

**Carey da un paso estratégico
hacia la inteligencia artificial**

**El derecho del juego en México
ante un punto de inflexión:
El cumplimiento como ventaja competitiva**

**365 días después: cómo la fusión
Garrigues–Sánchez Devanny está
redefiniendo el mercado legal en México**

BRASIL SPECIAL

**Biometano ganha espaço
na transição energética brasileira**





Balances y Horizontes

Al acercarnos a la mitad del año - ¡ya! - es momento de hacer algunos balances. Uno de ellos es la fusión Garrigues-Sánchez Devanny, que cumple su primer aniversario. The Latin American Lawyer conversó con los artífices de la operación, **Jaime Iglesias Gallardo** y **Rafael Villamar**, quienes reflexionan sobre el proceso de integración, las ambiciones de la firma y el camino que viene para un despacho de alcance global con profundas raíces mexicanas.

También ponemos el foco en el derecho del juego en México, un sector que crece con rapidez pero bajo un marco jurídico concebido antes de la era digital. **Carlos Fernando Portilla Robertson**, socio fundador de Portilla, Ruy-Díaz y Aguilar y uno de los abogados más reconocidos en la materia, advierte que se aproxima un punto de inflexión y que el panorama de corto plazo exige atención.

Desde Chile, **Jaime Carey**, Senior Partner y co-head del Tax Group del despacho Carey, nos explica en entrevista exclusiva el significado del lanzamiento de Magnar, una plataforma de inteligencia artificial desarrollada específicamente para la firma.

Esta edición cuenta además con perspectivas enriquecedoras de colaboradores de la World Compliance Association: desde República Dominicana, **Claudia Álvarez Troncoso** aborda la consolidación de la prevención del lavado de activos en el sector del juego. **Tania de León** escribe sobre la eficacia material en el compliance penal y la arquitectura de decisiones para la protección corporativa. Desde Perú, **Ana Angelina Hernández** reflexiona sobre las habilidades blandas como vector estructural del compliance contemporáneo. Y desde México, **Cecilia Flores Rueda**, de InLawAlliance, nos presenta una visión del compliance como pilar estratégico para la sostenibilidad empresarial.

Esperamos que esta edición sea una lectura provechosa y una fuente de información relevante para el mercado jurídico de América Latina. 📖

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

EVENTS CALENDAR 2026

MAY

- Financecommunity Private Capital Day Milan, 19/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- 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
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 24/09/2026

OCTOBER

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

NOVEMBER

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

EVENTS CALENDAR 2027

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 18/02/2027
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 25/02/2027
- Legalcommunity Finance Awards Milan, 11/02/2027

MARCH

- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 09/03/2027
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 11/03/2027
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 18/03/2027

APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 05/04/2027
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 08/04/2027

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2027
- The LatAm Women Awards São Paulo, 13/05/2027

LEGEND

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

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

FORTY UNDER40		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/01/25	
Research Period to	31/12/25	
Deadline Submission	venerdì 27 febbraio 2026	
Report Publication	ott-26	

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

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

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

SWITZERLAND

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

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

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

Contenidos

52

365 días después: cómo la fusión Garrigues–Sánchez Devanny está redefiniendo el mercado legal en México

128

Biometano ganha espaço na transição energética brasileira

8

ON THE MOVE

AMERICAS

Greenberg Traurig contrata a dos abogados en Phoenix, EE.UU. y Los Cabos, México

12

ON THE WEB

Sectores Diversos

58

Carey da un paso estratégico hacia la inteligencia artificial

62

El derecho del juego en México ante un punto de inflexión: El cumplimiento como ventaja competitiva

66

ESPECIAL

Latam Women Awards 2026

90

El hombre al frente de Pérez-Llorca en Iberia

96

DOSSIER COMPLIANCE REPÚBLICA DOMINICANA

Retos y desafíos: buenas prácticas en la consolidación de la prevención de lavado de activos en el sector juegos de azar

102

DOSSIER COMPLIANCE PERÚ

Las habilidades blandas como vector estructural del compliance contemporáneo

104

INLAW ALLIANCE

Compliance: Pilar estratégico para la sostenibilidad empresarial

BRASIL SPECIAL

108

ON THE MOVE

PRESENÇA NACIONAL

Machado Meyer anuncia novos sócios e amplia presença nacional

118

ON THE WEB

Transações relevantes

124

Do banco ao mercado: o avanço do crédito privado no Brasil

132

Entre o Direito e a estratégia no sistema financeiro

136

ECA Digital impõe novo padrão de responsabilidade às plataformas

On the Move



AMERICAS

Greenberg Traurig contrata a dos abogados en Phoenix, EE. UU. y Los Cabos, México

Greenberg Traurig ha incorporado dos abogados especializados en hostelería para fortalecer sus prácticas inmobiliarias y de hostelería en Phoenix y México. **Carlos A. Sugich** (en la foto izquierda) se incorpora como accionista en la oficina de Phoenix y copresidente del Americas Hospitality Group, mientras que **Carlos Freaner** (en la foto a la derecha) se incorpora como accionista en México, con efecto a partir del 7 de mayo de 2026.

Además de su papel como copresidente, Sugich será accionista gestor de la nueva presencia de la firma en Los Cabos, un mercado que conoce bien, tras haber liderado el lanzamiento de la oficina de su anterior firma en Los Cabos hace casi dos décadas. La medida se basa en la oficina existente de Greenberg Traurig en Ciudad de México, que cuenta con más de 70 abogados, y amplía las capacidades transfronterizas del despacho a los principales corredores de la hostelería.

Con licencia tanto en Arizona como en México, Carlos Sugich aporta más de 20 años de experiencia representando a clientes estadounidenses e internacionales en transacciones inmobiliarias complejas y transfronterizas, tanto nacionales como transfronterizas, así como en la industria hotelera, y en desarrollo. Su práctica abarca adquisiciones, desarrollo, empresas conjuntas, financiación y asuntos operativos en Estados Unidos, México y América Latina, con especial atención a la hostelería, comunidades turísticas planificadas y proyectos de uso mixto, incluyendo la organización de planes de golf privado y socios de clubes sociales.

Carlos Freaner representa a inversores nacionales e internacionales, operadores hoteleros y de resorts, y promotores en transacciones inmobiliarias y fusiones y adquisiciones centradas en la hostelería en todo México, incluyendo adquisiciones, desventas, empresas conjuntas, financiaciones, acuerdos hoteleros, desarrollos de condominios y arrendamientos. Tiene experiencia asesorando a resorts de lujo, campos de golf y desarrolladores comunitarios planificados, así como a prestamistas y prestatarios en financiación de proyectos inmobiliarios complejos. Freaner tiene un LL.M. por la Facultad de Derecho de la Universidad de San Diego y un equivalente a un J.D. por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Greenberg Traurig cuenta con aproximadamente 3.100 abogados repartidos en 51 ubicaciones en Estados Unidos, Europa, Oriente Medio, América Latina y Asia.



ECUADOR

Spingarn refuerza su liderazgo con tres nuevos socios

Spingarn, con sede en Ecuador, ha anunciado la incorporación de tres nuevos socios como resultado de un proceso interno. El objetivo es reforzar el liderazgo de la firma con excelencia técnica y visión estratégica.

David Anda, Sebastián Reina y Javier Angulo (todos en la foto) se unieron como socios en áreas estratégicas como litigios fiscales y administrativos, y aviación. Los nuevos nombramientos también contribuirán al enfoque multidisciplinar de la fiscalía, ampliando la capacidad de la firma para apoyar a sus clientes en la afrontación de los retos del entorno empresarial. La incorporación de nuevos socios refleja la evolución de Spingarn y reafirma una cultura basada en el mérito y la generación de valor sostenible.

ECUADOR

Robalino promueve a dos nuevos socios en Ecuador

Robalino, una firma multidisciplinar de servicios profesionales con sede en Ecuador, ha anunciado el ascenso de **Gabriel Gallegos** (en la foto a la izquierda) y **Diego Lituma** (en la imagen a la derecha) a socios. Ambos nombramientos siguen a más de 10 años de desarrollo profesional interno y resultan de un proceso basado en el mérito, alineado con el plan institucional a largo plazo de la firma. Gabriel Gallegos se especializa en consultoría fiscal y ha desempeñado un papel fundamental en la consolidación de la práctica fiscal de Robalino. Con experiencia en administración pública y más de una



década asesorando a clientes nacionales e internacionales, ha liderado asuntos complejos en planificación fiscal, cumplimiento fiscal, fusiones y adquisiciones y sectores altamente regulados.

Diego Lituma aporta más de 23 años de experiencia en contabilidad y finanzas. Su carrera abarca cargos nacionales e internacionales, incluyendo puestos en empresas multinacionales Fortune 500. Posee titulaciones en contabilidad tanto en Ecuador como en Estados Unidos, un MBA y una certificación de Director Digital por el MIT. Su trabajo ha fortalecido la estructura financiera, operativa y tecnológica de la empresa.

Ambas promociones reflejan el modelo de servicios integrados de asesoramiento de Robalino, combinando conocimientos legales, financieros y estratégicos. Con la incorporación de Gallegos y Lituma a la sociedad, la firma refuerza su estructura de liderazgo en sus prácticas de consultoría fiscal y financiera.



CHILE

Grupo Evans impulsa su práctica medioambiental con un nuevo director

Grupo Evans ha nombrado a **Constanza Pelayo** (en la foto) como directora de su práctica ambiental y sostenible, mientras la firma fortalece sus capacidades en respuesta al cada vez más complejo panorama regulatorio chileno para proyectos de inversión.

Pelayo aporta experiencia en el sector público, la práctica privada y la consultoría técnica. Se incorpora procedente del Servicio de Evaluación Ambiental (SEA), donde fue jefa de reclamaciones en su división legal. Al principio de su carrera, ocupó cargos en el Ministerio de Medio Ambiente, Carey, Lawgic Abogados y WSP Chile (anteriormente POCH Ambiental), entre otros.

Posee una licenciatura en Derecho por la Universidad de Chile y un máster en derecho ambiental por la Universidad del Desarrollo. En Grupo Evans, Pelayo liderará una práctica centrada en apoyar proyectos desde el desarrollo inicial hasta la ejecución, con énfasis en la estrategia regulatoria, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad a largo plazo.

CHILE

NLD Abogados anuncia una nueva práctica fiscal

El bufete chileno NLD Abogados ha ampliado sus servicios con la incorporación de una práctica fiscal, ampliando su gama de servicios legales para satisfacer la creciente demanda de servicios especializados de asesoría fiscal por parte de empresas y particulares. Según la firma, la nueva práctica proporcionará asesoramiento fiscal integral en diversas áreas, incluyendo la estructuración de transacciones, fusiones y adquisiciones, financiación y planificación fiscal tanto para empresas como para particulares con alto patrimonio. La práctica fiscal representará a los clientes en disputas fiscales y aduaneras, gestionando litigios ante autoridades administrativas y tribunales. La nueva práctica estará dirigida por **Javier Pérez Marchant**, quien se incorpora como Director de la Práctica Fiscal. Javier es abogado y se graduó en la Universidad de Chile en 2014 y tiene un LL.M. por la Universidad de Nueva York y un máster en Derecho Tributario por la Universidad de Chile. Aporta 11 años de experiencia de Claro & Cía., asesorando a empresas y particulares en planificación fiscal, estructuración de transacciones y disputas ante las autoridades fiscales. Es reconocido de forma constante entre los principales abogados fiscalistas de Chile por los principales rankings internacionales.





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.



