla. En el caso de Uría Menéndez, 2024 marcó un punto de inflexión en su estrategia tecnológica, con la consolidación de su enfoque en IA generativa. Tras una fase piloto, el despliegue se formalizó a comienzos de 2025, acompañado de otros proyectos de mejora continua tanto en procesos internos como en la prestación de servicios al cliente.

## GOBERNANZA

¿Y quién dirige estas macroestructuras? ¿Cómo se articulan sus liderazgos? En Uría Menéndez, que celebrará su 80º aniversario en 2026, el relevo en la cúpula ya tiene fecha y nombres propios. A partir del 1 de enero de ese año, **Salvador Sánchez Terán** asumirá la presidencia tras dos mandatos como socio director, mientras **Jesús Remón** pasará a ser socio emérito. **Antonio Herrera** —socio de la firma desde 2007 y responsable del área de Derecho Mercantil desde julio de 2024— será el nuevo socio director, tras una trayectoria que incluye la dirección de las oficinas de Nueva York y Barcelona. En su primera intervención pública, Herrera ha subrayado su voluntad de mantener el estilo de gestión centrado en rigor jurídico y deontológico, dedicación al cliente, talento interno y la responsabilidad social. Los cambios alcanzan también la oficina de Lisboa: desde esa misma fecha, **Marta Pontes** se incorporará a la codirección junto a Antonio Villacampa, en sustitución de Bernardo Diniz de Ayala, que ha co-ocupado el cargo durante los últimos ocho años y seguirá vinculado al área de derecho público y proyectos. El año 2026 coincidirá, además, con otro hito simbólico para la firma: el 25º aniversario de su llegada a Portugal. Cuatrecasas también ha culminado su transición de liderazgo este año. En abril de 2025, **Javier Fontcuberta** ha sido nombrado consejero delegado, mientras **Rafael Fontana** ha asumido la presidencia no ejecutiva hasta finales de 2025. A partir del 1 de enero de

2026, ese cargo será ocupado por **Luis Pérez de Ayala**. Fontcuberta, que ya ejercía como director general desde 2022, liderará una nueva etapa sustentada en tres pilares estratégicos: las personas, la centralidad del cliente y la innovación. En Garrigues, aunque no se ha producido un cambio reciente en la cúpula —que sigue liderada por su presidente ejecutivo desde 2014, **Fernando Vives**—, la firma ha tomado una decisión estratégica significativa: el traslado de su sede principal en Madrid a las Torres de Colón ([En Iberian Lawyer N. 145 nuestro artículo dedicado](#)). Un movimiento tanto simbólico como operativo que refleja su proceso de consolidación institucional y renovación organizativa.

## TENDENCIAS

A partir de aquí, emergen también algunas tendencias comunes que marcarán el rumbo del sector en el corto y medio plazo. Los tres despachos coinciden en señalar varios vectores clave de transformación: sostenibilidad, inteligencia artificial, atracción de talento diverso y nuevas formas de colaboración con el cliente. Al mismo tiempo, enfrentan retos similares: mantener la rentabilidad en un entorno volátil, adaptar sus estructuras al relevo generacional y redefinir su propuesta de valor ante una clientela cada vez más exigente. El futuro del sector legal español no solo se juega en los despachos, sino también en su capacidad para anticiparse, liderar y dar forma al cambio. 📌



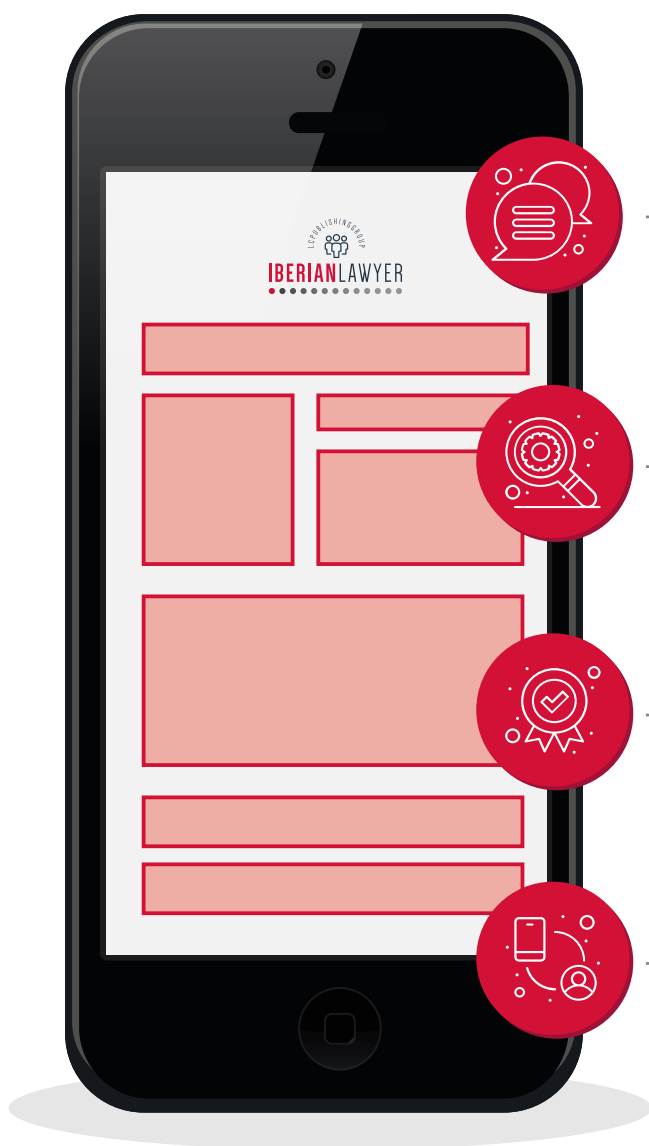
---

# THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY

---

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on



Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on



For information: [info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)





# The Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards 2025

NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS







Los ganadores de los **Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards 2025** fueron anunciados durante la ceremonia de gala celebrada en el Villa Bisutti Cardoso de Melo in São Paulo, el pasado 11 de septiembre de 2025.

los Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards reconocen la excelencia de los profesionales latinoamericanos que destacan en este sector. Los ganadores son los siguientes:



## IN-HOUSE PRACTICE CATEGORIES

| Categoría                                            | Ganador                                         |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| IN-HOUSE TEAM OF YEAR                                | ENGIE                                           |
| IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR                             | Ana Claudia Rebello - Enel Group                |
| IN-HOUSE TEAM OF YEAR ENERGY                         | Eletrobras                                      |
| IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR ENERGY                      | Frederico Araujo - Raizen                       |
| IN-HOUSE TEAM OF YEAR INFRASTRUCTURE                 | Aena Brasil                                     |
| IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR INFRASTRUCTURE              | Monique Gonçalves Soriano - BRK Ambiental       |
| IN-HOUSE TEAM OF YEAR RENEWABLES                     | EDP Brasil                                      |
| IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR RENEWABLES                  | Daniel Shem Cheng Chen - Elera Renováveis       |
| IN-HOUSE TEAM OF YEAR OIL & GAS                      | Petrobras                                       |
| IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR OIL & GAS                   | Fabiana Molina - Ultragas                       |
| IN-HOUSE TEAM OF YEAR UTILITIES                      | CPFL Energia                                    |
| IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR UTILITIES                   | Fernanda Rocha Campos Pogliese - Grupo Energisa |
| IN-HOUSE TEAM OF YEAR FINANCE & PROJECT FINANCE      | Grupo Equatorial                                |
| IN-HOUSE TEAM OF YEAR LITIGATION & ARBITRATION       | MAIRE                                           |
| IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR LITIGATION & ARBITRATION    | André Cavalcanti - Shell                        |
| IN-HOUSE TEAM OF YEAR MGA ENERGY & INFRASTRUCTURE    | Auren Energia                                   |
| IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR MGA ENERGY & INFRASTRUCTURE | Luciano Dequech - Copa Energia                  |



## PRIVATE PRACTICE CATEGORIES

| Categoria                                           | Ganador                                                                   |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| LAW FIRM OF THE YEAR                                | Mattos Filho                                                              |
| LAWYER OF THE YEAR                                  | Isabel Lustosa - Ulhôa Canto, Rezende e Guerra Advogados                  |
| LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY                         | Pinheiro Neto Advogados                                                   |
| LAWYER OF THE YEAR ENERGY                           | Raphael Gomes - Lefosse                                                   |
| LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE                   | Bruno Werneck - Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown |
| LAWYER OF THE YEAR FINANCE                          | Bernardo Tobar - Tobar ZVS                                                |
| LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE                | Dentons Cardenas & Cardenas                                               |
| LAWYER OF THE YEAR PROJECT FINANCE                  | Leonardo Toledo da Silva - Toledo Marchetti Advogados                     |
| LAW FIRM OF THE YEAR M&A ENERGY                     | Pinheiro Neto Advogados                                                   |
| LAWYER OF THE YEAR M&A ENERGY                       | Pedro Garcia - Veirano Advogados                                          |
| LAWYER OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE               | BMA Advogados                                                             |
| LAWYER OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE               | Jose Roberto Martins - Trench Rossi Watanabe                              |
| LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL | Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uria                                |
| LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL   | Alexandre Sion - Sion Advogados                                           |
| LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION & ARBITRATION       | Mayora & Mayora                                                           |
| LAWYER OF THE YEAR LITIGATION & ARBITRATION         | Rosi Costa Barros - Demarest Advogados                                    |
| LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY              | SAENERGIA                                                                 |
| LAW FIRM OF THE YEAR RENEWABLES                     | Schmidt, Valois, Miranda, Ferreira & Agel                                 |
| LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES                       | Paolo Salerno - SAENERGIA                                                 |
| LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS                      | Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown                 |
| LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS                        | Daniel Szyfman - Machado Meyer                                            |
| LAW FIRM OF THE YEAR MINING                         | Veirano Advogados                                                         |
| LAWYER OF THE YEAR MINING                           | Tiago de Mattos Silva - William Freire Advogados Associados               |
| LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX                     | EY                                                                        |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX                 | Luiz Gustavo Bichara - Bichara Advogados                                  |

## LAW FIRM OF THE YEAR

LEFOSSE

**MATTOS FILHO**

PINHEIRO NETO ADVOGADOS

TAUIL & CHEQUER ADVOGADOS IN  
ASSOCIATION WITH MAYER BROWN  
ULHÔA CANTO, REZENDE E GUERRA  
ADVOGADOS



HENRIQUE SILVEIRA, NATALIA MAUAD, FABIANO BRITO

## LAWYER OF THE YEAR

ALEXANDRE CHEQUER

*Tauil & Chequer Advogados in association with  
Mayer Brown*

RAPHAEL GOMES  
*Lefosse*

GIOVANI LOSS  
*Mattos Filho*

**ISABEL LUSTOSA**

*Ulhôa Canto, Rezende e Guerra Advogados*

DANIEL SZYFMAN  
*Machado Meyer*



FELIPE MAROTTA, ISABEL LUSTOSA









# FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10-13

NOVEMBER 2025

MILAN 7<sup>th</sup> EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

FOUR SEASONS HOTEL

VIA GESÙ 6/8 • MILAN

#### Platinum Partners

CHIOMENTI



Legance

VITALE

#### Gold Partners



Accuracy

A&O SHEARMAN

AON

BonelliErede

EQUITA



GPBL



Morpurgo e Associati

#### Silver Partner



BNP PARIBAS

Deloitte.