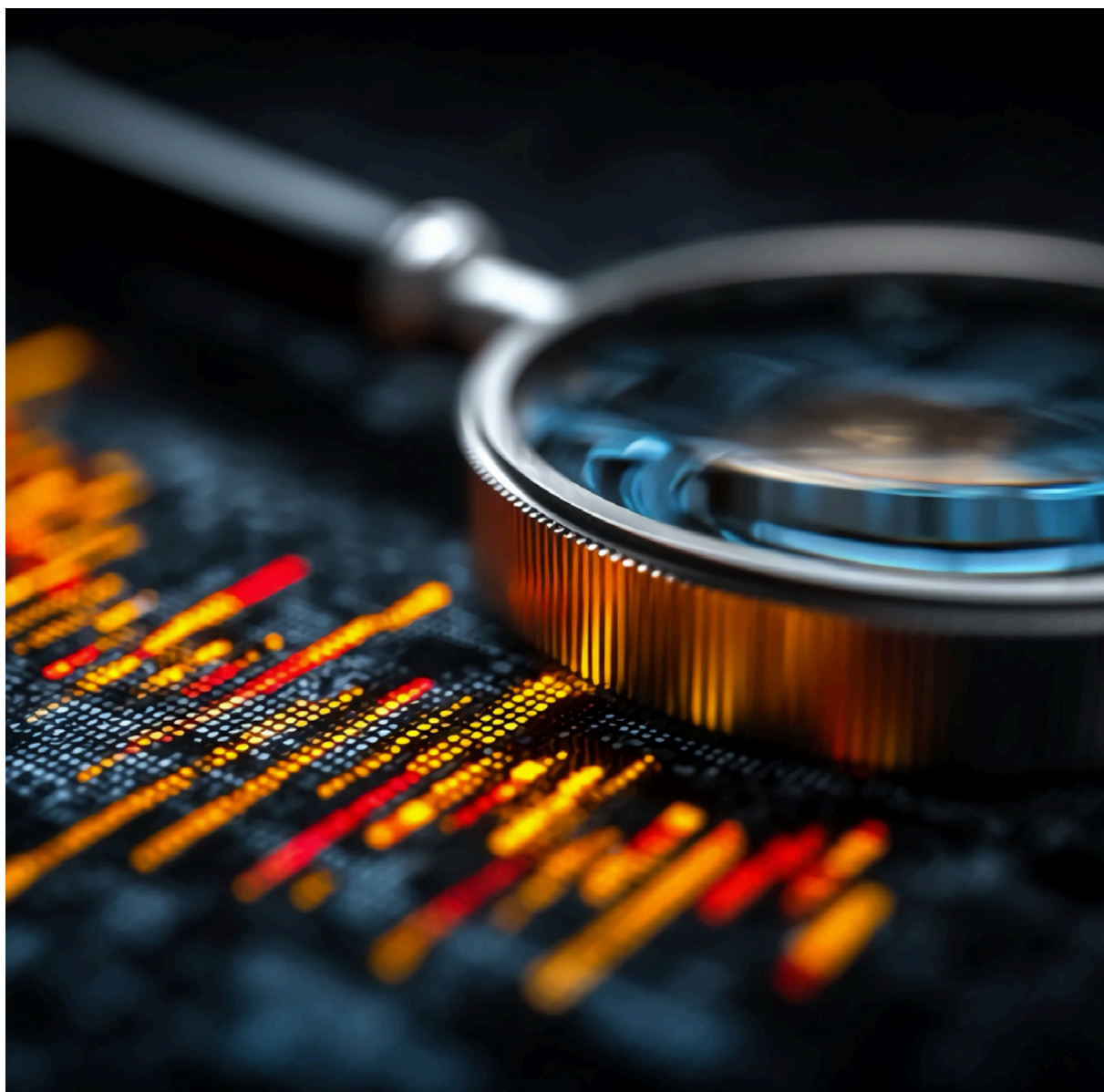
LC Publishing Group S.p.A.
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59



On the web

Sectores Diversos

Abril y mayo trajeron una rica variedad de transacciones en América Latina, abarcando sectores tan diversos como la producción láctea en Argentina, un proyecto de infraestructura educativa en Chile, el financiamiento de la producción y comercialización de tierras raras en Brasil, y la generación de energía en México.



CHILE

Larraín y Asociados asesora a Santander sobre una financiación de un proyecto escolar



Larraín y Asociados asesoró a Banco Santander-Chile en una operación de financiación para Fondo de Infraestructura (Desarrollo País), que implicaba una línea de crédito de dos tramos por un total de 740.000 UF (aproximadamente 32,4 millones de dólares estadounidenses). La financiación está destinada a la construcción de una nueva escuela en la Isla Juan Fernández, apoyando el desarrollo de infraestructuras educativas críticas en la remota isla volcánica chilena en el Pacífico Sur.

Incluye una hipoteca, una prenda de contratos pertinentes y un mandato para garantizar las obligaciones del Fondo de Infraestructura. El objetivo de la financiación es construir una escuela en la Isla Juan

Fernández, situada en el remoto archipiélago volcánico chileno en el Pacífico Sur.

Desarrollo País es una empresa estatal cuyo objetivo es promover proyectos de infraestructura de manera ágil y eficiente, con una perspectiva a largo plazo, a través de asociaciones público-privadas. La transacción se cerró el 30 de marzo de 2026.

El socio **Diego Garay** (en la foto) lideró el equipo de Larraín y Larraín y Asociados junto con los asociados **Teresita Vinagre, Pablo Figueroa y José Spoerer** (Inmobiliaria). El despacho Lembeye Abogados también asesoró la transacción.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Banco y finanzas

OPERACIÓN:

Financiamiento de Proyecto Escolar

FIRMA:

Larrain y Asociados

ABOGADO PRINCIPAL:

Diego Garay

VALOR:

\$32 millones

ARGENTINA

Varias firmas argentinas asesoran en la empresa conjunta Arcor–Danone Dairy



Marval y Bruchou & Funes de Rioja han asesorado a Arcor, un grupo líder de la industria alimentaria en Argentina, en la creación de una empresa conjunta estratégica con Danone destinada a consolidar un actor importante en el mercado lácteo del país.

La operación incluye la adquisición de participaciones mayoritarias en Mastellone Hermanos y la contribución de las

participaciones existentes de Arcor y Danone en Mastellone Hermanos y Danone Argentina. Juntas, estas empresas gestionan algunas de las marcas lácteas más reconocidas de Argentina, incluyendo La Serenísima y Ser.

Se espera que esta empresa conjunta refuerce la posición de Arcor y Danone en el sector combinando sus capacidades operativas, carteras de marca y experiencia en el mercado.

Marval O'Farrell Mairal actuó como asesor legal de Danone a través de un equipo multidisciplinar liderado por su práctica de fusiones y adquisiciones, a través de las socias Bárbara Ramperti (en la foto izquierda) y **María Laura Bolatti Cristofaro**, y las asociadas **Agustina María Giordano** y **Martina Pagani**. El despacho también contó con el apoyo de otras áreas clave involucradas en la operación, incluyendo el equipo de Litigios, el equipo de Defensa de la Competencia y el equipo de Banca y Finanzas, entre otros. Danone fue asesorada por su equipo interno de fusiones y adquisiciones, liderado por **Daniela Dalton**, con la participación de **Antoine Belzanne**, así como por su equipo jurídico interno de fusiones y adquisiciones.

F&G Finance & Management actuó como asesor financiero de Danone a través de un equipo liderado por **Patricio Rotman** y **Alberto Lagos Mármol**, entre otros.

Bruchou & Funes de Rioja actuó como asesor legal externo de Arcor, y el socio **Mariano Luchetti** (en la foto a la derecha) lideró el equipo, junto con la asociada senior **María Gulias** y las asociadas **Delfina Nécol**, **Santiago Cleti García** y **Agustina Lanús de la Serna** (M&A). El equipo contó además con el apoyo de los socios **Pablo Muir** (Fiscalidad), **Florencia Angélico**, **Alejandro Perelsztein** (Banca) y **Martín Beretervide** (Litigios), y el asociado **Milagros Marini** (Corporativo).

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Acuerdos y Transacciones

OPERACIÓN:

Asesoramiento a Arcor–Danone Dairy

FIRMA:

Marval O'Farrell Mairal and Bruchou & Funes de Rioja

ABOGADOS PRINCIPALES:

Bárbara Ramperti, Mariano Luchetti



ARGENTINA

Varias empresas asesoraron los valores de deuda de la provincia de Entre Ríos

Las firmas argentinas DLA Piper, A&O Shearman y Bruchou & Funes de Rioja asesoraron sobre la emisión de deuda de 300 millones de dólares estadounidenses de la Provincia de Entre Ríos y una oferta pública concurrente en efectivo para sus bonos de 2028.

DLA Piper representaba a la provincia, mientras que A&O Shearman y Bruchou & Funes de Rioja representaban a los compradores iniciales y a los agentes locales de colocación. La transacción implicó billetes denominados en dólares estadounidenses con un interés del 9,550% anual y vencimiento el 4 de marzo de 2033. Paralelamente, la provincia lanzó una oferta pública monetaria para sus bonos de aumento pendientes con vencimiento en 2028. Se presentaron y aceptaron bonos por un total de aproximadamente 179,9 millones de dólares estadounidenses en capital pendiente, de un total original de 399,8 millones, lo que representa el 77,25% de participación. La Provincia asignó los ingresos de la emisión de los Valores de Deuda para mejorar el perfil de vencimiento de la deuda de la Provincia y realizar pagos del servicio de la deuda. Los Valores de Deuda se emitieron el 4 de marzo de 2026, tienen intereses a una tasa anual nominal del 9,550%, pagaderos semestralmente. BBVA Securities, BofA Securities y Santander US Capital Markets actuaron como compradores iniciales de los valores de deuda y como gestores de intermediarios de la oferta pública de compra. Balanz Capital Valores, Banco Santander Argentina y Puente Hnos actuaron como agentes locales de colocación. Global Bondholder Services Corporation actuó como agente de información y adquisición en relación con la oferta pública de compra. DLA Piper actuó como asesor legal de la Provincia Entre Ríos bajo la ley neoyorquina y argentina, liderada por los socios **Joshua Kaufman** (en la foto a la izquierda) y **Marcelo Etchebarne** (en la foto al centro a la izquierda), los abogados **Nicolás Teijeiro** y la asociada **Daiana Suk** (derecho neoyorquino); y estaba formada por el socio **Justo Segura** y el asociado **Federico Vieyra** (derecho argentino). A&O Shearman fue el asesor legal de los compradores iniciales, los gerentes de concesionarios y los agentes locales de placemenet. El socio **Alejandro Gordano** (en la foto en el centro a la derecha), junto con los abogados visitantes **Gonzalo Robles**, **Moisés González Arroyo** y **Mariana Lobato**, lideraron la transacción.

Mientras tanto, Bruchou & Funes de Rioja asesoró en materia de derecho argentino y estuvo dirigida por el socio **Alejandro Perelsztein** (en la foto a la derecha) y sus asociados **Quimey Waisten** y **Gonzalo Vilariño**.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Banco y finanzas

OPERACIÓN:

Asesoramiento de deuda de la provincia de Entre Ríos

FIRMA:

DLA Piper, A&O Shearman y Bruchou & Funes de Rioja

ABOGADOS PRINCIPALES:

Joshua Kaufman, Marcelo Etchebarne, Alejandro Gordano, Alejandro Perelsztein

VALOR:

\$300 millones

LATIN AMERICA

FERRERE asesora a DFC en una financiación de 565 millones de USD



FERRERE ha asesorado a la Corporación de Financiamiento Internacional para el Desarrollo (DFC) de EE. UU. en una financiación de 565 millones de dólares concedida al grupo Serra Verde, una empresa dedicada a la producción y comercialización de tierras raras.

Los fondos se utilizarán para refinanciar las facilidades crediticias existentes y para optimizar y ampliar la mina Serra Verde, situada en Goiás, Brasil.

El préstamo se estructuró en dos tramos: un tramo inicial de hasta 465 millones de USD y un tramo incremental de hasta 100 millones de USD, con un plazo máximo de 12 años.

En Uruguay, FERRERE era responsable de revisar la transacción y

asesorar sobre las garantías del préstamo.

El equipo FERRERE que asesoraba al DFC estaba liderado por su socio **Diego Rodríguez** (en la foto) e incluía a **Cecilia Trujillo**, **Valentín Pérez**, **Mauro Lanfranco** y **Sofía Fernández**.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Banco y Finanzas

OPERACIÓN:

Asesoramiento de financiación a DFC

FIRMAS:

FERRERE

ABOGADO PRINCIPALE:

Diego Rodríguez

VALOR:

\$565 millones

MEXICO

GPG consigue una financiación de \$1.300 millones con apoyo legal global



Pérez-Llorca, junto con varias firmas internacionales, desempeñó un papel clave en el asesoramiento sobre un importante paquete de financiación dual tramo que sumaba hasta 1.300 millones de USD y 3.000 millones MXN para Global Power Generation (GPG), la división global de renovables del Grupo Naturgy. La transacción cuenta con el apoyo de Naturgy y la Autoridad de Inversiones de Kuwait. La financiación, proporcionada por un sindicato de 17 instituciones financieras internacionales, tiene como objetivo refinanciar pasivos existentes vinculados a la cartera de activos energéticos de GPG en América Latina, reforzando su presencia regional en el sector de las energías renovables.