ING

#### Supporter

AIFI

Associazione Italiana del Private Equity,  
Venture Capital e Private Debt

[www.financecommunityweek.com](http://www.financecommunityweek.com)



For information: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) • +39 02 36727659 • #financecommunityweek

# Financecommunity Week 2025 – Program (in progress)

■ Open with registration ■ Invitation only

| MONDAY 10 NOVEMBER    |                                                                                                 |                                                                                                                                              |                                                         |                          |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------|
| 09:00 - 13:00         | Opening Conference<br>"Business and finance<br>in the new global (dis)order"                    | CHIOMENTI  VITALE                                           | Four Seasons Hotel Milan<br>Via Gesù 6/8, Milan         | <a href="#">REGISTER</a> |
| 13:00                 |  Light Lunch   |                                                                                                                                              |                                                         |                          |
| From 18:30            | Cocktail                                                                                        | BonelliErede                                                                                                                                 | BonelliErede<br>Via Barozzi 1, Milan                    | <a href="#">FOR INFO</a> |
| TUESDAY 11 NOVEMBER   |                                                                                                 |                                                                                                                                              |                                                         |                          |
| 09:30 - 13:00         | Conference "Financial Instruments<br>for Italy's Growth"                                        |                                                             | Four Seasons Hotel Milan<br>Via Gesù 6/8, Milan         | <a href="#">REGISTER</a> |
| 11:00 - 13:00         | Roundtable                                                                                      | <br>Morpurgo e Associati                                    | Four Seasons Hotel Milan<br>Via Gesù 6/8, Milan         | <a href="#">REGISTER</a> |
| 13:00                 |  Light Lunch   |                                                                                                                                              |                                                         |                          |
| 14:00 - 16:00         | Roundtable                                                                                      | GPBL                                                                                                                                         | Four Seasons Hotel Milan<br>Via Gesù 6/8, Milan         | <a href="#">REGISTER</a> |
| From 18:30            | Cocktail<br>"Forty under 40 Private Equity Cocktail"                                            | A&O SHEARMAN                                                                                                                                 | 10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano<br>Corso Venezia, 11 | <a href="#">FOR INFO</a> |
| WEDNESDAY 12 NOVEMBER |                                                                                                 |                                                                                                                                              |                                                         |                          |
| 11:00 - 13:00         | Roundtable                                                                                      |  BISCOZZI<br>NOBILI & PARTNERS<br>Studio legale tributario | Four Seasons Hotel Milan<br>Via Gesù 6/8, Milan         | <a href="#">REGISTER</a> |
| 13:00                 |  Light Lunch |                                                                                                                                              |                                                         |                          |
| 14:00 - 16:00         | Roundtable                                                                                      | AON                                                                                                                                          | Four Seasons Hotel Milan<br>Via Gesù 6/8, Milan         | <a href="#">REGISTER</a> |
| THURSDAY 13 NOVEMBER  |                                                                                                 |                                                                                                                                              |                                                         |                          |
| 09:00 - 13:00         | Conference "Private Equity"                                                                     | Legance                                                                                                                                      | Four Seasons Hotel Milan<br>Via Gesù 6/8, Milan         | <a href="#">REGISTER</a> |
| 14:00 - 16:00         | Roundtable                                                                                      | EQUITA                                                                                                                                       | Four Seasons Hotel Milan<br>Via Gesù 6/8, Milan         | <a href="#">REGISTER</a> |
| 13:00                 |  Light Lunch |                                                                                                                                              |                                                         |                          |
| 19:15 - 23:00         | Financecommunity Awards                                                                         |                                                           | East End Studios<br>Via Mecenate 88/A, Milan            | <a href="#">FOR INFO</a> |



## LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY

CAMPOS MELLO ADVOGADOS

MACHADO MEYER

MATTOS FILHO

**PINHEIRO NETO  
ADVOGADOS**

TRENCH ROSSI WATANABE

VEIRANO ADVOGADOS



FERNANDO BAMMANN, PEDRO FONTES DE PAULA, JOSÉ CARLOS ALTOMARI TEIXEIRA  
JOSÉ ROBERTO OLIVA JUNIOR, THIAHO JOSÉ DA SILVA

## LAWYER OF THE YEAR ENERGY

ALEXANDRE CHEQUER

*Tauil & Chequer Advogados in association with  
Mayer Brown*

PEDRO GARCIA

*Veirano Advogados*

**RAPHAEL GOMES**  
*Lefosse*

JOSÉ ROBERTO OLIVA JÚNIOR

*Pinheiro Neto Advogados*

DANIEL SZYFMAN

*Machado Meyer*



## LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

SERGIO AMIEL

*Garrigues*

JOSE ROBERTO B. MARTINS

*Trench Rossi Watanabe*

CARLOS DE MARIA Y CAMPOS

*Galicia Mexico*

ANA CÂNDIDA DE MELLO CAVALHO

*BMA Advogados*

**BRUNO WERNECK**

*Tauil & Chequer Advogados in association with  
Mayer Brown*



## LAW FIRM OF THE YEAR PROJECT FINANCE

CAREY

CESCON BARRIEU

**DENTONS CARDENAS & CARDENAS**

PÉREZ-LLORCA MÉXICO

TOLEDO MARCHETTI ADVOGADOS



GUSTAVO QUITERIO, GABRIELLA NAJJAR, FERNANDA TASSINARI, TALITHA CHAVES

## LAW FIRM OF THE YEAR M&A ENERGY

GARRIGUES

**PINHEIRO NETO ADVOGADOS**

TOZZINI FREIRE ADVOGADOS

TRENCH ROSSI WATANABE

VEIRANO ADVOGADOS



FERNANDO BAMMANN, PEDRO FONTES DE PAULA, JOSÉ CARLOS ALTOMARI TEIXEIRA  
JOSÉ ROBERTO OLIVA JUNIOR, THIAHO JOSÉ DA SILVA

## LAWYER OF THE YEAR M&A ENERGY

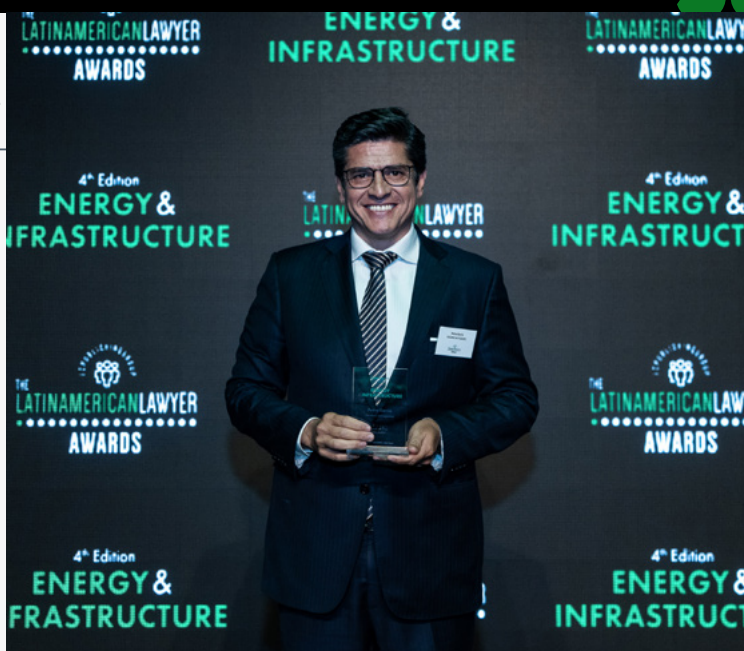
SERGIO AMIEL  
*Garrigues*

**PEDRO GARCIA**  
*Veirano Advogados*

GIOVANI LOSS  
*Mattos Filho*

JOSE ROBERTO MARTINS  
*Trench Rossi Watanabe*

LEONARDO MIRANDA  
*TozziniFreire Advogados*





## LAWYER OF THE YEAR M&A INFRASTRUCTURE

SERGIO AMIEL  
*Garrigues*

ANA CÂNDIDA DE MELLO CARVALHO  
*BMA Advogados*

PABLO IACOBELLI  
*Carey*

**JOSE ROBERTO MARTINS**  
*Trench Rossi Watanabe*

LUIZ OTÁVIO LOPES  
*Lefosse*



## LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL

RAFAEL BRIZ  
*Mayora & Mayora*

FRANCO LAMMOGLIA ORDIALES  
*Lammoglia Abogados*

LUIS FERNANDO MACÍAS GÓMEZ  
*Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría*

SIMONE PASCHOAL NOGUEIRA  
*SiqueiraCastro Advogados*

**ALEXANDRE SION**  
*Sion Advogados*



## LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY EFFICIENCY

CAREY

CESCON BARRIEU

DEMAREST ADVOGADOS

**SAENERGÍA**

TOLEDO MARCHETTI ADVOGADOS





## LAWYER OF THE YEAR RENEWABLES

JOSÉ CARLOS CUEVA  
*Beccar Varela*

GUILHERME G. SCHMIDT  
*Schmidt, Valois, Miranda, Ferreira & Agel*

MANUEL GARCIADIAZ  
*Davis Polk & Wardwell*

SANTIAGO GONZÁLEZ  
*Dentons Cardenas & Cardenas*

**PAOLO SALERNO**  
*SAENERGÍA*



## LAW FIRM OF THE YEAR OIL & GAS

CAMPOS MELLO ADVOGADOS

MACHADO MEYER

MATTOS FILHO

**TAUIL & CHEQUER**  
**ADVOGADOS IN**  
**ASSOCIATION WITH MAYER**  
**BROWN**

VEIRANO ADVOGADOS



## LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS

ALEXANDRE CHEQUER  
*Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown*

GIOVANI LOSS  
*Mattos Filho*

JOSÉ A. MARTINEZ DE HOZ  
*Martínez de Hoz & Rueda (MHR)*

**DANIEL SZYFMAN**  
*Machado Meyer*

PAULO VALOIS PIRES  
*Schmidt, Valois, Miranda, Ferreira & Agel*



## LAW FIRM OF THE YEAR MINING

CESCON BARRIEU

DENTONS CARDENAS & CARDENAS

PINHEIRO NETO ADVOGADOS

SION ADVOGADOS

**VEIRANO ADVOGADOS**

WILLIAM FREIRE ADVOGADOS

ASSOCIADOS



RAPHAEL MOREIRA ESPIRITO SANTO, BEATRIZ PAULA DE FRONTIN  
PEDRO GARCIA, DANIEL ENGEL, ANTONIO ALBANI

## LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY TAX

BICHARA ADVOGADOS

BMA ADVOGADOS

**EY**

SOUTO CORREA ADVOGADOS

TORRES, PLAZ & ARAUJO



## PROFESSIONAL OF THE YEAR ENERGY TAX

**LUIZ GUSTAVO BICHARA**

*Bichara Advogados*

THAIS DE BARROS MEIRA  
*BMA Advogados*

JUAN CARLOS GARANTÓN  
*Torres, Plaz & Araujo TPA*

EDWIN SARMIENTO  
*EY*

FERNANDO TORI  
*EY*





## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR

GUSTAVO HENRIQUE DE AGUIAR SABLEWSKI  
*CPFL Energia*

JOSÉ EDUARDO GUIMARÃES BARROS  
*Eletrobras*

FABIANA MOLINA  
*Ultraz*

WELLINGTON CÉSAR LIMA E SILVA  
*Petrobras*

**ANA CLAUDIA REBELLO**  
*Enel Group*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY

AUREN

**ELETROBRAS**

ENEL GROUP

ENGIE

RAÍZEN



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

**FREDERICO ARAUJO**  
*Raízen*

CRISTIANA FORTINI  
*CEMIG*

JOSE EDUARDO GUIMARAES BARROS  
*Eletrobras*

FABIANA MOLINA  
*Ultraz*

JOSÉ SILVA SOBRAL NETO  
*Grupo Equatorial*





## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ACCIONA

**AENA BRASIL**

BRK AMBIENTAL

EDP BRASIL

PRYSMIAN



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

**EDP BRASIL**

ELERA RENOVÁVEIS

ELETRONBRAS

ÓRIGO ENERGIA

RECURRENT ENERGY



TEAM EDP BRASIL

## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR RENEWABLES

ALICE AZEVEDO  
*Recurrent Energy*

JOSÉ EDUARDO GUIMARÃES BARROS  
*Eletrobras*

CARLOS POMPERMAIER  
*AES Brasil Energia*

**DANIEL SHEM CHENG CHEN**  
*Elera Renováveis*

MARÍA JOSÉ VAN MORLEGAN  
*Edenor*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR OIL & GAS

COPA ENERGIA

GALP ENERGIA

**PETROBRAS**

SHELL

ULTRAGAZ



MARCO AURÉLIO FERREIRA MARTINS, LUIS GUSTAVO VINCENZI SILVEIRA, JULIANA QUINTELA  
FERNANDA MARIA GARCIA LEITE DA CRUZ, CÉZAR RODRIGO DE MATOS LOPES

## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR OIL & GAS

GABRIEL ALVES DA COSTA  
*Shell*

DANIEL HEILBRON CHRISPIM  
*Galp Brasil*

LUCIANO DEQUECH  
*Copa Energia*

**FABIANA MOLINA**  
*Ultraz*

WELLINGTON CÉSAR LIMA E SILVA  
*Petrobras*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR UTILITIES

CEMIG

**CPFL ENERGIA**

GRUPO EQUATORIAL

GRUPO ENERGISA

SOLVÍ



LUIZ FELIPE VARGAAS, LIDIA BRITO  
RODRIGO FERREIRA, GRAZIELA SARDINHA DA COSTAMACHADO



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR UTILITIES

CRISTIANA FORTINI  
CEMIG

GUSTAVO PINTO GACHINEIRO  
CPFL Energia

**FERNANDA ROCHA CAMPOS**  
**POGLIESE**  
Grupo Energisa

JOSÉ SILVA SOBRAL NETO  
Grupo Equatorial

MONIQUE SORIANO  
BRK Ambiental



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FINANCE & PROJECT FINANCE

AUREN ENERGIA

CPFL ENERGIA

IGUÁ SANEAMENTO

**GRUPO EQUATORIAL**

SCATEC



THAIS CAROLINE OLIVEIRA MACHADO, CAROLINA MARIA MATOS VIEIRA

## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR LITIGATION & ARBITRATION

ELERA RENOVÁVEIS

GRUPO ENERGÍA DE BOGOTÁ

HIDROVIAS DO BRASIL

**MAIRE**

SHELL



GIOVANNI PAGNACCO, VICTORIA VIÑES



## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR LITIGATION & ARBITRATION

### ANDRÉ CAVALCANTI

*Shell*

LUCÍA ESCOBAR RUBIO  
*Grupo Energía de Bogotá*

ALICIA PAOLA GAMBETTA PITA  
*Hidrovias do Brasil*

DANIEL SHEM CHENG CHEN  
*Elera Renováveis*

VICTORIA VIÑES  
*MAIRE*



## IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR M&A ENERGY & INFRASTRUCTURE

### AUREN ENERGIA

CEMIG

COPA ENERGIA

ELETROBRAS

ULTRAGAZ



DAVID BRUXEL DE VASCONCELOS, CARLOS CURCI NETO, MARCOS MAZUTTI

## IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR M&A ENERGY & INFRASTRUCTURE

CARLOS CURCI NETO  
*Auren Energia*

### LUCIANO DEQUECH

*Copa Energia*

JOSÉ EDUARDO GUIMARÃES BARROS  
*Eletrobras*

FABIANA MOLINA  
*Ultraz*

DANIEL SHEM CHENG CHEN  
*Elera Renováveis*



# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

# 10<sup>th</sup>



## EDITION

**THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL  
BUSINESS COMMUNITY**

## 08-12 JUNE 2026 • MILAN

[www.legalcommunityweek.com](http://www.legalcommunityweek.com)



For information: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) • +39 02 36727659 • [#legalcommunityweek](https://www.instagram.com/legalcommunityweek)



A portrait of Manoela Floret, a woman with dark, wavy hair, smiling and wearing a black blazer over a white shirt. The image is framed by a green border.

# Visão estratégica na liderança fiscal da Michelin

Manoela Floret une experiência internacional, expertise técnica e inovação para guiar equipes da Michelin na América do Sul frente a desafios regulatórios complexos



## On the Move

### AMPLIAÇÃO

## Demarest amplia atuação em diferentes áreas com novas sócias



CAROLINA MASCARENHAS



NICOLE RECCHI AUN



BEATRIZ FRANÇA

Demarest Advogados anunciou nos últimos meses a adição de três novas sócias, ampliando sua atuação em diferentes áreas. São elas: **Carolina Mascarenhas** como nova sócia da área de Reestruturação e Insolvência, **Nicole Recchi Aun** como nova sócia de Life Sciences e Healthcare e **Beatriz França** como nova sócia da área de TMT (Telecomunicações, Mídia e Tecnologia).

### Conheça as sócias

Carolina tem mais de 16 anos de experiência no mercado, formada em Direito pela USP e com especialização pela FGV-SP, Carolina participa de grupos de estudo da disciplina de Direito Falimentar na instituição. Também integra entidades do setor como a TMA Brasil (Turnaround Management Association) e a IWIRC (International Women's Insolvency & Restructuring Confederation), além de comissões especializadas do IASP (Instituto dos Advogados de São Paulo) e do IBRADEMP (Instituto Brasileiro de Direito Empresarial). É autora de diversos artigos em veículos jurídicos e livros técnicos, contribuindo ativamente para o desenvolvimento da prática no país, ao estudar temas que ajudam a aprimorar a legislação.

“A chegada da Carolina fortalece ainda mais nossa capacidade de oferecer soluções jurídicas sofisticadas em um cenário de juros elevados, aumento da inadimplência e maior restrição ao crédito tradicional. Sua experiência será fundamental para apoiar clientes nos mais variados setores que enfrentam desafios macroeconômicos e regulatórios relevantes”, afirma Guilherme Bechara, sócio de Reestruturação e Insolvência do Demarest.

Nicole possui LL.M. em Direito, Ciência e Tecnologia pela Stanford University, nos Estados Unidos, e é graduada em Direito pela PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). Com 14 anos de experiência, atua na consultoria jurídica e regulatória para empresas dos setores de saúde e agronegócio, reguladas pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e pelo Ministério da Agricultura e Pecuária. Sua prática abrange todo o ciclo de desenvolvimento de produtos, desde pesquisas clínicas até a fabricação, importação, lançamento comercial, acesso ao mercado e pós-mercado.

Também tem ampla experiência em temas como biotecnologia, bioinsumos, contratos, parcerias tecnológicas, saúde digital, compliance, além de operações de M&A e estruturação societária, incluindo startups.