Pérez-Llorca asesoró tanto en asuntos legales españoles como mexicanos. El equipo madrileño estuvo dirigido por su socio **Ildefonso Arenas** (en la foto en el centro), con el apoyo de la asociada África Rodríguez. En Ciudad de México, los socios **Rodrigo Rojas Robleda** (en la foto a la derecha) y **Antonio De Lisi Martínez** (en la imagen a la izquierda) encabezaron el asesoramiento legal local, asistidos por los asociados **María José Sánchez Aldana** y **José Alfonso Fernández Casares**.

El grupo de prestamistas recurrió a Weil, Gotshal & Manges para recibir asesoramiento, con el socio financiero **Simon Caridia** liderando un equipo que incluía a **Andrew Lauder**, junto con los asociados **Sagarika Sridhar**, **Maya Sajeev** y **Anthony Nwokenna**, y los aprendices **Greg Berces** y **Elizabeth Demuren**.

En el lado de los prestatarios, GPG recibió asesoramiento legal de Clifford Chance y Creel, García-Cuéllar, Aiza y Enríquez, cerrando una operación que pone de manifiesto la continua confianza de los inversores en el mercado de energías renovables de América Latina.

ÁREAS DE PRÁCTICA:

Mercados de capitales

OPERACIÓN:

Asesoramiento de financiación para la división global de renovables del Grupo Naturgy.

FIRMAS:

Pérez-Llorca México

ABOGADO PRINCIPAL:

Ildefonso Arenas

VALOR:

\$1.3 Billion

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

10th



THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

E D I T I O N

Platinum Partner

INTESA SANPAOLO

Accuracy

Baker
McKenzie.

BAT

bip.Law & Tax

SBNP **BISCOZZI
NOBILI & PARTNERS**
Studio legale tributario

BSF **BOISS
SCHILLER
FLENER**

Ashurst

CAGNOLA & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE

CASTALDI PARTNERS
STUDIO LEGALE

CBA

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIEB

EY

Elibra
accelerating your Law Firm

GIANNI &

GPBL

HERBERT SMITH
FREEHILLS
KRAMER

Hogan
Lovells

KPMG

LEGORA

MERCATOR®
By CITCO

LEXSENTIAL

LEXROOM

MAISTO & ASSOCIATI

McDermott
Will & Schulte

PAVIA & ANSALDO
STUDIO LEGALE

Pirola
Pennuto
Zei

PAROLA ASSOCIATI

PUCCIO
PENALISTI ASSOCIATI

Qlt

TeamSystem

Trevisan & Cuonzo









Normo.ai















VITALE

Sella
Investment Banking

www.legalcommunityweek.com

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

MONDAY 8 JUNE		VENUE - MILAN		
09:00 18:00	Opening Conference: Elite Legal Symposium: (Shaping) The Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)	INTESA  SANPAOLO	 Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
NETWORKING COCKTAIL 				
18:30	General Counsel Cocktail	GPBL	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo, 8	INFO
From 20:15	Terrace Party	CASTALDI PARTNERS 1996	CastaldiPartners Via Savona, 19/A	INFO
TUESDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN		
08:00 09:30	Breakfast on finance	GIANNI & ORIGONI	Gianni & Origoni Piazza Belgioioso, 2	REGISTER
09:15 11:00	Roundtable: Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?	bip. Law & Tax	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges	Accuracy	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: The legal profession in the age of Intelligent Systems	LEXROOM	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
LUNCH BREAK 				
14:00 16:00	Roundtable: Internal Investigations: Criminal, Employment & GC Perspectives	CA CAGNOLA & ASSOCIATI STUDIO LEGALE	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Italian Infrastructure: Regulation, Capital and Public-Private Partnerships	CBA	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Generative AI and Data Protection. Reliability, Responsibility, Source Integrity	TeamSystem  Normo.ai	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
COFFEE BREAK 				
16:00 18:00	Roundtable: Tariffs and International Sanctions	Pirola Pennuto Zet	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Added value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm like a Real Business.	Qlt:	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
NETWORKING COCKTAIL 				
19:00	Women leadership: the in-house cocktail	Baker McKenzie	Baker McKenzie Piazza Filippo Meda, 3	INFO
20:30	Party	SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario	Bisozzi Nobili & Partners Via Torino, 2	INFO
WEDNESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN		
06:30 08:00	Run the Law	RUN THE LAW  MOPI marketing • comunicazione • organizzazione	Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande, 122	INFO
09:00 11:00	Roundtable: From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations	Hogan Lovells	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
09:15 13:00	Conference: When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table	BSF BOIES SCHILLER FLEXNER  JAMS IN COLLABORATION WITH	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Turning Know-how into Value: Winning Strategies in Joint Development Agreements	LEXESSENTIALS	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Geopolitics & Security	VITALE  Dacconi  McDermott Will & Schutte	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
LUNCH BREAK 				
14:00 16:00	Roundtable: The Other Side of Justice: When Corporate Reputation meets Trial by Media	FAPUCCIO PENALISTI ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
14:15 16:00	Roundtable: Cross-Border M&A and Foreign Investment Considerations	PAVIA e ANSALDO STUDIO LEGALE	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
COFFEE BREAK 				

WEDNESDAY 10 JUNE			VENUE - MILAN		
16:00 18:00	Roundtable: Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Tech & IP: the winning tandem to create, manage and monetize innovation	Trevisan & Cuonzo		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
NETWORKING COCKTAIL					
19:15 23:00	Corporate Awards			Padiglione Visconti Via Tortona, 58	INFO
THURSDAY 11 JUNE			VENUE - MILAN		
09:00 13:00	Conference: 2026 Tax Update: Corporate Groups and Wealth Management Industry	MAISTO E ASSOCIATI		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
09:15 11:00	Roundtable: Is the Legal Market Truly Meritocratic?			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Impact of AI on Corporates and Law Firms	LEGORA		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
LUNCH BREAK					
14:00 16:00	Roundtable: The Role of the Pharmaceutical Industry in Innovation: the State of Scientific Research in Italy			Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Fashion & Luxury	Baker McKenzie.		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17	REGISTER
NETWORKING COCKTAIL					
19:00	Rock the Law			Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16	REGISTER

OPENING CONFERENCE

08/06/2026
09.00 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

REGISTER
HERE 

ELITE LEGAL SYMPOSIUM: (SHAPING) THE FUTURE OF THE LEGAL MARKET (IN ITALY AND WORLDWIDE)

PROGRAM

8:45 Check-In and welcome coffee

9:10 Welcome messages

Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
Emmanuel Conte, Councillor for Budget, *State Property and Extraordinary Housing Plan Municipality of Milan*
Antonino La Lumia, President, *Milan Bar Association*
Giovanni Lega, Founding Partner, *LCA Studio Legale* | Honorary Chairman ASLA

9:25 Opening speech: where is the international legal market heading?

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*

9:35 Keynote speech

Jacques Moscianese, Executive Director, Group Head of Institutional Affairs, *Intesa Sanpaolo*

9:40 ROUNDTABLE I. The Italian big firms: mergers and value creation

Eliana Catalano, Managing Partner, *BonelliErede*
Bruno Gattai, Managing Partner, *PedersoliGattai*
Francesco Gatti, Equity Partner, *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*
Filippo Modulo, Managing Partner, *Chiomenti*
Filippo Troisi, Senior and Co-Managing Partner, *Legance*
Giuseppe Velluto, Co-Managing Partner, *Gianni & Origoni*

Moderator:

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*

11:00 Coffee Break

11:30 ROUNDTABLE II. Italy through the eyes of global law firms

Roberto Bonsignore, Partner, *Cleary Gottlieb*
Patrizio Messina, Managing Partner, *Hogan Lovells Italy*
Laura Orlando, Managing Partner and EMEA Head of Life Sciences
Herbert Smith Freehills Kramer
Paolo Sersale, Managing Partner, *Clifford Chance Italy*

Moderator:

Ilaria Iaquina, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

12:15 ROUNDTABLE III. Nextgen partners: a new model of leadership in law firms

Leonardo Graffi, Office Executive Partner, *White & Case Italy*
Michele Milanese, Managing Partner, *Ashurst Italy*
Paolo Nastasi, Managing Partner, *A&O Shearman Italy*
Emelinda Spinelli, Managing Partner (Italy), *Freshfields LLP*

Moderator:

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*

13:00 Lunch

14:00 Introductory Speech

Giorgio Martellino, General Counsel and Compliance Officer, *Avio*
President, *AIGI*

14:10 ROUNDTABLE IV. The business of law: how consulting giants are reshaping the legal market

Daniele Caneva, Law Leader - IP Department Leader, *EY*
Francesco Paolo Bello, Managing Partner, *Deloitte Legal Italy*
Barbara Pontecorvo, CEO, *PwC Legal STA*
Sabrina Pugliese, Partner, Head of Legal Services, *KPMG*
Giovanni Stefanin, Managing Partner, *BDO Law Sta*

Moderator:

Ilaria Iaquina, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

15:10 ROUNDTABLE V. Beyond Italy: International Networks, GC Navigating the Legal Landscape

Stéphanie Fougou, General Counsel, Vice President, *Hbxgroup plc*
Chairwoman of the Board, *ECLA*
Patricia Miranda, Director of Legal Affairs, Regulation and Compliance
SNCF VOYAGES ITALIA

Alicia Muñoz Lombardia, Deputy Secretary of the Board
Head of Governance and Legal, *Santander Spain*

Agostino Nuzzolo, General Counsel and Legal, Regulatory
European Affairs and Tax Affairs Executive Vice President
DPO and Secretary of the Board, *TIM*

Javier Ramirez, Vice President & Associate General Counsel Regions Litigation
HP INC. Head of Advocacy, *ACC Europe*

Nicola Verdicchio, Chief Legal Officer, *Pirelli*

Moderator:

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

16:30 Coffee Break

16:45 ROUNDTABLE VI. Business lawyering: how it all began

Luca Arnaboldi, Managing Partner, *Carnelutti Law Firm*
Enrico Castaldi, Chairman, *CastaldiPartners*
Stefania Radoccia, Managing Partner, *BIP Law and Tax*
Franco Toffoletto, Managing Partner, *Toffoletto De Luca Tamajo*

Moderator:

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*

17:45 Closing remarks

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*

18:00 Light Cocktail

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

GENERAL COUNSEL Cocktail

08/06/2026
From 18.30



Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Piazza Borromeo, 8 - Milan

To be presented during the event:
GC CHAMPIONS LIST 2026
by inhousecommunity.it

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by



TERRACE PARTY

C A S T A L D I P A R T N E R S

MONDAY
8 JUNE
FROM 20.15

CASTALDIPARTNERS
VIA SAVONA 19/A - MILAN

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by




BREAKFAST ON FINANCE

09 JUNE 2026 | 8.00 - 9.30

> REGISTER NOW

GIANNI & ORIGONI
PIAZZA BELGIOIOSO, 2 | 20121 MILAN, ITALY

Event to be held in 

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by



09/06/2026
09:15 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

LAW FIRMS AND TECHNOLOGY: DOES IT MAKE SENSE TO BUILD IN-HOUSE SOLUTIONS

Speakers*

Maria Chiara Argenton, Group General Counsel, *Dedalus*

Emiliano Berti, Lead Counsel, Microwave Radio Global - BoD President, *Nokia Italia, NOKIA*

Aldo Pietro Brielli, Equity Partner, Head of Legal Tech, *BIP Law and Tax*

Liuma Alessia Casaccia, Group General Counsel & Chief Compliance, ESG and Privacy Officer, *Zenita Group*

Matteo Grassani, Group General Counsel, *Zahid Group*

Moderator

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



09/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

POST-DEAL INTEGRATION IN M&A: NAVIGATING FINANCIAL, OPERATIONAL AND GOVERNANCE CHALLENGES

Speakers

Roberta Bazzo, Chief Financial Officer, *Il Sole 24 ORE S.p.A.*

Elisa Antonietta Blardone, Compliance, Governance & Risk, Operating Partner, *ARCHIMED*

Marcello Dolores, Group Vice President, Legal and Regulatory, *Warner Bros. Discovery Italy, Spain & Portugal*
and General Manager, *Boing*