A chegada da Nicole representa um passo importante no fortalecimento da nossa prática de Life Sciences e Healthcare. Sua sólida experiência e visão estratégica, desenvolvidas ao longo de mais de uma década de atuação no setor, serão fundamentais para ampliarmos nossa capacidade de oferecer soluções completas, sofisticadas e alinhadas às demandas cada vez mais complexas do mercado de saúde”, diz Elysangela Rabelo, sócia de Life Sciences e Healthcare do Demarest.

Beatriz atua em demandas diversas, assessorando empresas estrangeiras interessadas em ingressar no país, auxiliando desde a definição de modelos de negócios até a obtenção de licenças e a elaboração de contratos. Sua atuação inclui ainda o suporte à participação de empresas em audiências e consultas públicas relacionadas a telecomunicações e serviços digitais, além da interlocução com autoridades reguladoras.

Pós-graduada em Direito Administrativo pela PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo), é formada em Direito pela mesma instituição.

"A chegada de Beatriz consolida a atuação do Demarest no setor de TMT, ao integrar sua expertise técnica e regulatória às áreas transacionais, tributária e contenciosa do escritório, alinhada com as demandas complexas do mercado", destaca Bruno Aurélio, sócio das áreas de Direito Público e Regulatório e Infraestrutura.

REFORÇO

## Souto Correa reforça área de Infraestrutura



FABRINE HARTOG SOARES

Souto Correa Advogados anunciou a chegada de **Fabrine Hartog Soares** como nova sócia de capital, que assumirá a liderança da área de Direito Marítimo e Portuário. A contratação reforça a prática de Infraestrutura & Projetos e amplia a presença estratégica do escritório no Rio de Janeiro, em um setor essencial para a economia brasileira.

Com sólida experiência na indústria marítima, offshore e no setor de Óleo e Gás, Fabrine se destaca por sua atuação em negociações e elaboração de contratos complexos, estratégias de litígios e métodos alternativos de resolução de disputas (ADR). É membro do Chartered Institute of Arbitrators (MCI Arb), integra a lista de árbitros do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA), possui LL.M em International Commercial Law pela University of Aberdeen, com foco em arbitragem internacional, e MBA pela Fundação Getúlio Vargas. Além disso, é membro da Comissão de Direito Societário da OAB/RJ e da Women's International Shipping & Trading Association (WISTA).

“A chegada de Fabrine representa um passo estratégico para o Souto Correa, especialmente no Rio de Janeiro, reforçando nosso compromisso com a excelência em áreas importantes da economia. Continuaremos investindo em talentos e em um ambiente colaborativo e inclusivo, que permita a cada profissional alcançar seu máximo potencial”, afirma Giacomo Paro, CEO do Souto Correa.

“Estou muito entusiasmada em integrar o time do Souto Correa e contribuir para o fortalecimento da área de Direito Marítimo e Portuário. Nosso objetivo é oferecer soluções jurídicas estratégicas e inovadoras para um setor que desempenha papel fundamental no desenvolvimento econômico do país”, destaca Fabrine Hartog Soares.

Com a nova sócia, o Souto Correa passa a contar com 218 advogados e consultores, sendo 36 sócios, atuando em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre.



## INTEGRAÇÃO

## Campos Mello Advogados anuncia integração do Schmidt Valois à sua plataforma



PAULO VALOIS PIRES



FABIO P. CAMPOS MELLO

Campos Mello Advogados (CMA), um dos principais escritórios de advocacia full service do Brasil, com forte presença internacional, anuncia a integração do Schmidt Valois, um dos escritórios mais tradicionais e renomados do país no setor de recursos naturais.

Fundado há quase duas décadas, o Schmidt Valois se consolidou como um escritório de primeira linha em setores estratégicos e em operações transnacionais. O escritório assessorou clientes nacionais e internacionais em projetos de grande relevância para o desenvolvimento do Brasil. Recursos naturais, energia e infraestrutura são setores que demandam constantemente expertise transnacional e capacidades multijurisdicionais — características que estão no próprio DNA do CMA. Ao longo dos anos, o CMA tornou-se uma plataforma diferenciada para lidar com questões complexas, sustentada por uma integração internacional consistente e estratégica.

Essa união também tem uma dimensão pessoal: **Paulo Valois Pires**, um dos sócios fundadores do Schmidt Valois, e **Fabio P. Campos Mello**, sócio administrador do CMA, se conhecem há quase três décadas, sempre mantendo uma relação de respeito e admiração mútuos. Isso torna a integração não apenas estratégica, mas também natural e baseada em valores compartilhados.

“Esta integração marca um marco para o CMA. Receber a equipe do Schmidt Valois, que construiu um legado de excelência e tradição em recursos naturais, é motivo de grande orgulho. Estamos confiantes de que essa união potencializa nossa capacidade de oferecer soluções jurídicas sofisticadas e inovadoras para clientes no Brasil e no exterior”, afirma Fabio P. Campos Mello.

Segundo Paulo Valois, “A integração com o CMA representa a continuidade de uma história de sucesso. Ela proporciona a oportunidade de ampliar ainda mais nossa prática dentro de uma plataforma full service, com alcance nacional e fortes conexões internacionais. Este passo reforça nosso compromisso inabalável com a excelência técnica, a ética e o foco absoluto no cliente.”

Com essa integração, o CMA passa a contar com 33 sócios e 104 advogados, fortalecendo significativamente sua atuação em recursos naturais, infraestrutura e contencioso — ao mesmo tempo em que preserva a proximidade e a excelência técnica que sempre definiram sua trajetória.

## FORTALECIMENTO

# FAS Advogados fortalece práticas estratégicas



FAS Advogados anunciou a chegada de quatro novos sócios à sua sociedade, reforçando sua posição como um escritório full service alinhado às melhores práticas de governança. As novas sócias, Fernanda Muniz Borges (Trabalhista) e Karine Oliveira (Bancário & Financeiro), construíram suas carreiras no FAS e foram promovidas internamente. Já os novos sócios Renan Valverde Granja (Mercado de Capitais de Dívida) e Ruy Toledo Piza (Agronegócio) chegam do mercado, contribuindo para a diversificação dos serviços do escritório – incluindo a criação da nova área de Agronegócio.

As promoções de Fernanda e Karine refletem o compromisso do FAS em valorizar talentos internos e fomentar uma cultura de oportunidades pautada na transparência, meritocracia e desenvolvimento contínuo.

“Estamos construindo um escritório em que as pessoas podem desenvolver seu potencial respeitando nossas diretrizes de governança e valores. O movimento de nossas duas novas sócias marca este novo capítulo e mostra que estamos no caminho certo”, afirma o sócio administrador Paulo Focaccia.

Além dos movimentos internos, o FAS fortalece seu time com a chegada de dois profissionais altamente experientes e reconhecidos em suas áreas. Renan Granja liderará a ampliação da prática de Mercado de Capitais de Dívida, enquanto Ruy Toledo Piza será responsável pela recém-criada área de Agronegócio – setor-chave da economia brasileira e já presente na carteira de clientes do FAS.

“A chegada do Renan reforça ainda mais nossa área de Bancário & Financeiro, com foco em Mercado de Capitais de Dívida, um campo em constante evolução. Já no Agronegócio, vínhamos atuando há algum tempo e, agora, com o Ruy, poderemos atender o setor com ainda mais especialização, conectando a prática a diversas outras áreas do escritório”, explica Paulo Focaccia.

NOVIDADE

## Bichara Advogados anuncia novos sócios



ANTÔNIO RABELO FILHO



FERNANDA CASAGRANDE

Bichara Advogados anunciou a chegada de **Antônio Rabelo Filho** e **Fernanda Casagrande** como sócios do escritório. Antônio assumirá um papel estratégico, atuando em diferentes áreas, com foco em direito tributário, societário e civil, enquanto Fernanda fortalecerá a prática de direito penal empresarial e liderará o desenvolvimento da nossa nova área de compliance e investigações.

### Conheça mais sobre cada profissional:

Antônio é mestre em Direito Tributário pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e possui ampla experiência em Direito Societário e Tributário. Durante seus dezessete anos de carreira na Oi, alcançou o cargo de Vice-Presidente Jurídico e liderou o processo de reestruturação da companhia. Nos últimos anos, atuou como International Legal Counsel no White & Case LLP, representando grandes corporações em processos de recuperação judicial e assessorando fundos de investimento no Brasil e no exterior.

Fernanda é mestre em Direito Penal Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) e tem vasta experiência em Direito Penal Empresarial, Compliance e Gestão de Riscos Corporativos. Iniciou sua carreira como executiva jurídica em grandes empresas, função que exerceu por aproximadamente seis anos. Também integrou escritórios de advocacia renomados no Rio de Janeiro e em São Paulo, com foco na gestão de riscos corporativos em empresas de diversos setores.



## On the web

### Negócios em Evidência

Operações bilionárias, aquisições estratégicas e emissões relevantes no mercado de capitais marcaram os últimos meses e reuniram grandes escritórios em negociações de destaque. Essas movimentações, publicadas em nosso site, mostram a atuação de times especializados, evidenciando ainda o papel central dos departamentos jurídicos internos na viabilização de negócios complexos.

### Cescon e Stocche assessoram oferta de R\$ 3 bilhões da Prio Forte



BRUNO GANDOLFO DAMICO



EDUARDO KUHLMANN ABRANTES

Cescon Barrieu assessorou a emissora; Stocche Forbes assessorou os subscritores na oferta pública da Prio Forte em sua 6ª emissão de debêntures, no valor total de R\$ 3 bilhões.

A transação foi apoiada por garantias pessoais concedidas pelas principais empresas do grupo Prio. Cescon Barrieu assessorou a Prio e contou com o sócio **Eduardo Kuhlmann Abrantes**, os associados João Felipe Rocha, Paulo Victor Velozo, Stella Cunha e a

estagiária Letícia Amaral.

Stocche Forbes assessorou o BTG Pactual Investment Banking, o Itaú BBA Assessoria Financeira, o Banco Santander (Brasil), o Banco Citibank e a XP Investimentos Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários e contou com o sócio **Bruno Gandolfo Damico**, associados Luca Furlong Nigra e Iago Kim.

Lista de advogados internos:

Prio: Giovanna Reis de Carvalho, Daniela Murta Dovalles e João Zanine Barroso;

BTG Pactual: Felipe Andreu, Izabel Siqueira, Gabriela Trevisan, Matheus Borghi, Carolina Sequeira, Fernando Silva;

Itaú BBA: Rafael Wong;

Banco Santander (Brasil): Paula Bendit David, Luis Henrique Junqueira Gonçalves,

XP Investimentos: Kristian Orbeg, Gustavo Mello, Ana Jordão;

Citibank: Caio Blaj, Fernanda Savino, Iza Noronha, Maria Carolina Gama, Gustavo Sozza.

#### ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

#### OPERAÇÃO:

Emissão de debêntures PRIO

#### FIRMAS:

Cescon Barrieu e Stocche Forbes

#### ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Eduardo Kuhlmann Abrantes, Bruno Gandolfo Damico

#### VALOR:

R\$ 3.000.000.000

## Escritórios brasileiros atuam na aquisição da Conta Azul pela Visma



GUILHERME MONTEIRO



LEONARDO BAPTISTA RODRIGUES CRUZ



PEDRO CHUERI



TOMÁS NEIVA

Escritórios Brasileiros atuaram na aquisição da Conta Azul International Holdings Corporation (controladora da Conta Azul Software e da Conta Azul Instituição de Pagamento)

pela Visma (BVI) Holding Limited (subsidiária da Visma International Holding). Uma transação realizada nas Ilhas Virgens Britânicas (BVI).

O acordo envolveu a compra de 100% do capital da Conta Azul, proporcionando uma saída para todos os seus investidores, incluindo grandes empresas de capital de risco como Tiger Capital, Ribbit Capital, Monashees e BTG Pactual (que detinha 27% de participação). Apesar da venda de suas ações, os fundadores da Conta Azul, Vinícius Roveda e José Sardagna, devem permanecer como executivos da Visma.

Como resultado, a Visma International Holding AS se tornou a única acionista da Conta Azul International Holdings Corporation e a entidade controladora do Grupo Conta Azul, especializado em fornecer soluções financeiras de ERP baseadas em nuvem para pequenas e médias empresas no Brasil. O valor da transação gira em torno de R\$ 1,8 bilhão. A transação está sujeita ao cumprimento de certas condições precedentes, incluindo a aprovação do CADE e de outras autoridades regulatórias.

Mattos Filho assessorou o comprador e contou com os sócios **Tomás Neiva**, Camilla Martes, os associados Rodrigo Miranda, Luca Corrêa de Mendonça e Lucas de Oliveira.

Willkie Farr & Gallagher também assessorou a mesma parte e contou com as sócias Anna Martini G. Pereira e Erin Kinney, e incluiu o sócio Scott Thompson, os associados Nidhi Modani e Marcelo Romano, a assistente jurídica Maria Clara Castro do Egito Coelho e o advogado internacional Pedro Ricco.

Pinheiro Neto Advogados assessorou os fundadores e contou com o sócio **Leonardo Baptista Rodrigues Cruz**, associados Catharina Fávero Mirandola, Lucas Machado Pereira.

Gunderson Dettmer Stough Villeneuve Franklin & Hachigian também assessorou a mesma parte e contou com o sócio Adan C. Muller e a associada Monica Dion.

Bronstein, Zilberberg, Chueiri & Potenza Advogados assessorou a Monashees e contou com o sócio **Pedro Chueri**.

Veirano Advogados assessorou o Banco BTG e contou com os sócios **Guilherme Monteiro** e o associado João Pedro Fontes Zagni.

WSGR assessorou a Tiger e contou com o sócio Maurice Guttmann.

### ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A

### OPERACÃO:

Aquisição da Conta Azul pela Visma

### FIRMAS:

Mattos Filho, Pinheiro Neto, BZCP e Veirano

### ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Tomás Neiva, Leonardo Baptista Rodrigues Cruz, Pedro Chueri, Guilherme Monteiro

### VALOR:

R\$ 1.800.000.000

## Mattos Filho assessora Iberdrola na aquisição da Neoenergia



JEAN ARAKAWA, PABLO SORJ, CLAUDIO OKSENBERG, FABIANO LUZ DE BRITO E HENRIQUE FERREIRA ANTUNES

Mattos Filho assessorou a espanhola Iberdrola Energia na aquisição de 30,29% da Neoenergia, de propriedade da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ). Com a transação avaliada em R\$ 11,9 bilhões, a Iberdrola passa a deter aproximadamente 83,8% do capital social da Neoenergia, consolidando ainda mais sua posição no mercado elétrico brasileiro. Mattos Filho foi auxiliado pelos sócios **Jean Arakawa, Pablo Sorj, Claudio Oksenberg, Fabiano Luz de Brito e Henrique Ferreira Antunes**, pela advogada Beatriz Fraga, Gabriela Rabelo e Bárbara Mendes Carnevali.

### ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A

### OPERAÇÃO:

Aquisição da Neoenergia pela Iberdrola

### FIRMAS:

Mattos Filho

### ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Jean Arakawa, Pablo Sorj, Claudio Oksenberg, Fabiano Luz de Brito e Henrique Ferreira Antunes

### VALOR:

R\$ 11.900.000.000



## Demarest assessora aquisição da Curtis Instruments



BRUNO DRAGO



MARCO ANTONIO FONSECA

Demarest assessorou a transação de aquisição de todas as ações da Curtis Instruments, anteriormente detidas pela Rehlko, pela Parker-Hannifin Corporation.

A Curtis é uma empresa norte-americana que projeta e fabrica controladores de velocidade de motores, instrumentação, sistemas de conversão de energia

e dispositivos de entrada para máquinas móveis, principalmente para motores de veículos elétricos, sistemas hidráulicos e tecnologias de eletrificação.

No mercado interno, a transação resultou em uma sobreposição horizontal entre os portfólios de displays de informação para veículos terrestres das Partes, mas, internacionalmente, resultou principalmente na combinação dos portfólios de controladores de velocidade de motores de ambas as empresas. O valor da transação foi de USD 1 bilhão.

O Demarest assessorou a Parker Hannifin Indústria E Comercio e contou com os sócios Bruno Drago e Marco Antonio Fonseca, associado Otavio Cividanes.

Jones Day e Eversheds Sutherland também estiveram envolvidos nesta transação.

### ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A

### OPERACÃO:

Aquisição da Curtis Instruments pela Parker-Hannifin Corporation

### FIRMAS:

Demarest

### ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Rodolfo Tella, Giampaolo Marzulli, Raphael Oliveira Zono

### VALOR:

R\$ 1,5 bilhão

## Pinheiro Guimarães e Pinheiro Neto atuam em emissão de debentures da TIM



CAROLINA ALONSO



RANNA FROTA



MARCOS PROENÇA

Pinheiro Guimarães Advogados e Pinheiro Neto Advogados assessoraram na 2ª emissão de debêntures não conversíveis em ações e da espécie quirografária, em duas séries da Tim Brasil Serviços e Participações, para oferta pública, nos termos da Resolução CVM 160, no valor total de R\$ 5 bilhões. A distribuição das debêntures foi realizada pela UBS BB Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários, Banco Bradesco BBI, BTG Pactual Investment Banking e Caixa Econômica Federal. Pinheiro Guimarães assessorou a Tim Brasil e contou com as sócias Carolina Alonso, Ranna Frota, os associados Monique Lassarot e Lucas Schymura. Pinheiro Neto assessorou UBS BB, Bradesco BBI, BTG Pactual e Caixa e contou com o sócio Marcos Proença, o associado Gustavo Araujo e a estagiária Ana Cecília Couto.

### ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

### OPERACÃO:

Emissão de debêntures da TIM

### FIRMAS:

Pinheiro Guimarães e Pinheiro Neto

### ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Carolina Alonso, Ranna Frota, Marcos Proença

### VALOR:

R\$ 5.000.000.000



Union Internationale des Avocats  
International Association of Lawyers  
Unión Internacional de Abogados

#UIAGDL

# 69<sup>TH</sup> UIA CONGRESS

## SAVE THE DATE

29 OCTOBER - 2 NOVEMBER, 2025

# GUADALAJARA



### WEDNESDAY, 29 OCTOBER

- Opening Ceremony

### THURSDAY, 30 OCTOBER

- Main theme 1: Present and Future of Foreign Investment Dispute Resolution
- International Bar Leaders' Senate
- Informal reception

### FRIDAY, 31 OCTOBER

- Main theme 2: Agrifood, Sustainability and International Trade
- Gala dinner

### SATURDAY, 1 NOVEMBER

- Special Session - Human Rights and Climate Emergency; Business and Human Rights
- Closing ceremony

### SUNDAY, 2 NOVEMBER

- General excursion

The Congress will be held at Expo Guadalajara



REGISTER  
NOW

Preferential rates for Latin  
American participants

Price: €1,350



IBERIANLAWYER  
MEDIA PARTNER  
iberianlawyer.com



THE  
LATINAMERICANLAWYER  
MEDIA PARTNER  
thelatinamericanlawyer.com



LEGALCOMMUNITY  
MEDIA PARTNER  
legalcommunity.it







# Corporate Restructuring: avanços e desafios

**Especialistas comentam evolução regulatória, entraves práticos e tendências internacionais no mercado de reestruturação empresarial**

por amanda medeiros

O mercado de reestruturação empresarial no Brasil passa por um processo de consolidação, impulsionado pelo amadurecimento regulatório e pela pressão por soluções mais ágeis. Especialistas destacam o papel do DIP financing, a sofisticação das operações de distressed M&A e os desafios jurídicos ainda presentes para que o país acompanhe práticas internacionais.