Fabio Fazzari, Group Financial Director, *NewPrinces*

Valentina Franceschini, Partner, *Wise Equity*

Umberto Nicodano, Partner, *BonelliErede*

Paolo Quaini, Member, *AIGI*

Marco Sala, Director, *Accuracy*

Moderator

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP


LEXROOM



ROUNDTABLE

09/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

THE LEGAL PROFESSION IN THE AGE OF INTELLIGENT SYSTEMS

Speakers*

Andrea Brancatelli, Legal Director, *MoneyGram International*

Rosy Cinefra, Group Chief Legal, Compliance, Risk & ESG Officer, *Finomnia*

Antonio Corda, Of Counsel, *ADVANT Nctm*

Martina Domenicali, Co-Founder & CRO, *Lexroom*

Moderator

Ilaria Iaquinta, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by

Investigations

09/06/2026
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

INTERNAL INVESTIGATIONS: CRIMINAL, EMPLOYMENT & GC PERSPECTIVES

Speakers:

Michela Bani, Founding Partner, *NIUS*

Tiziana Bianco, HR Manager, *NH Italia*

Simone Carrà, Founding Partner, *BCA Legal*

Massimiliano De Santis, Head of Legal, *OVS Group*

Cosimo Polcri, Head of Legal, *Alten Italia*

Moderator:

Filippo Ferri, Partner, *Cagnola & Associati*

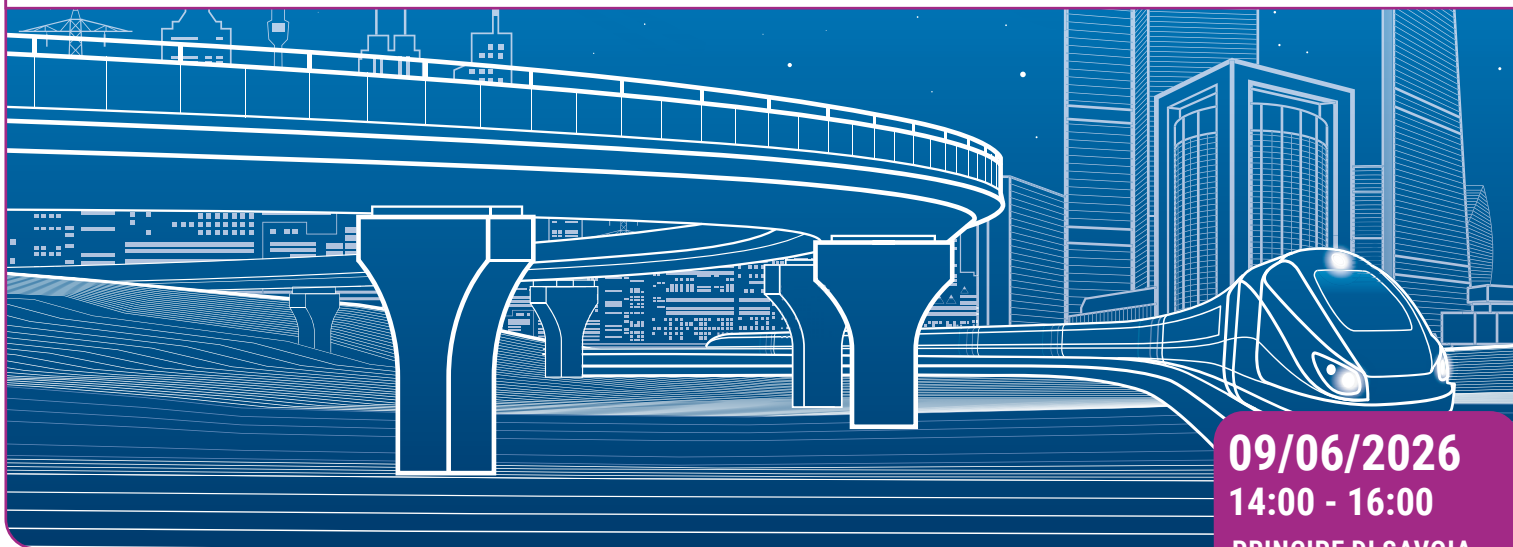
For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



09/06/2026
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

ITALIAN INFRASTRUCTURE: REGULATION, CAPITAL AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Speakers*

Armando Brunini, CEO, *SEA Milan Airports*

Salvatore Esposito, CEO and Chairman, *Fincantieri Infrastructure*

Fabrizio Magri, Partner, *CBA Studio Legale e Tributario*

Daniele Novello, Managing Director & General Counsel, *TotalEnergies Italia Servizi*

Moderator

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

*in progress

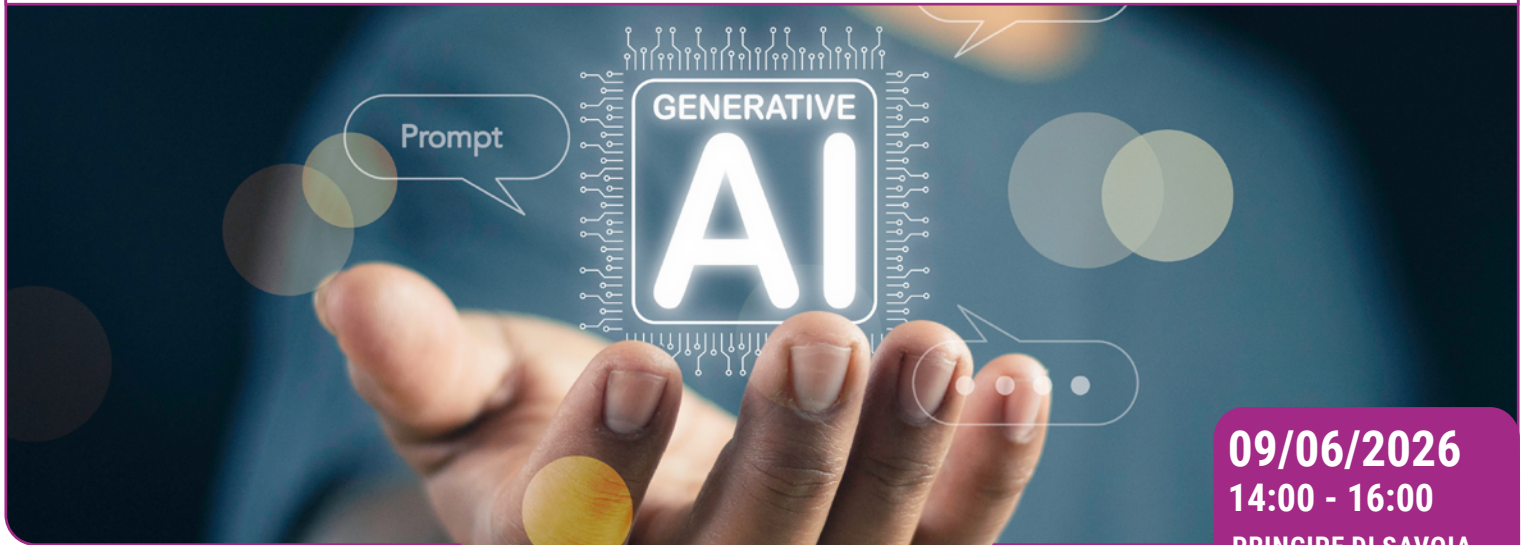
For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

09/06/2026
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

GENERATIVE AI AND DATA PROTECTION. RELIABILITY, RESPONSIBILITY SOURCE INTEGRITY

Speakers

Italo de Feo, Partner and Co-Head of the TMC department, *CMS*

Giovanni Lombardi, Chair, *LAISA - STA*

Massimiliano Masnada, Partner, *Hogan Lovells* and Co-Founder, *AIRIA*

Valentino Notarangelo, Privacy, AI & Digital Compliance Manager, *TeamSystem*

Giovanni Roberto, Founder, *Normo AI*

Giulio Uras, Counsel, *ADVANT Nctm*

Moderator

Flavio Caci, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Pirola
Pennuto
Zei



09/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

TARIFFS AND INTERNATIONAL SANCTIONS

Speakers*

Fabrizio Caretta, Group Chief Legal & Compliance Officer, *Dolce & Gabbana*

Francesca Placidi, Counsel, *Pirola Pennuto Zei & Associati*

Ulisse Spada, Group General Counsel, *DiaSorin*

Alessandro Zito, Group General Counsel, *D'Amico Italia*

Moderator:

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK


LC PUBLISHING GROUP

Qlt:
law & tax



09/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

ADDED VALUE OF LAWYERS AS ENTREPRENEURS: BUILDING A LAW FIRM LIKE A REAL BUSINESS

REGISTER
HERE 

Speakers

Lucia Bucci, HR Division Vice President International Business Unit, *ADP*

Simone Chini, General Counsel, *Saipem*

Francesco D'Amora, Founding Partner, *QLT Law & Tax*

Mirko Giuri, Legal Director, *DOLCE&GABBANA*

Maria Katharina Rauchenberger, Legal & Compliance Director, *Ruffino Group*, National Coordinator of *AIGI* Territorial Sections

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



Women Leadership

THE IN-HOUSE COCKTAIL

9 June 2026
from 19:00

Baker McKenzie
Piazza Filippo Meda, 3 - Milan

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS.

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by



Wednesday

10 JUNE 2026**6KM (NON-COMPETITIVE)****REGISTER NOW WITH ENDU****PARTICIPATION: €10**

The fee includes: participation to the run, use of the changing room, gadget, breakfast.

WHERE:

Canottieri San Cristoforo
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

PROGRAM:

6:15 am general gathering
6:30 am race departure
7:00 – 8:30 am use of the changing room and breakfast

Organized by

PUBLISHINGGROUP
LC

Partner


MOPI
2013
marketing • comunicazione • organizzazione

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



10/06/2026
09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

FROM COVENANTS TO CONTROL: PRIVATE DEBT AND OPPORTUNISTIC FUNDS IN RESTRUCTURING AND DISTRESSED NEGOTIATIONS

10/06/2026 - 09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



CONFERENCE

10/06/2026
09:15 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

WHEN GOOD LAWYERS NEGOTIATE BAD DEALS: WHAT REALLY DRIVES SUCCESS (AND FAILURE) AT THE TABLE

8:45 Check-In and Welcome Coffee

9:15 Greetings

9:20 **THE HUMAN ARCHITECTURE OF INTERNATIONAL LEGAL NEGOTIATION**

10:50 Coffee Break

11:20 **NEGOTIATION IN THE DIGITAL AGE: TECHNOLOGY, DATA, AND NEW POWER DYNAMICS**

12:50 Closing Remarks

13:00 Light Lunch

Speakers

Barbara Benzoni, Head of Legal of the International Mid-Downstream and Chemical activities, *Eni*

Lodovico Bianchi Di Giulio, Group General Counsel, *BIP Group*

Christopher M. Campbell, Senior Counsel, Litigation, *Baker Hughes*

Giuseppe De Palo, Mediator & Arbitrator, *JAMS (New York)*

Maurizio Di Bartolomeo, Head of Legal and Corporate Affairs & Corporate Secretary, *Gruppo Giochi Preziosi*

Alice Flacco, Esq., General Counsel & EVP Legal and Compliance, *MicroPort CardioFlow*

Carmelo Fontana, Senior Regional Counsel, *Google*

Luigi Macioce, Partner, *Boies Schiller Flexner*

Francesco Marchi, Director of Negotiation Expertise, *ALTERNEGO*, visiting professor at *Sciences Po (Paris)* and *College of Europe (Bruges)*

Carlos Menor, Legal Director and Compliance Officer, *Grupo Renault Iberia*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



10/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in

REGISTER
HERE

ROUNDTABLE

TURNING KNOW-HOW INTO VALUE: WINNING STRATEGIES IN JOINT DEVELOPMENT AGREEMENTS

Speakers

Alessandro Altei, Group Legal and Compliance Director, *Gruppo Il Sole 24 ORE S.p.A*

Mauro Casolino, Legal Counsel, *Konecta*

Pasquale Di Mino, Partner Corporate Department, *Lexsential*

Vincenzo Piccarreta, Partner IP Department, *Lexsential*

Laura Tricomi, Vice General Counsel, *ButanGas*

Samantha Zanni, Head of Legal & Corporate Governance, *Gruppo Veronesi*

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRSSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

VITALE

With scientific contributions from

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

SHIELD - STRATEGIC HUB
FOR INTEGRATED EDUCATION
ON LEADERSHIP & DEFENSE




McDermott
Will & Schulte



10/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

GEOPOLITICS & SECURITY

REGISTER
HERE 

SPEAKERS:

Carlo Altomonte, Associate Dean & SHIELD Director, *SDA Bocconi*

Alfonso Annibale de Marco, Partner, *McDermott Will & Schulte*

Enrico Della Gatta, Vice President, *Fincantieri*

Livio Fenati, Founder & Managing Partner, *Vesper Infrastructure Advisory*

Edoardo Girelli, Private Equity Director, *Tikehau Capital*

Giuseppe Lacerenza, Partner, *Keen Venture Partners*

Milo Molfa, Partner, *McDermott Will & Emery (London)*

Fabrizio Pagani, Partner, *Vitale & Co.* | Former, G20 Sherpa and OECD Director

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity & MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID



Legalcommunity Week is supported by




ROUNDTABLE

10/06/2026

14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

THE OTHER SIDE OF JUSTICE: WHEN CORPORATE REPUTATION MEETS TRIAL BY MEDIA

Speakers*

Roberto Crepaldi, Judge for the Preliminary Investigations, *Court of Milan*

Diletta Giuffrida, Judicial Reporter, *Sky TG24*

Domenica Lista, Chief Corporate Bodies Affairs Officer and Secretary of the Board of Directors and of the Board Committees, *Leonardo*

Paolo Mazza, Chief General Counsel, *Bper Banca*

Moderator

Andrea Puccio, Founding Partner, *Puccio Penalisti Associati*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

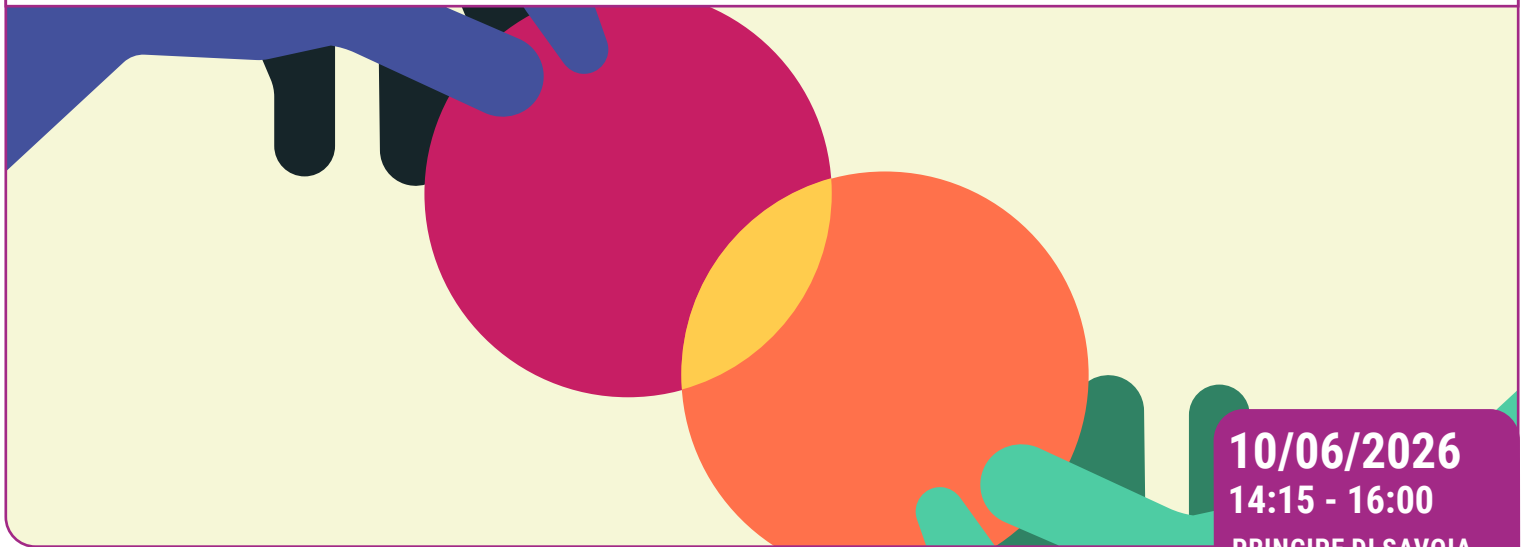
Patronage



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID




Legalcommunity Week is supported by



10/06/2026
14:15 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

CROSS-BORDER M&A AND FOREIGN INVESTMENT CONSIDERATIONS

Speakers*

Isabel Fernandes, Group Legal Counsel, *Grupo Visabeira*

Filippo Fioretti, Partner, Head of Antitrust and Competition Department and FDI Focus group, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*

Ignacio Pereña Pinedo, General Counsel, *ACS Group*

Meritxell Roca Ortega, Partner, Co-Head of the Mergers and Acquisitions, Private Equity Department and Head of the Madrid and Barcelona Offices, *Pavia e Ansaldo Studio Legale*

Moderator:

Ilenia Iaquinta, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE


Patronage





10/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

REPUTATION, MEDIA AND POSITIONING: THE NEW COMPETITIVE CAPITAL OF LAW FIRMS

Speakers*

Stefano Brogelli, Legal & Corporate Affairs Director, *Axpo Italia*

Emanuele Camandona, Partner, *CastaldiPartners*

Daniele Ciccolo, Head of Legal Affairs, *Telepass*

Simona Musso, General Counsel, *Lavazza Group*

Umberto Simonelli, Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Company Secretary, *Brembo*

Moderator

Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, *Legalcommunity & MAG*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



10/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

ARE CLIENTS BECOMING MORE SOPHISTICATED? THE EVOLUTION OF GENERAL COUNSEL

Speakers:

Simone Davini, General Counsel, Italy, *Deutsche Bank*

Pietro Galizzi, Head of Legal, Regulatory & Compliance Affairs, *Eni Plenitude Società Benefit*

Luís Graça Rodrigues, Regional Legal Director, *Minsait*

Andrea Moretti, Head of legal, Italy, *eBay*

Adriano Peloso, Legal Director, EMEA, Italy, Iberia & Israel, *Lenovo* - Board Member, *AIGI*

Sabrina Pugliese, Partner, Head of Legal Services, *KPMG*

Moderator:

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity* and *MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

10/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

TECH & IP: THE WINNING TANDEM TO CREATE, MANAGE AND MONETIZE INNOVATION

Speakers*

Giuseppe Accardo, Innovation & AI Strategic Advisor, *Trevisan & Cuonzo*

Alessandra Amico, Head of Legal, *Molteni Group*

Gabriele Cuonzo, Managing Partner, *Trevisan & Cuonzo*

Stefania D'Agnelli, Head of Legal Innovation & AI, *Italgas*

Federico Dal Poz, Chief Legal Officer, *Amplifon*

Moderator

Flavio Caci, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

corporate

12th edition

10.06.2026

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

PADIGLIONE VISCONTI

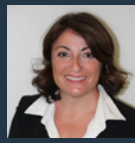
Via Tortona, 58 | Milan



10.06.2026



Leonardo Adessi
 Chief Information Officer & Board Member, Nextalia



Diana Allegretti
 General Counsel, Zurich Italia



Alberto Arrota
 Chief Executive Officer, Essentia Advisory



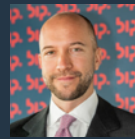
Orlando Barucci
 Executive Chairman, Vitale&Co



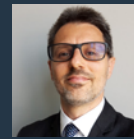
Solange Baruffi
 General Counsel, ICE Pharma



Claudio Berretti
 Executive Chairman and Chief Executive Officer, Tamburi Investment Partners



Lodovico Bianchi Di Giulio
 Group General Counsel – Head of Legal & Compliance, BIP Group



Massimiliano Boschini
 Senior Director, Intesa Sanpaolo



Fabio Bravi
 Head of M&A, Marketing & Partnership, TAS



Stefano Brogelli
 Legal & Corporate Affairs Director, Axpo Italia



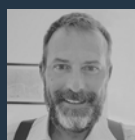
Giovanni Cucchiurato
 Group General Counsel, Dedalus



Cristina De Haag
 Head of Legal Italy, Borsa Italiana Euronext Group



Andrea Castaldi
 Vice President, Deutsche Bank



Maurizio Di Bartolomeo
 Legal and Compliance Director & Secretary, Giochi Preziosi



Giovanni Foti
 Partner, Accuracy



Jacopo Frontali
 Head of Legal M&A, Pirelli



Roberto Mastrorosa
 Director Corporate & Legal Affairs, Prelios



Paola Nocerino
 Cluster Chief Legal Officer, Air Liquide Italia



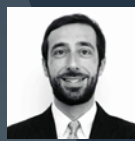
Fabrizio Manzi
 General Counsel, Italiaonline



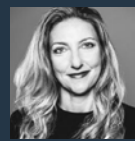
Stefano Martinazzo
 Partner – Responsabile Forensic Accounting – Internal Audit & Litigation, Axerta



Fausto Massimino
 Legal Gov & Compliance One Roche Head, ROCHE SPA AND ROCHE DIAGNOSTICS SPA



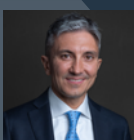
Simone Petroseolo
 Head of Legal Affairs, Compliance & AML, Blue



Angelica Ruggeri
 General Counsel, Golden Goose



Valérie Ruotolo
 ICEG Compliance & Corporate Legal Lead, Accenture



Renato Salsa
 Partner, Corporate Finance Leader, EY Parthenon



Isabella Toth
 Direttore Affari Legali e Societari, HPE Italy



Micaela Vescia
 Chief of Legal and Corporate Affairs, Azienda Trasporti Milanesi



Andrea Visaggio
 Legal Manager NPE, Crédit Agricole



Pierluigi Zaccaria
 Chief Legal & Corporate Affairs Officer, SEA



Laura Zanin
 General Counsel, Itelyum Group



Umberto Zanuso
 Senior Partner, Fineurop Sodiitic





11/06/2026
09:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Translation from/to  ↔ 

CONFERENCE

2026 TAX UPDATE: CORPORATE GROUPS AND WEALTH MANAGEMENT INDUSTRY

**REGISTER
HERE**

- 8:45 Check-In & Welcome Coffee
- 9:10 Greetings
- 9:15 **Opening Speech**
- 9:20 **Keynote Speech**
- 9:30 **Session I: Global Mobility and Home Office**
- 10:10 **Session II: Corporate Welfare: New Trends and Challenges**
- 10:40 **Session III: Tax Audits: New Trends and Challenges**
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **Session IV: VAT: Tax Updates and New Challenges**
- 12:00 **Session V: Tax Updates on Individuals and Wealth Management**
- 12:40 **Keynote Speech: AI and Tax Audits**
- 12:55 Q&A
- 13:00 Light Lunch

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID





11/06/2026
09:15 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

IS THE LEGAL MARKET TRULY MERITOCRATIC?