## DIP FINANCING E SEGURANÇA JURÍDICA

A obtenção de crédito continua sendo central para empresas em crise. Renata Oliveira, sócia do Machado Meyer Advogados, ressalta que a reforma da Lei de Recuperação e Falência (Lei 14.112/20) trouxe mais segurança jurídica às operações de DIP financing. Segundo ela, avanços como “a teoria do fato consumado, que assegura a manutenção da garantia outorgada ao financiador de boa-fé, além do posicionamento privilegiado do DIP entre os credores extraconcursais” foram decisivos. Mesmo assim, investidores permanecem atentos



RENATA OLIVEIRA

à capacidade de geração de caixa das empresas e à robustez das garantias fiduciárias. “A existência de jurisprudência que resguarde a segurança jurídica é essencial para o desenvolvimento desse mercado”, afirma.

## DISTRESSED M&A EM EVOLUÇÃO

A alienação de ativos permanece como principal fonte de liquidez, mas as operações se tornam cada vez mais sofisticadas. Renata Oliveira destaca que a Lei 14.112/20 modernizou os processos de alienação e trouxe proteção ao comprador.

“As operações variam desde pequenos tickets, voltados a investidores locais, até transações



RENATA OLIVEIRA

complexas, como a aquisição de UPIs do Grupo Estre Ambiental e do Grupo Oi”, explica. Essa diversidade confirma a consolidação do distressed M&A como ferramenta estratégica de reestruturação.



## REESTRUTURAÇÕES DE GRANDE PORTE



THOMAS FELSBERG

Nos casos de maior escala, a pulverização de credores representa um desafio. Gilberto Gornati, sócio do TWK Advogados, observa que “a baixa participação dos credores em emissões de debêntures, CRIs e CRAs levou à busca por soluções alternativas, como redução de quórum em terceira convocação, mediante consulta à CVM, ou decisões judiciais permitindo deliberação individualizada pelos credores ativos”.

## DESAFIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de avanços, a integração com práticas internacionais segue limitada. Gornati explica que “com a menor emissão de dívidas em moeda estrangeira, houve também uma menor interação entre jurisdições”. Em casos de homologação de decisões estrangeiras no Brasil, barreiras legais persistem. “A interpretação literal das normas gera dificuldades. Acreditamos que a melhor forma seria a modulação pelos juízos brasileiros”, considera.

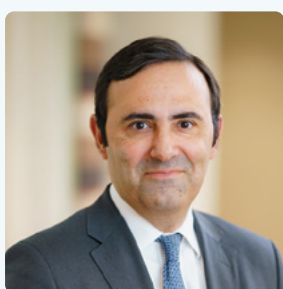
## AJUSTES LEGISLATIVOS E TENDÊNCIAS GLOBAIS

Para Thomas Felsberg, sócio do Felsberg Advogados, ainda existem pontos críticos na legislação brasileira, como a baixa eficácia do processo falimentar, a ausência de regras claras para a segunda chance e a falta de proteção do capital de giro das empresas insolventes. Ele aponta que práticas inspiradas em mercados internacionais, como medidas preventivas e liability management, vêm sendo adotadas. “Vemos também o sucesso do DIP financing, consolidado como prática comum, e tendências como a rejeição de contratos inviáveis e a adequação mais realista do stay period”, comenta..





# Winning the Long Game



**Lionel Assant**  
Global Co-CIO

Blackstone



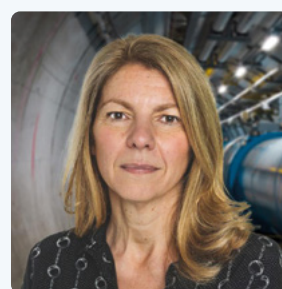
**Valerie Baudson**  
CEO

Amundi



**Lars Dijkstra**  
CIO

PGGM



**Elena Manola-Bonthond**  
CIO

CERN Pension Fund,  
Board Member, CAIA



**Justin Muzinich**  
CEO

Muzinich & Co.



**Bruce Richards**  
CEO, Chairman & Co-Founder

Marathon Asset Management

Join Private  
Markets' leaders  
from around  
the globe



**Register today**

In partnership with



**6,000**

Participants

**2,400**

Firms

**50**

Countries

**1,300**

LPS (investors)

**900**

GP firms



A portrait of Manoela Floret, a woman with dark, wavy hair, smiling and wearing a black blazer over a white shirt. The image is framed by a green border.

# Visão estratégica na liderança fiscal da Michelin

Manoela Floret une experiência internacional, expertise técnica e inovação para guiar equipes da Michelin na América do Sul frente a desafios regulatórios complexos

por amanda medeiros



À frente da área de Tax & Customs da Michelin na América do Sul, **Manoela Floret** combina visão estratégica, experiência internacional e conhecimento técnico para liderar equipes distribuídas por vários países. Sua trajetória passa por grandes escritórios de advocacia, multinacionais e experiências em centros como Amsterdã e Londres, construindo uma liderança pautada na colaboração, na inovação e no aprendizado constante.

Em 2023, Manoela enfrentou um dos maiores desafios de sua vida: um diagnóstico de câncer de mama. Mesmo durante o tratamento intensivo, continuou contribuindo com a empresa, mostrando resiliência, coragem e determinação. Essa experiência não apenas fortaleceu sua confiança, mas também reforçou sua empatia e a maneira como conduz sua equipe diante de situações complexas.

No dia a dia, Manoela alia essa força pessoal a uma visão estratégica que valoriza a ética, a colaboração e a inovação digital. É essa combinação que garante eficiência, conformidade e impacto positivo para a Michelin e para toda a região.

Nessa entrevista à Revista The Latin American Lawyer ela conta também como transforma desafios pessoais e profissionais em liderança estratégica na Michelin, confira.

**TLAL: Manoela, você lidera a área de Tax & Customs da Michelin para toda a América do Sul. Como foi sua trajetória até assumir essa posição e quais desafios pessoais e profissionais marcaram sua caminhada dentro da empresa?**

Manoela Floret: Minha trajetória até assumir a liderança da área de Tax & Customs da Michelin para a América do Sul foi construída com base em experiências diversas e enriquecedoras. Atuei em empresas multinacionais no Brasil e em escritórios de advocacia de grande porte, onde desenvolvi competências técnicas em tributação direta e indireta, planejamento fiscal internacional, compliance e governança. Também tive a oportunidade de trabalhar no exterior por alguns anos (Amsterdã e Londres), onde desenvolvi uma visão global e uma capacidade de adaptação que hoje são essenciais para atuar em uma multinacional. Essas vivências me proporcionaram uma base sólida





e uma visão ampla do ambiente corporativo e regulatório.

Desde que entrei na Michelin em 2019, venho liderando uma equipe transversa distribuída por diversos países da América do Sul, conduzindo projetos estratégicos de alta complexidade — como reestruturações societária, Reforma Tributária, políticas de Preço de Transferência e iniciativas ligadas ao Pilar 2 da OCDE. Ao longo dessa jornada, também venho desenvolvendo meus conhecimentos financeiros e aplicando esse aprendizado para gerar impacto positivo para a Região.

A construção de um departamento diverso, colaborativo e orientado para o aprendizado contínuo é uma das minhas maiores conquistas. Como líder, acredito na importância de abrir caminhos, inspirar outros profissionais e promover um ambiente onde a equidade e o respeito sejam pilares.

Em 2023, enfrentei um dos maiores desafios da minha vida: fui diagnosticada com câncer de mama e passei por um tratamento intensivo durante quase todo o ano. Mesmo diante dessa adversidade, pude continuar contribuindo com a Michelin, respeitando meus limites e recebendo apoio integral da empresa e das minhas lideranças. Essa experiência me ensinou sobre resiliência, empatia e a força que existe em liderar com humanidade.

Hoje, olho para minha trajetória com orgulho e propósito. Cada desafio — pessoal ou profissional — me tornou uma líder mais consciente, mais preparada e mais comprometida com o impacto positivo que podemos gerar, dentro e fora da empresa.

**A Michelin é uma referência global no setor de pneus, atuando em diversos países da América do Sul. Como a área de Tax & Customs se organiza internamente para responder à complexidade fiscal e aduaneira da região?**

A área de Tax & Customs da Michelin na América do Sul é estruturada de forma integrada, refletindo a complexidade e diversidade dos sistemas fiscais e aduaneiros da Região.

Nossa organização é baseada em uma rede de especialistas internos de diferentes áreas de expertise, como advogados, contadores e relações internacionais. Essa estrutura garante uma

**«Cada desafio – pessoal ou profissional – me tornou uma líder mais consciente, mais preparada e mais comprometida com o impacto positivo que podemos gerar, dentro e fora da empresa»**

atuação coordenada entre os níveis corporativo, regional e local, promovendo agilidade, conformidade e segurança jurídica.

Além disso, temos um foco muito grande na colaboração transversa. Trabalhamos de forma integrada com diversas áreas da empresa no Brasil (como Comercial, Jurídico, Tesouraria, Crédito, Relações Governamentais, Compras, entre outras), nos países da América do Sul e no Grupo Michelin (como Europa, Estados Unidos e Ásia), em uma troca constante de conhecimento e boas práticas que amplia nosso impacto e reforça nossa atuação global.

**Quais são as principais diferenças e desafios que você enfrenta atuando in-house em uma multinacional como a Michelin, comparado ao trabalho em escritórios externos ou consultorias?**

Atuar in-house representa uma mudança profunda em relação à experiência em escritórios de advocacia ou consultorias. A principal diferença está na proximidade com o negócio e na responsabilidade direta pela tomada de decisões que impactam a operação e a estratégia da empresa. Enquanto em escritórios externos o foco está na entrega técnica e na análise pontual, dentro da empresa o papel é muito mais



**Manoela Floret** é diretora da área fiscal e aduaneira da Michelin para a América Latina, com mais de duas décadas de experiência em tributação internacional, planejamento fiscal, compliance, governança e contencioso. Atuei em empresas multinacionais de diversos setores — como tecnologia, mineração, mobilidade e serviços — liderando projetos complexos de reestruturação societária, M&A, transformação digital e reformas fiscais. Advogada com LLM em Direito Tributário Internacional pela Universidade de Economia e Administração de Viena, na Áustria, possui

certificações em gestão de projetos e formação como conselheira pela Board Academy. Sua trajetória inclui passagens por escritórios de advocacia de renome e experiências internacionais relevantes, como consultora tributária na Grant Thornton UK, em Londres, e pesquisadora associada na International Fiscal Association (IFA), em Amsterdã. Na Michelin, lidera uma equipe responsável por todas as empresas do Grupo Michelin na América do Sul, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, ético e voltado para o desenvolvimento contínuo.