Speakers*

Umberto Baldi, CLO & General Counsel, *Snam*

Massimiliano De Santis, Head of Legal, *OVS Group*

Federico Raffaele, Head of Corporate Affairs, *TIM*

Andrea Sellini, General Counsel & Investor Relations Manager, *Bialetti Industrie*

Flavia Maria Tavasci, Head of Legal Italy, *British American Tobacco*

Moderator

Michela Cannovale, Deputy Editor, *Inhousecommunity & MAG*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

11/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

IMPACT OF AI ON CORPORATES AND LAW FIRMS

Speakers

Attilio Abeille, GTM Manager, *Legora*

Antonio Adami, Senior Director & General Counsel EMEA, *Recurrent Energy*, a Subsidiary of *Canadian Solar*

Benedetto Lonato, Equity Partner, *LCA Studio Legale*

Fabrizio Manzi, General Counsel, *Italiaonline*

Stefano Mele, Partner and Co-Head Intellectual Property, TMT, Cybersecurity Department, *Gianni & Origoni*

Angelica Orlando, General Counsel, *Sky Italia*

Moderator

Flavio Caci, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by



11/06/2026
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE

THE ROLE OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN INNOVATION: THE STATE OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ITALY

Speakers:

Federico Aloisi, Legal & Compliance Director, *Otsuka Pharmaceutical Italy S.r.l.*

Sara Balice, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

Camilla Cocuzza, AVP General Counsel Italy Hub, *Eli Lilly Italia*

Francesca Messana, Sr. Legal Director, *Johnson & Johnson Innovative Medicine Italy*

Rubina Novelli, Head of Global Scientific Lead, Director, *Dompé farmaceutici*

Prof. Christodoulos Xinaris (BSc, PhD), Coordinator of Research, *Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri IRCCS*, Milan

Moderator:

Laura Orlando, Italy Managing Partner and EMEA Life Sciences Lead
Herbert Smith Freehills Kramer

Closing remarks:

Enrico Maria Mancuso, Partner, *Herbert Smith Freehills Kramer*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage




Legalcommunity Week is supported by



11/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

FASHION & LUXURY

Speakers

Andrea Bonante, Board Secretary, Global Corporate Affairs & Compliance Director, *Moncler and Stone Island*

Paola Colarossi, Managing Partner, *Baker McKenzie Italy*

Sara Citterio, General Counsel, *Trussardi*

Anna Marina De Vivo, Partner, *Baker McKenzie Italy*

Francesco Falcone, Managing Director, Head of M&A Advisory, *Sella Investment Banking*

Michele Marocchino, Managing Director, *Lazard*

Angelica Ruggeri, General Counsel, *Golden Goose*

Moderator

Letizia Ceriani, Journalist, *Legalcommunity & MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

Patronage



Legalcommunity Week is supported by

#rockthelaw
#legalcommunityweek

**ROCK
THE LAW**

#legalcommunityweek

CORPORATE MUSIC CONTEST

2026 EDITION

MILAN

11.06.26
from **19.00**

MAGAZZINI GENERALI
Via Pietrasanta, 16
Milan

REGISTER HERE

Media Partner



For Info

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com · +39 02 36727659



365 días después: cómo la fusión Garrigues–Sánchez Devanny está redefiniendo el mercado legal en México

En el primer aniversario de una de las fusiones más significativas del sector legal en América Latina, los artífices de la operación, Jaime Iglesias Gallardo y Rafael Villamar, reflexionan sobre la integración, la ambición y el camino que viene para un despacho con alcance global y raíces locales profundas.

por Ingrid Furtado

Un año después de la fusión entre Garrigues México y Sánchez Devanny, los líderes del despacho describen un proceso que difícilmente harían de otra manera. **Jaime Iglesias**, socio responsable de la oficina de Bogotá y corresponsable de las oficinas de México, lo califica como “un proceso muy satisfactorio” en el que cada desafío se ha ido resolviendo paso a paso y con éxito. Es cuidadoso al enmarcarlo como un camino gradual con hitos claros: la integración de equipos -que ha ampliado la oferta de servicios del despacho-, la adopción de las plataformas tecnológicas de Garrigues, la unificación de los estándares de servicio y la generación de sinergias entre países y grupos de práctica.

“Hemos ido resolviendo, paso a paso y exitosamente, los desafíos propios de este tipo de operaciones. Es importante señalar, en cualquier caso, que es un proceso gradual en el que seguimos trabajando con hitos claros: la integración de equipos (que supone además la ampliación de nuestra oferta de servicios a nuestros clientes), la adopción de plataformas tecnológicas de Garrigues, la unificación de estándares de servicio y la generación de sinergias entre países y departamentos. El resultado es la consolidación de un equipo más robusto con mayores capacidades, que hoy nos permite asesorar a clientes en asuntos de mayor complejidad y alcance”, explica Jaime Iglesias.

La lógica estratégica que subyace a la operación era igualmente nítida, explica Iglesias. La fusión respondió a la necesidad de combinar una fuerte presencia local en México con una plataforma verdaderamente regional en América Latina y global, ampliando capacidades, cobertura internacional y niveles de especialización. El objetivo era ofrecer un servicio más integral, sofisticado y competitivo.

En este periodo, la firma no solo ha fortalecido su posicionamiento y atraído nuevos clientes, sino que también ha contribuido a consolidar nuestro modelo regional one-stop shop en América Latina, que permite ofrecer a los clientes que necesitan asesoramiento en toda la región un servicio transversal, con equipos que coordinan proyectos y operaciones transfronterizas y que cuentan con el respaldo de la red internacional de Garrigues con 32 oficinas en 12 países de cuatro continentes.

Rafael Villamar, socio responsable de las oficinas de México, toma la palabra para explicar cómo se complementan las áreas de especialización de ambas firmas. La integración de Sánchez Devanny permite combinar su profundo conocimiento local del mercado mexicano -con oficinas en Ciudad de México, Monterrey y Querétaro- con las capacidades transversales de Garrigues y su red internacional.

PANORAMA

PASADO

La fusión unió una sólida presencia local en México con una plataforma verdaderamente regional en América Latina y global: la ambición era ofrecer un servicio más integral, sofisticado y competitivo, capaz de abordar mandatos cada vez más complejos.

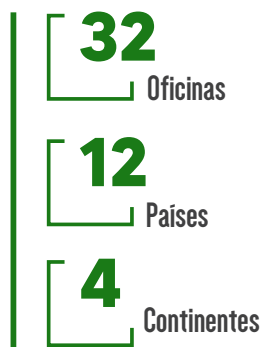
PRESENTE

Un año después, el despacho cuenta con un equipo consolidado, estándares tecnológicos unificados y una red transfronteriza activa que conecta Ciudad de México, Monterrey y Querétaro con colegas en Chile, Colombia, Perú, Madrid y Nueva York.

FUTURO

Crecimiento en las áreas transaccionales -M&A, infraestructura, energía y financiamiento-, consolidación de México como hub regional dentro de la red de Garrigues, y una mayor implantación de la plataforma de inteligencia artificial generativa Garrigues GA_IA en el trabajo diario de los equipos.

El despacho en cifras



Esto ha permitido ampliar la oferta de servicios a nivel local y prestar asesoría multijurisdiccional coordinada a través de los equipos de Garrigues en México, Chile, Colombia y Perú. Villamar subraya una dimensión especialmente concreta de ese valor.

“España es el segundo mayor inversor extranjero en México y Estados Unidos es su principal socio comercial. Contar con oficinas propias en Madrid y Nueva York, integradas bajo los mismos estándares y cultura de trabajo, representa un valor concreto para clientes con operaciones transatlánticas que buscan un solo interlocutor de confianza”, dice Rafael Villamar.

Él también explica que la integración ha aportado algo poco frecuente en el mercado legal mexicano: pocas firmas pueden ofrecer simultáneamente arraigo local con alcance global real -una red internacional de 32 oficinas propias que comparten cultura, valores y estándares de calidad- y un expertise sectorial de primer nivel.

“Esta estrategia nos permite participar en mandatos más grandes, complejos y multijurisdiccionales y ofrecer un servicio coordinado a nivel internacional que relativamente pocas firmas en el mercado pueden igualar”, afirma Rafael Villamar, y añade que “el mensaje que trasladamos al mercado legal mexicano es de solidez, excelencia y compromiso. Los clientes pueden confiar en que tendrán a su disposición equipos más fuertes,

tecnología avanzada y una estructura internacional preparada para afrontar retos complejos.”

PROCESO DE FUSIÓN

Como parte natural de cualquier proceso de integración, las firmas de derecho también reflexionan sobre las lecciones aprendidas. En el caso de Garrigues, si bien siempre es posible extraer aprendizajes de una operación de esta envergadura, no existe ningún arrepentimiento: el resultado ha sido tan positivo que difícilmente habrían hecho las cosas de otra manera.

“Seguro que en un proceso de este tipo siempre se pueden extraer lecciones y aspectos a mejorar, pero el resultado está siendo tan positivo que difícilmente querríamos haber hecho las cosas de forma diferente. Compartíamos los mismos objetivos para el mercado mexicano, la misma visión y seguimos con la misma ilusión para seguir mejorando”, aclara Rafael Villamar.

Más allá de los logros alcanzados, cabe preguntarse si hubo expectativas -tanto internas como del mercado- que no llegaron a materializarse del todo.

“Nuestra visión es a medio-largo plazo y existe una convicción profunda de lo que estamos haciendo, de manera que es difícil hablar de expectativas no cumplidas un año después de la integración. De cualquier manera, creemos que lo más importante ya se ha materializado, que es la integración y consolidación de un gran despacho en México que aspira a mucho más”, apunta Jaime Iglesias.

¿VENTAJA O DESAFÍO?

No faltan voces críticas que advierten sobre los riesgos de las grandes fusiones: la posible dilución de la identidad corporativa y la competencia interna que, en ocasiones, puede imponerse a las sinergias esperadas. Ante esta perspectiva, vale preguntarse si, a lo largo del último año, hubo momentos en los que la integración se sintió más como una carga que como una ventaja.

Jaime Iglesias cree que el proceso está siendo positivo. “En las integraciones de firmas legales, por lo menos en las que hemos emprendido nosotros,

si las firmas son complementarias y comparten valores y cultura, lo normal es que tengan éxito. No se trata solo de ganar tamaño, sino que hay que escoger muy bien con quién te fusionas”, explica.

Iglesias señala también que esta integración nace de una visión ambiciosa acerca del futuro de este despacho en México. “Esa visión no solo sigue viva, sino que, después de un año, es más intensa y nos impulsa a seguir avanzando. Obviamente, hemos enfrentado retos y desafíos, pero, al margen de que se han ido resolviendo según se han ido presentando, nunca nos han apartado ni desviado de esa visión”, expone.



JAIME IGLESIAS GALLARDO

SOBRE:

JAIME IGLESIAS GALLARDO

Jaime es el socio de Garrigues responsable de la oficina de Bogotá y corresponsable de las oficinas de México (Ciudad de México, Monterrey y Querétaro) y del Brazilian Desk.

Dada su larga trayectoria en América Latina, ha prestado asistencia y asesoramiento en el establecimiento y crecimiento de una amplia variedad de empresas y proyectos en la región en sectores muy diversos, así como a empresas latinoamericanas que se instalan en Europa.

Es miembro del Departamento de Litigación y Arbitraje, donde se especializa en la resolución de disputas con un fuerte componente transfronterizo e internacional, a través del arbitraje y otros mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

RAFAEL VILLAMAR

Rafael es socio de Garrigues responsable de las oficinas de México (Ciudad de México, Monterrey y Querétaro).

Rafael ejerció como asociado y posteriormente como socio en un gran despacho multinacional durante nueve años, prestando sus servicios en las oficinas de Ciudad Juárez y Monterrey. Rafael Villamar es socio en las áreas de Inmobiliario y Corporativo y M&A.

Cuenta con una amplia experiencia en la prestación de servicios de asesoría inmobiliaria, en particular en la estructuración de contratos de arrendamiento y compraventa de activos en México, trabajando con empresas globales en diversos sectores, entre ellos mobiliario, belleza, indumentaria y suministros industriales. La experiencia de Rafael incluye también el asesoramiento a empresas mexicanas e internacionales en la estructuración de su entrada y/o inversiones en México, abarcando todos los aspectos relacionados con la legislación mercantil y societaria.

CLIENTES

A pesar de las incertidumbres geopolíticas, también han observado un aumento en la captación de nuevos clientes en los últimos 12 meses.

“Pese al contexto de fuerte incertidumbre existente en México y el resto del mundo, sí que hemos notado un incremento en la captación de clientes y cierto tipo de asuntos. Para los clientes, la integración se traduce en el acceso a un asesoramiento local de primer nivel junto con las prácticas y estándares de las firmas internacionales, con posibilidad de acceder al asesoramiento de Garrigues en otros países donde estamos presentes, bajo el modelo one-stop-shop”, señala Rafael Villamar.

En este primer año, los sectores con mayor actividad han sido los vinculados al nearshoring: manufactura avanzada, infraestructura, comercio internacional y logística. Las oficinas de Monterrey y Querétaro ofrecen proximidad a los corredores industriales y al mercado esta-



RAFAEL VILLAMAR RAMOS

dounidense, mientras que Ciudad de México actúa como centro para los asuntos complejos de alcance regional.

RETOS CULTURALES

Todo proceso de integración conlleva retos culturales y operativos que deben identificarse y gestionarse con claridad. En el caso de esta fusión, la forma en que se abordaron esos desafíos resultó determinante.

“Probablemente, uno de los principales retos culturales ha sido pasar a un modelo de acción coordinado bajo la dirección de los responsables de departamentos y de las oficinas. De entrada, alguien puede entender que eso supone cierta pérdida de autonomía, pero, desde el primer momento, los socios entendieron que esa acción coordinada y la rendición de cuentas son vitales para la eficiencia y el crecimiento del despacho”, explica Rafael Villamar.

Añade que la integración ha abierto la posibilidad de ensanchar y reforzar servicios existentes -como project finance, precios de transferencia, arbitraje internacional- y ampliar la oferta internacional y cross-border.

FUTURO

Las prioridades para el próximo año se articulan en torno a tres ejes, explican los socios.

“Primero, continuar creciendo en todas las áreas de práctica, con especial énfasis en las transaccionales -M&A, infraestructura, energía y financiamiento-, incrementando nuestra participación tanto en asuntos locales como internacionales. Segundo, consolidar el rol de México como hub regional dentro de la red de Garrigues, aprovechando las oportunidades que ofrece el contexto actual de inversión y la posición estratégica del país. Tercero, seguir avanzando en el desarrollo tecnológico: nuestra plataforma de inteligencia artificial generativa, Garrigues GA_IA, ya integrada en el trabajo diario de los equipos en México, y g-digital, nuestra división de negocio digital”, concluye Jaime Iglesias.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



ITALIAN ARBITRATION DAY

Arbitration in the Age of Economic and Legal Disruption: of Tariffs, Sanctions and Global Uncertainty

Rome, 11 June

Sala della Protomoteca, Campidoglio

Media partners:



LEGALCOMMUNITY



LEGALCOMMUNITYCH



LEGALCOMMUNITYGERMANY



LEGALCOMMUNITYMENA



IBERIANLAWYER



**THE
LATINAMERICANLAWYER**



Carey da un paso estratégico hacia la inteligencia artificial

por Ingrid Furtado

Jaime Carey, socio senior y codirector del Tax Group del reconocido despacho chileno Carey, explica en esta entrevista el significado del anuncio de Magnar y lo que representa para la firma. Lejos de responder a una tendencia coyuntural, la apuesta por la inteligencia artificial refleja un proceso deliberado de exploración, pilotaje y aprendizaje interno. En palabras de Carey, un despacho que aspire a estar a la vanguardia no puede permanecer al margen de esta transformación - tiene que involucrarse activamente y contribuir a darle forma.

¿Qué motivó a Carey a adoptar una plataforma de inteligencia artificial en este momento y cómo se alinea con la visión estratégica general de la firma?

Nuestra aproximación a la inteligencia artificial no responde a una moda ni a una decisión táctica aislada. En Carey llevamos tiempo explorando distintas herramientas, haciendo pilotos y tratando de entender con profundidad cómo esta tecnología puede integrarse de manera útil y responsable al ejercicio profesional. La convicción de fondo es simple: un estudio, si quiere estar a la vanguardia, no puede limitarse a observar esta transformación desde fuera; tiene que involucrarse, aprender y contribuir a moldearla.

En ese contexto, la relación con Magnar encaja en una estrategia más amplia. No se trata solo de incorporar una herramienta, sino de avanzar en una transformación estructurada, que abarca infraestructura tecnológica, formación de talento, gestión del conocimiento, rediseño de ciertos servicios y exploración de nuevos modelos de trabajo. Desde esa perspectiva, la inteligencia artificial no es un proyecto paralelo, sino parte de cómo Carey entiende su evolución de largo plazo.

¿Puede describir la plataforma de IA que han implementado y las áreas específicas de práctica jurídica en las que se utilizará?

Lo primero es aclarar que nuestra visión no supone que exista una sola herramienta capaz de resolver todas las necesidades. Precisamente una de las conclusiones a las que hemos llegado es que habrá distintas soluciones para distintos propósitos y especialidades. En ese marco, Magnar nos pareció especialmente interesante por su

foco local y latinoamericano, algo muy relevante en un entorno jurídico donde el idioma, las fuentes, la regulación y la práctica tienen particularidades que no siempre quedan bien cubiertas por herramientas globales.

Más que circunscribirla ex ante a una sola práctica, la lógica es utilizarla allí donde pueda aportar valor real al trabajo jurídico: búsqueda y organización de información, apoyo en tareas repetitivas, gestión más eficiente del conocimiento y soporte al análisis preliminar, siempre bajo revisión profesional. Nuestro enfoque es transversal, pero gradual y responsable: identificar dónde mejora efectivamente la calidad y eficiencia del trabajo, y no forzar usos solo por entusiasmo tecnológico. Esa es una parte central de nuestra agenda de integración de IA

¿Cómo espera que esta tecnología impacte la forma en que los abogados de Carey prestan servicios a sus clientes?

Esperamos que el principal impacto sea una mejora en la forma en que organizamos conocimiento, resolvemos tareas repetitivas y liberamos tiempo para lo que más valor genera en una asesoría sofisticada: criterio, estrategia, juicio profesional y comprensión del negocio del cliente. La inteligencia artificial, bien usada, no sustituye el trabajo jurídico; lo fortalece. Permite ser más eficientes, pero sobre todo dedicar más energía a la parte más compleja y estratégica del servicio.

También creemos que esto puede mejorar la consistencia y velocidad con que ciertos procesos internos apoyan la prestación de servicios, especialmente en materias intensivas en información. Pero es importante subrayar algo: la herramienta no reemplaza ni el criterio ni la responsabilidad profesional del abogado. El valor sigue estando en la capacidad de interpretar, ponderar riesgos y tomar decisiones jurídicas bien fundadas.

¿Qué medidas ha adoptado la firma para garantizar la seguridad de los datos, la confidencialidad y el cumplimiento ético en el uso de herramientas de IA?

Para nosotros, la incorporación de IA solo tiene sentido si se hace con estándares compatibles

con el deber de confidencialidad, la protección de la información y las exigencias éticas propias de la profesión. Por eso, nuestra agenda tecnológica no parte por la herramienta en abstracto, sino por una infraestructura robusta, una gestión ordenada de documentos y una adopción responsable. En otras palabras, la tecnología solo crea valor si eleva el estándar del trabajo profesional; no si simplemente lo acelera.

Hemos entendido desde el inicio que esto requiere entrenamiento y criterio institucional, no solo licencias. La capacitación de abogados y equipos es parte central del proceso, precisamente para asegurar que estas herramientas se usen con discernimiento, dentro de marcos claros de supervisión y responsabilidad profesional. En un estudio como Carey, la confidencialidad y la ética no son una capa adicional, si no una condición de base.

¿La adopción de la IA ha modificado los flujos de trabajo internos o la forma en que asociados y socios colaboran en los asuntos?

Sí, pero más como una evolución que como una ruptura. Empieza a cambiar cómo se distribuyen ciertas tareas, cómo se gestiona el conocimiento y dónde se pone el foco del trabajo.

Hay algo que me parece especialmente importante: esto no puede ser solo una herramienta de los más jóvenes. Los socios también tienen que involucrarse. Si la tecnología se integra de verdad al sistema de trabajo, necesariamente cambia la forma en que colaboramos, y eso es positivo si se hace bien.

¿Cómo están reaccionando los clientes ante la inversión de la firma en inteligencia artificial y se están beneficiando directamente de su implementación?

La reacción de los clientes ha sido, en general, de alto interés. Muchos están enfrentando internamente preguntas muy similares a las nuestras: cómo adoptar inteligencia artificial con criterio, cómo capturar eficiencias reales y cómo hacerlo sin comprometer estándares. En ese sentido, el hecho de que Carey se involucre activamente en este proceso transmite una señal de seriedad y de madurez, más que de entusiasmo superficial.

¿Considera que la IA representa una ventaja competitiva en el mercado legal chileno y cómo proyecta su evolución en Carey durante los próximos cinco años?

Va a ser una ventaja competitiva, pero no por tener acceso a la tecnología, sino por usarla mejor. La diferencia la van a marcar los equipos que logren integrarla con criterio y disciplina. Esto no es una tendencia pasajera, es una transformación estructural. En los próximos años vamos a ver una integración mucho más profunda en la forma de trabajar, en la gestión del conocimiento y en ciertos servicios. Pero hay algo que no cambia: el criterio jurídico y la confianza siguen siendo el centro de nuestra profesión. ▣

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE:

Jaime Carey Jaime Carey es Socio Senior en Carey y codirector del Grupo de Fiscalía de la firma. Fue socio director de la firma desde 2000 hasta 2024. Se incorporó a Carey en 1979 y se convirtió en socio en 1986. Carey es el Presidente Inmediato Anterior de la International Bar Association (IBA) y el primer chileno en haber ejercido como Presidente de la organización. Actualmente es Consejero Emérito de la División de Práctica Legal (LPD) y miembro del Consejo Asesor del Comité de Mujeres Abogadas. En Chile, el Sr. Carey forma parte de los consejos de administración de varias empresas, entre ellas Adelco, Valle Nevado y Evercrisp (Frito Lay Chile). Obtuvo su título de abogado (J.D.) en la Pontificia Universidad Católica de Chile y se especializa en planificación fiscal personal y corporativa, consultoría fiscal local e internacional, financiación de proyectos, fusiones y adquisiciones, arrendamientos y transacciones de inversión extranjera.



ENERGY DAY

25th June 2026

ESPACIO LARRA • Calle Larra 14. 28004 • Madrid

DESPUÉS DEL APAGÓN:
DÓNDE ESTÁ LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y QUÉ HA CAMBIADO PARA EVITAR LA PRÓXIMA CRISIS

- 09:15 ● ☕ CHECK-IN & WELCOME COFFEE
- 09:45 ● GREETINGS
- 10:00 ● **ROUNDTABLE I: IMPULSANDO LA TRANSICIÓN:
LAS REGLAS DEL JUEGO PARA LAS RENOVABLES, LA NUCLEAR Y MÁS ALLÁ TRAS EL APAGÓN**
- 11:15 ● ☕ COFFEE BREAK
- 11:45 ● **ROUNDTABLE II: FINANCIANDO EL FUTURO:
LA INVERSIÓN EN ENERGÍA LIMPIA Y ENERGÍA NUCLEAR DESPUÉS DEL APAGÓN**
- 13:00 ● CLOSING REMARKS
- 13:15 ● 🍴 LIGHT LUNCH

SPEAKERS*:

Rocio Chacon Carmona, International Legal Counsel, *Cox Energy*
Eduardo García, Senior Legal Counsel, Commercial and Clean Energies, *Moeve*
Alicia Juristo Contreras, General Counsel, *Enagás Renovable*
Chema Zabala Lopez, Managing Director, *Alantra Energy Transition*

*POR COMPLETAR



El derecho del juego en México ante un punto de inflexión: El cumplimiento como ventaja competitiva

por Ingrid Furtado

El sector del juego en México crece con rapidez, pero lo hace bajo un marco jurídico concebido antes de la era digital. A medida que las plataformas en línea, las apuestas deportivas y los nuevos verticales de entretenimiento reconfiguran la industria, los operadores enfrentan una pregunta fundamental: ¿cómo construir un negocio sólido sobre una base regulatoria que no ha evolucionado al ritmo de la innovación?

Carlos Fernando Portilla Robertson, socio fundador de Portilla, Ruy-Díaz y Aguilar y uno de los abogados especializados en Derecho del Juego más reconocidos de México, advierte que se aproxima un punto de inflexión - y que el panorama de corto plazo exige atención.

“En el corto plazo, es razonable prever que México avance hacia un proceso de actualización regulatoria que aborde de manera más directa el juego en línea y los nuevos verticales digitales”, señala Portilla Robertson.

Esa evolución traerá, previsiblemente, mayor claridad en los esquemas de autorización, mecanismos de supervisión más robustos y exigencias de cumplimiento más estrictas - en particular en materia fiscal y de prevención de lavado de dinero, en línea con estándares internacionales.

Sin embargo, el especialista advierte que lo que se avecina no es una reforma única y radical, sino un cambio estructural sostenido. “Lo que se anticipa es una evolución hacia un modelo regulatorio más estructurado, donde la certidumbre jurídica y el control regulatorio busquen coexistir de manera más equilibrada.”

Para los operadores, esa distinción es crucial. Las empresas que traten el cumplimiento como una obligación reactiva - algo que atender solo cuando la autoridad toca la puerta - se encontrarán en desventaja. Quienes construyan desde ahora marcos sólidos en materia de gobierno corporativo, prevención de lavado de dinero, protección al consumidor y trazabilidad de operaciones, estarán mejor posicionados para competir en un entorno más exigente. “Los operadores que se anticipen a estos cambios - no solo desde una perspectiva legal, sino también operativa y tecnológica - estarán mejor

posicionados para adaptarse”, afirma.