A atuação de Manoela é marcada pela capacidade de conjugar conhecimento fiscal com decisões estratégicas financeiras e operacionais, conectando o fiscal às prioridades do negócio. Carioca, mãe de dois filhos e apaixonada por animais, diz acreditar que competências comportamentais — como empatia, escuta ativa e adaptabilidade — são tão essenciais quanto o domínio técnico para formar lideranças que inspiram, transformam e geram impacto real nos negócios.

abrangente. Por exemplo, quando lidero projetos de M&A, apenas o conhecimento técnico não é suficiente. Preciso entender o negócio e ter uma visão integrada com outras áreas impactadas. Além disso, a atuação in-house proporciona uma visão completa do impacto fiscal no ciclo financeiro da empresa. Desde o planejamento até a execução, incluindo contencioso. Essa visão 360 fortalece a nossa capacidade de antecipar riscos, propor alternativas e contribuir diretamente para a geração de valor.

Mas não existe uma abordagem certa ou errada, melhor ou pior — são práticas diferentes, que atendem a necessidades distintas. Enquanto o ambiente in-house favorece uma atuação mais estratégica e integrada, os escritórios oferecem profundidade técnica e especialização. Ambas as experiências são complementares e enriquecedoras para a formação profissional.

**Na sua visão, quais aspectos da diversidade regulatória latino-americana exigem maior atenção estratégica da Michelin para garantir conformidade e eficiência tributária?**

A diversidade econômica regulatória na América do Sul exige atenção estratégica em relação à constante evolução legislativa, à complexidade dos regimes locais e à falta de harmonização com padrões internacionais. Um exemplo é a aplicação das regras de Transfer Pricing domésticas vs regras internacionais. Situações como essa podem gerar interpretações divergentes e, consequentemente, riscos de dupla tributação ou ajustes fiscais significativos, com impacto direto no resultado financeiro do Grupo. Para mitigar esses riscos, adotamos uma abordagem colaborativa entre as equipes regionais e corporativas, promovendo análises técnicas detalhadas, documentação robusta e, quando possível, acordos prévios com autoridades fiscais. Essa estratégia tem sido essencial para garantir conformidade, previsibilidade e eficiência tributária em um ambiente regulatório tão dinâmico.

**A transformação digital tem impactado vários setores. Como a Michelin tem utilizado tecnologia para modernizar a gestão tributária**

## e aduaneira em sua operação na América do Sul?

A transformação digital na Michelin é encarada como uma jornada contínua, que exige o envolvimento ativo de diversas áreas e colaboradores. Na América do Sul, temos avançado significativamente na modernização da gestão tributária e aduaneira, com destaque para a automação do contencioso fiscal e atividades de compliance. Essa iniciativa reduziu de forma expressiva as atividades manuais, melhorou a governança e liberou tempo para análises técnicas mais estratégicas.

Além disso, a digitalização tem facilitado a colaboração entre equipes locais e globais, promovendo consistência na aplicação das políticas fiscais do Grupo.

## Considerando o papel estratégico da área fiscal, como você integra temas de compliance e ética na gestão tributária interna da Michelin?

Na Michelin, a gestão tributária é conduzida com base em princípios sólidos de compliance e ética, alinhados à estratégia global da empresa. Atuamos com responsabilidade, transparência e respeito às legislações locais, evitando práticas agressivas e assegurando que todas as decisões fiscais tenham substância econômica real. O nosso último “Tax Transparency Report – 2024” reforça esse compromisso, detalhando nossa contribuição fiscal mundial e os mecanismos de governança e controle interno. A política fiscal é integrada à estratégia industrial e comercial, e a

relação com as autoridades fiscais é pautada pelo diálogo permanente, com uso de acordos prévios e procedimentos amigáveis para garantir segurança jurídica.

Além disso, o Código de Ética da Michelin orienta todas as práticas fiscais, promovendo integridade e responsabilidade. Essa abordagem garante que a área fiscal contribua diretamente para a reputação, a sustentabilidade e a geração de valor do Grupo.

## A Michelin também tem forte compromisso com sustentabilidade. Como essa preocupação se reflete nas práticas de governança tributária que você lidera?

A governança tributária que lidero está diretamente alinhada ao compromisso da Michelin com a sustentabilidade, refletido em sua abordagem “Tudo Sustentável”, que integra os pilares Pessoas, Lucro e Planeta. Dentro desse contexto, a dimensão fiscal é conduzida com foco em ética, transparência e responsabilidade social, elementos essenciais para uma atuação sustentável.

Em 2023, o Grupo Michelin publicou seu primeiro Relatório de Transparência Fiscal, destacando uma contribuição global de €1,365 bilhões em impostos e reafirmando seu papel como contribuinte ético. Esse documento reforça o compromisso da empresa com práticas fiscais responsáveis, alinhadas às legislações locais e aos princípios ESG.

**Michelin** é líder mundial em mobilidade sustentável, com mais de 130 anos de história e presença em mais de 170 países. Reconhecida pela excelência na fabricação de pneus para os mais diversos segmentos — automóveis, caminhões, aeronaves, máquinas agrícolas e industriais — a empresa também atua em soluções digitais, serviços de gestão de frotas e experiências de viagem, como os renomados guias e estrelas Michelin.

Na América do Sul, a Michelin mantém operações industriais e comerciais estratégicas, com forte presença no Brasil, onde desenvolve iniciativas voltadas à inovação, logística responsável e preservação ambiental. O grupo adota uma abordagem “All-Sustainable”, baseada nos pilares Pessoas, Lucro e Planeta, com metas ambiciosas de redução de emissões, uso de materiais reciclados e desenvolvimento de produtos com menor impacto ambiental. Até 2050, a empresa pretende fabricar pneus 100% sustentáveis, reafirmando seu compromisso com uma mobilidade mais segura, eficiente e responsável.



**Quais habilidades e características você considera essenciais para liderar uma equipe regional de Tax & Customs dentro de uma multinacional tão grande e complexa quanto a Michelin?**

Liderar uma equipe regional de Tax & Customs em uma empresa como a Michelin exige muito mais do que conhecimento técnico. É fundamental que a área fiscal seja vista como parceira estratégica do negócio, e não apenas como uma função financeira. Nem sempre é fácil, mas é preciso insistir. Para isso, é preciso conhecer profundamente a operação — da cadeia de suprimentos ao jurídico, passando por atendimento ao cliente e operações — só assim conseguimos agregar valor real às decisões da empresa. No nosso recente evento financeiro, ouvimos exatamente isso de dois diretores, das áreas Comercial e Industrial: o time financeiro precisa estar à mesa, participando das decisões desde o início.

Além disso, acredito que uma liderança eficaz se constrói com empatia, confiança e colaboração. Criar um ambiente seguro, onde as pessoas se sintam à vontade para perguntar, errar e propor ideias, é essencial para formar equipes de alta performance. Também é indispensável investir em tecnologia e automação, mesmo que em soluções simples, para liberar tempo e foco para o trabalho estratégico. E por fim, construir e nutrir uma rede sólida de relacionamentos internos e externos é o que sustenta a agilidade e a relevância da área em um cenário regulatório cada vez mais dinâmico.

**Como a área que você coordena se prepara para os impactos de mudanças regulatórias e reformas fiscais na América do Sul, garantindo agilidade e segurança para a empresa?**

A nossa equipe se prepara para mudanças regulatórias e reformas fiscais com uma abordagem proativa e colaborativa. Valorizamos o aprendizado contínuo por meio de treinamentos internos e externos, participação em congressos e o compartilhamento constante de conhecimento. Em nossas reuniões mensais, sempre reservamos um momento para que um ou dois membros conduzam treinamentos sobre temas relevantes. Em outras ocasiões,

**«Atuar in-house representa uma mudança profunda em relação à experiência em escritórios de advocacia ou consultorias»**

convidamos colegas de outras áreas para enriquecer nossas discussões com diferentes perspectivas.

Outro pilar importante da nossa preparação é o diálogo com associações setoriais, consultorias especializadas e redes profissionais. Essa troca nos permite antecipar impactos, entender tendências e construir estratégias que garantam conformidade com o menor impacto possível para o negócio.

**Para quem está começando na carreira em especial na área Tax & Customs, dentro de uma estrutura in-house, que aprendizados da sua trajetória você destacaria como fundamentais?**

Um dos aprendizados mais importantes da minha trajetória é que o conhecimento técnico — fiscal e jurídico — é essencial, mas precisa caminhar junto com o desenvolvimento de uma visão financeira e comportamental. Entender o impacto tributário nas decisões de negócio, nos fluxos financeiros e na rentabilidade é o que transforma um profissional técnico em um parceiro estratégico. Essa integração entre áreas é cada vez mais valorizada dentro das empresas, especialmente em estruturas in-house, onde o fiscal está diretamente conectado à operação. Além disso, é fundamental desenvolver competências comportamentais como empatia, escuta ativa, adaptabilidade e colaboração. Saber se comunicar com clareza, construir relações de confiança e atuar com postura ética são diferenciais que fortalecem a atuação técnica e abrem portas para o crescimento profissional. A área fiscal exige precisão, mas também exige sensibilidade para lidar com pessoas, contextos e decisões complexas. E é nesse equilíbrio que se constrói uma carreira sólida e relevante. ▣



# Revisão de metas: a corrida para fechar 2025 com desempenho positivo

A poucos meses do fim do ano, escritórios de advocacia se preparam para concluir 2025 com resultados positivos e consolidar áreas estratégicas.

por amanda medeiros



PEDRO WHITAKER DE SOUZA DIAS

À medida que 2025 se aproxima do final, os escritórios de advocacia intensificam a revisão de suas metas e monitoramento de desempenho. A avaliação contínua permite ajustes estratégicos para garantir o alcance de objetivos financeiros, expansão de equipes e consolidação de áreas-chave. Para entender como essas firmas estão conduzindo seus planos, a *The Latin American Lawyer* conversou com sócios de Mattos Filho, TozziniFreire, Demarest e Trench Rossi Watanabe.

### DESEMPENHO E RESULTADOS

O ano de 2025, marcado por oportunidades e desafios econômicos, exigiu atenção constante à produtividade, à tecnologia e à adaptação estratégica. Para muitos escritórios, os resultados até agora têm superado expectativas. **Pedro Whitaker de Souza Dias**, sócio-diretor do Mattos Filho, ressalta que o escritório está superando suas metas de receita e lucro, fruto de uma atuação full-service e colaborativa entre os sócios. “Essa atuação tem sido essencial para a execução da nossa estratégia”, afirma.

A tendência positiva é confirmada por **Fernando Serec**, CEO do TozziniFreire. “O ano está melhor do que 2024 em resultados, alinhado às nossas expectativas. Fazem parte da estratégia para expansão de nossos serviços a mudança de nossa sede em SP e a revitalização da unidade do RJ.” A atenção às áreas que mais impactam o desempenho tem sido fundamental. No Mattos Filho, as práticas contenciosas mantêm relevância, enquanto transações apresentam crescimento na demanda por operações e consultorias. No TozziniFreire, setores como tecnologia, agronegócios e indústria farmacêutica têm obtido resultados importantes, em sinergia com as práticas regulatórias e transacionais.

**José Diaz**, managing Partner do Demarest, destaca o desempenho das áreas de M&A e Mercado de Capitais, além do crescimento estratégico da Resolução de Disputas e das indústrias em expansão, reforçando que “investimentos em pessoas e processos têm feito



FERNANDO SEREC





SIMONE DIAS MUSA

toda a diferença no desempenho e crescimento do escritório”. No Trench Rossi Watanabe, a managing partner **Simone Dias Musa**, evidencia a força do grupo transacional, com expansão superior a 40%, e reforça que todos os grupos de prática apresentaram crescimento no ano.

## PLANEJAMENTO

Além de acompanhar resultados, os escritórios já planejam a reta final de 2025. O Mattos Filho investe em eficiência, otimização da produtividade e uso de novas tecnologias. O TozziniFreire foca na ampliação do quadro de sócios, investimentos em tecnologia e preparação para a celebração dos 50 anos da firma. O Demarest trabalha em expansão de filiais em capitais estratégicas, como Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte, reforçando áreas transacionais, contenciosas e regulatórias. Já o Trench Rossi Watanabe mantém sua estratégia

de investimento no grupo transacional e contencioso, e continua a apostar em inovação tecnológica, incluindo inteligência artificial e Legal Operations.

Uma lição clara emerge da revisão de metas: flexibilidade e monitoramento contínuo são fundamentais. Simone Dias Musa explica que os planos estratégicos atuais são mais curtos e dinâmicos do que no passado, permitindo ajustes rápidos frente às mudanças do mercado. O acompanhamento constante de KPIs garante que as metas financeiras e não-financeiras estejam alinhadas à realidade do escritório e às expectativas dos clientes.

Com atenção às práticas mais relevantes, ajustes estratégicos constantes e investimentos em pessoas e tecnologia, os escritórios brasileiros trabalham para concluir 2025 com resultados positivos, consolidando-se para um 2026 de crescimento e inovação. 



JOSÉ DIAZ



## Arab Arbitration Conference (AAC) Challenges and Solutions

2:4 October Sofitel Nile , Downtown Cairo, Egypt

### Supporting organizations



+201026104000



info@iamaeg.net





# Ponto de vista: o futuro da energia e infraestrutura

Bate-papo com a opinião de especialistas sobre os caminhos da transição energética e os desafios regulatórios da região



Durante a 4ª edição do *The Latin American Lawyer Energy & Infrastructure Awards*, que aconteceu em 11 de setembro no Villa Bisutti Cardoso de Mello, em São Paulo, além de conhecer os vencedores da premiação, os participantes puderam acompanhar a conversa com o tema: *O Futuro da Energia e Infraestrutura – Estratégias para um Mundo em Transformação*.

O bate-papo com os convidados Fabiano Brito, sócio do Mattos Filho, e Carlos Curci Neto, diretor jurídico executivo da Auren Energia, destacou os principais desafios e oportunidades para a região no contexto da transição energética e do avanço das fontes renováveis.

Brito ressaltou que o Brasil tem condições de ocupar um papel de destaque no cenário internacional, mas defendeu a necessidade de avanços regulatórios e estruturais para viabilizar novos projetos. Ele também frisou o papel estratégico da advocacia na orientação de

investidores e empresas diante das crescentes demandas de sustentabilidade e inovação tecnológica.

Já Curci Neto apresentou a experiência da Auren Energia como uma das maiores companhias do setor de renováveis no país. Ele enfatizou os esforços da empresa na expansão da matriz energética limpa e no desenvolvimento de modelos de negócio voltados à sustentabilidade financeira e ambiental. Segundo ele, a inovação será fundamental para assegurar o equilíbrio entre competitividade e responsabilidade socioambiental.

O encontro evidenciou que a região caminha para um cenário de transformação acelerada, em que regulação eficiente, inovação tecnológica e compromisso com o ESG se consolidam como elementos centrais para a construção do futuro energético e de infraestrutura da América Latina. ■





**Fabiano Brito** atua nas áreas de Infraestrutura & Energia, com foco em energia elétrica, project finance, mineração, transição energética e infraestrutura digital. Ele assessoria clientes nacionais e estrangeiros em transações complexas de M&A e contratos de energia, além de representar agentes do setor elétrico em processos administrativos junto à ANEEL e em disputas legais. Também presta consultoria a empresas de infraestrutura em projetos de leilões, parcerias público-privadas (PPPs) e questões de direito público. É membro do Comitê de Energia da OAB-SP e coordenador da Comissão de Projetos Renováveis do IBDE (Instituto Brasileiro de Estudos Energéticos). Sua formação inclui bacharelado em Direito pela USP, MBA pelo Insper e LL.M. pela Northwestern University School of Law, nos Estados Unidos.

**Mattos Filho** é um escritório de alta performance e parceria estratégica que antecipa tendências, oferece soluções jurídicas inovadoras e transforma desafios em oportunidades. Acreditando que a advocacia deve ser dinâmica para acompanhar as mudanças globais, o escritório se mantém sempre à frente das necessidades dos clientes, além de investir em ações de impacto social para a sociedade. Reconhecido nas principais instituições de rankings jurídicos, o escritório possui estrutura full-service, com atendimento em mais de 40 áreas do Direito. Com presença nacional e internacional, o Mattos Filho tem escritórios em São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Brasília, Nova Iorque e Londres.



**Carlos Curci Neto** é Diretor Executivo Jurídico, Institucional e de Ética e Integridade da Auren Energia, maior comercializadora de energia do Brasil e líder em geração renovável. Formado em Direito pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), possui especialização em Negócios de Energia pela USP, pós-graduação em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas e programa de gestão empresarial pela Harvard Business School.

Com mais de 20 anos de experiência no setor elétrico, iniciou sua carreira na CBA em 1998 e ingressou na Votorantim Energia em 2000, onde atuou em diversas áreas até 2011. Retornou à Votorantim Energia em 2013 como Gerente Jurídico e, posteriormente, assumiu a Gerência Geral Jurídica e Regulatória. Em 2022, ingressou na Auren Energia como Diretor Executivo, sendo eleito Diretor Estatutário em maio de 2024.

Além de sua atuação na Auren Energia, Carlos Curci Neto é membro da Comissão de Conduta da empresa, responsável por supervisionar a aplicação do Código de Conduta e garantir a adoção de medidas disciplinares necessárias.

**Auren Energia** é a terceira maior geradora do país, com produção de energia 100% renovável, e líder em comercialização no mercado brasileiro. A empresa está presente em nove estados, com 39 ativos com uma capacidade instalada total de 8,8 GW distribuídos entre as fontes eólica, solar e hidrelétrica e uma. Com um portfólio completo de soluções em energia e sustentabilidade, a Auren oferece produtos que geram eficiência energética e redução de custos para apoiar clientes de diferentes portes nos segmentos do varejo e atacado. Uma das metas do negócio é contribuir com a agenda climática e auxiliar empresas na economia de baixo carbono. A Companhia é integrante do Novo Mercado e está presente na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, o que reforça seu compromisso pela adoção das melhores práticas de governança corporativa, princípios de transparência, equidade e integridade na condução dos negócios com o propósito de gerar resultados admiráveis e um legado positivo para a sociedade.



3<sup>rd</sup> EDITION

# WOMEN AWARDS

## SAVE THE DATE

### 14 May 2026

São Paulo

Follow us on



#TheLatamAwards

[www.thelatinamericanlawyer.com](http://www.thelatinamericanlawyer.com)

For information: [chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com)

DRESS CODE: business suit / cocktail dress



# THE LATIN AMERICAN LAWYER

## THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN  
BUSINESS COMMUNITY

### Every issue includes:

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

### Follow us on



Search for The Latin American Lawyer  
or IBL Library on



### N 45 | Septiembre 2025

#### Directora

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

#### Redactores

ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com  
amanda.medeiros@iberianlegalgroup.com

#### Jefe de Redacción del Grupo

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

#### Jefe de Administración

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

#### Diseñadores Gráfico

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

#### Gerente de Conferencias de Grupo

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#### CEO

aldo.scaringella@iberianlegalgroup.com

#### Group Communication and Business Development Director

helene.thierry@lcpublishinggroup.com

#### General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

#### Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

#### Group Marketing & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

#### Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

#### Editor

Registered office:  
C/ Manuel Silvela, 8  
1ª Dcha  
28010 Madrid  
T: + 34 91 563 3691  
info@iberianlawyer.com  
www.iberianlawyer.com  
www.thelatinamericanlawyer.com

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

Legal Deposit  
M-5664-2009  
info@iberianlegalgroup.com