UNA LEY DE 1947 EN EL MUNDO DIGITAL

Para comprender por qué la modernización es urgente, Portilla explica que es necesario entender el origen del marco actual. La Ley Federal de Juegos y Sorteos data de 1947: un ordenamiento de apenas 17 artículos, tres de los cuales se refieren al juego con apuesta. Sus contradicciones están incorporadas desde el origen: el artículo primero prohíbe los juegos de azar, mientras que el segundo permite la realización de sorteos sin establecer límites o prohibiciones claras sobre sus modalidades.

Esa ambigüedad, sostiene Carlos Portilla, definió toda la trayectoria de la industria. Los casinos tradicionales fueron clausurados. Los nuevos permisos fueron sistemáticamente negados durante décadas.

Sin embargo, esa misma zona gris legal permitió a operadores decididos litigar hasta obtener el reconocimiento de su derecho a operar, obligando a la autoridad a emitir permisos que inicialmente había rechazado. El Reglamento de 2004 que surgió de ese proceso abrió la puerta a un crecimiento sostenido del sector - pero fue concebido en un contexto previo al ecosistema digital actual y no contempla de forma expresa el juego en línea.

Las consecuencias de ese vacío quedaron en evidencia en noviembre de 2023, cuando reformas publicadas durante la administración de López Obrador derogaron y modificaron disposiciones clave del reglamento - incluyendo aquellas relativas a máquinas de juego, ruletas, cartas y modalidades en vivo. La respuesta de la industria fue inmediata: una oleada de juicios de amparo que impugnaron la constitucionalidad de los cambios. Los tribunales federales terminaron por invalidar las modificaciones, restableciendo en la práctica el régimen anterior. El episodio ilustró con claridad, según Portilla, “los retos de operar bajo un marco normativo que no ha sido actualizado de manera integral.”

UNA PRÁCTICA FORJADA EN LA COMPLEJIDAD

Portilla Robertson comenzó a asesorar a la industria del juego en 2008, cuando pocas firmas consideraban el sector algo más que un nicho. La combinación de alto potencial de crecimiento y

profunda complejidad regulatoria lo convirtió, a su juicio, en un área que “no podía ser atendida desde un enfoque generalista.” Su firma inició asesorando a fabricantes de máquinas y desarrolladores de software en procesos de cumplimiento regulatorio, para después ampliar su práctica hacia la representación de permisionarios, operadores autorizados y clientes que estructuran operaciones de juego en línea.

Hoy, la base de clientes refleja la propia transformación de la industria. El crecimiento más dinámico proviene de plataformas tecnológicas y operadores internacionales que buscan ingresar o consolidarse en el mercado mexicano, junto a una comunidad inversora cada vez más activa enfocada en financiamiento y expansión. Los proveedores tecnológicos - desarrolladores de plataformas, soluciones de juego en línea y herramientas de cumplimiento - se han consolidado también como clientes estratégicos. “Esto refleja una transformación estructural de la industria”, señala, “que ha dejado de estar centrada exclusivamente en operadores para evolucionar hacia un ecosistema digital mucho más amplio e interconectado.”

PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR VS. CONTROL REGULATORIO OBSOLETO

A medida que las fronteras entre el juego, las apuestas deportivas y el entretenimiento digital se difuminan, la pregunta sobre si el marco actual protege adecuadamente a los consumidores - o simplemente preserva estructuras de control desactualizadas - no admite una respuesta sencilla.

La visión de Carlos Portilla es matizada. La regulación vigente cumple parcialmente con ambos objetivos, pero enfrenta limitaciones evidentes ante la velocidad del cambio tecnológico y la creciente competencia internacional. “El reto no es reducir el nivel de supervisión, sino modernizarlo para que sea efectivo y competitivo en un entorno digital dinámico, donde la innovación avanza más rápido que la regulación.”

Esa brecha entre el ritmo de la innovación y el ritmo de la legislación es, en definitiva, la tensión central del Derecho del Juego en México hoy. Las firmas y operadores que prosperarán serán

aquellos que no esperen a que la ley los alcance - sino que construyan desde ahora culturas de cumplimiento lo suficientemente sólidas para hacer frente a cualquier marco regulatorio que venga.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE:

Carlos Fernando Portilla Robertson es socio fundador de Portilla, Ruy-Díaz y Aguilar, en México. Es miembro y asesor legal de la Asociación de Fabricantes de Equipos de Juego, del International Masters of Gaming Law y de la AIEJA, la mayor asociación de la industria del juego en México. Es reconocido por Chambers and Partners como uno de los abogados líderes en Derecho del Juego.





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

Latam Women Awards 2026, las ganadoras



NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS





Las ganadoras de los **Latin American Lawyer Women Awards 2026** fueron anunciadas durante la ceremonia de gala celebrada en TRIO Pégola, en São Paulo, el 14 de mayo de 2026.

Los Latin American Lawyer Women Awards reconocen la excelencia de las profesionales latinoamericanas que se desempeñan en departamentos jurídicos internos y firmas de abogados.

Las ganadoras son las siguientes:



IN-HOUSE PRACTICE CATEGORIES

Categoría	Ganador
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR	Fabiana Molina - Ultragaz
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT	Bianca Belotti - CNH Industrial
IN HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Lucinéia Possar - Banco do Brasil
IN HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSTRUCTION, PROJECTS, INFRASTRUCTURE	Janaina Santos Gonçalves - Grupo Cox
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING	Agustina Ramet - Softys
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL	Renata Cassini - Dufry
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY	Lídia Brito de Oliveira - CPFL Energia
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FASHION, DESIGN, LUXURY	Tatiana Smolentzov - Louis Vuitton
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Beatriz Barrionuevo - Mondelēz International
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE	Marina Martins de Paula - Europ Assistance Brasil
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR MINING	Natália Diniz - BHP
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR PHARMA, HEALTHCARE & LIFE SCIENCES	Shirley Meschke - Pfizer
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE	Gabriella Sabrina Mattos Gaspar - JHSF
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY	Glauca Callegari - Accenture do Brasil
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TMT	Fernanda de Figueiredo Funck - Microsoft
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM	Isabella Vilhena - LATAM Airlines
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR DIVERSITY & INCLUSION	Sandra Gebara Boni Hidalgo - L'Oréal

PRIVATE PRACTICE CATEGORIES

Categoría	Ganador
LAW FIRM OF THE YEAR	TozziniFreire Advogados
LAWYER OF THE YEAR	Isabel Lustosa - Ulhôa Canto Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL	Sion Advogados
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL	Miyanou Dufour von Gordon - Hernández & Cia
LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION	Meira Breseghello Advogados
LAWYER OF THE YEAR ADMINISTRATIVE LITIGATION	Alice Voronoff - Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL & SUSTAINABILITY	Silveiro Advogados
LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION	Marcela Levy - Lefosse
LAW FIRM OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Lefosse
LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE	Claudia Pereira - Mayora & Mayora
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE M&A	Nathalie Paredes - Miranda & Amado
LAW FIRM OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	TCA Tanoira Cassagne
	Rusu, Tosto, Barreto e Fenerich Advogados
LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	Nydia Guevara - RODRIGO
LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST	Garza Magdaleno
LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE	Stocche Forbes Advogados
LAWYER OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE	Débora Yanasse - Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown
LAWYER OF THE YEAR OIL & GAS	Livia Amorim - Veirano Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR IP&TMT	CorralRosales
LAWYER OF THE YEAR IP&TMT	Virginia Cervieri - Cervieri Monsuárez
LAW FIRM OF THE YEAR LABOUR	Mannrich e Vasconcelos Advogados
LAWYER OF THE YEAR LABOUR	Ana Cristina Medina - Godoy
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff Advogados
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Andréa Seco - Almeida Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR PHARMA, HEALTHCARE & LIFE SCIENCES	Pinheiro Neto Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE	Tauil & Chequer Advogados in association with Mayer Brown
LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE	Ana Luiza Martins Taques - SiqueiraCastro
LAW FIRM OF THE YEAR TAX	FAS Advogados in cooperation with CMS
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX	Isabella Fochesatto Panisson - Lavez Coutinho
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Carolina de Queiroz Franco Oliveira - TozziniFreire Advogados
BEST PRACTICE LITIGATION FAMILY BUSINESS	Giovana Sousa Ferreira - Menndel & Melo Advocacia
BEST PRACTICE ADMINISTRATIVE & REGULATORY LITIGATION	Loyanna de Andrade Miranda Menezes - Abi-Ackel Advogados Associados

LAW FIRM OF THE YEAR

LEFOSSE

MIRANDA & AMADO

PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO

DU & URÍA

TAUIL & CHEQUER ADOGADOS
IN ASSOCIATION WITH MAYER BROWN

**TOZZINIFREIRE
ADVOGADOS**



LAWYER OF THE YEAR

CLAUDIA BARRERO
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría

RENATA CARDOSO
Lefosse

MARIA CRISTINA CESCION
Cescion, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados

ISABEL LUSTOSA
Ulhoa Canto Advogados

ANA CLARA VIOLA
Stocche Forbes Advogados



LAW FIRM OF THE YEAR ADMINISTRATIVE & ENVIRONMENTAL

BINENBOJM, CYRINO, KOATZ
& VORONOFF ADOGADOS

HERNÁNDEZ & CÍA

LAMMOGLIA ABOGADOS

MEIRA BRESEGHELLO ADOGADOS

SION ADOGADOS



**LAWYER OF THE YEAR
ADMINISTRATIVE
& ENVIRONMENTAL**

MARÍA INÉS CORRÁ -
Bomchil

**MIYANOU DUFOUR
VON GORDON**

Hernández & Cía

LUIZA GUERRA
Sion Advogados

FABÍOLA MEIRA
DE ALMEIDA BRESEGHELLO
Meira Breseghello Advogados

ALICE VORONOFF
Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff Advogados



**LAW FIRM OF THE YEAR
ADMINISTRATIVE LITIGATION**

BINENBOJM, CYRINO, KOATZ
& VORONOFF ADVOGADOS

LOBÃO COSENZA, FIGUEIREDO
CAVALCANTE, ROSA E FLORENCIO
ADVOGADOS

**MEIRA BRESEGHELLO
ADVOGADOS**

SILVEIRO ADVOGADOS

TOZZINIFREIRE ADVOGADOS



**LAWYER OF THE YEAR
ADMINISTRATIVE LITIGATION**

BIANCA ANTACLI
TozziniFreire Advogados

SOLANGE CUNHA
Silveiro Advogados

VALÉRIA DE SOUZA ROSA
*Lobão Cosenza, Figueiredo Cavalcante, Rosa e
Florencio Advogados*

FABÍOLA MEIRA DE ALMEIDA
BRESEGHELLO
Meira Breseghello Advogados

ALICE VORONOFF
*Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff
Advogados*



LAW FIRM OF THE YEAR ENVIRONMENTAL & SUSTAINABILITY

EELAW MÈDIO AMBIENTE
Y ASESORÍAS LEGALES

PAYET, REY, CAUVI, PÉREZ ABOGADOS

SENISE PAIVA ADVOGADOS

SILVEIRO ADVOGADOS

SION ADVOGADOS



LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION

CAMILA BIRAL VIEIRA
DA CUNHA MARTINS
Demarest Advogados

MAYRA BRYCE ALBERTI
Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados

MARIA RITA DUTRA
Tauil & Chequer Advogados
in association with Mayer

CRISTINA FERRARO
Miranda e Amado

MARCELA LEVY
Lefosse

MICAELA ORTIZ
Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados



LAW FIRM OF THE YEAR BANKING & FINANCE

BRUCHOU & FUNES DE RIOJA

LEFOSSE

MATTOS FILHO

MAYORA & MAYORA

TAUIL & CHEQUER ADVOGADOS
IN ASSOCIATION WITH MAYER BROWN



**LAWYER OF THE YEAR
BANKING & FINANCE**

ANALÍA BATTAGLIA
Bruchou & Funes de Rioja

RENATA CARDOSO
Lefosse

CLAUDIA PEREIRA
Mayora & Mayora

PRISCILLA SANTOS
*Tauil & Chequer Advogados
in association with Mayer Brown*

MARCELA SILVA
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría



**LAWYER OF THE YEAR
CORPORATE M&A**

KARIN ALVO
KLA Advogados

CLAUDIA BARRERO
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría

MARIA CRISTINA CESCION
Cescion, Barriou, Flesch & Barreto Advogados

MILANA MARTINS
Cascione Advogados

NATHALIE PAREDES
Miranda & Amado



**LAW FIRM OF THE YEAR
CAPITAL MARKETS**

BMA ADVOGADOS

PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO
DU & URÍA

RODRIGO

Z



LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS

CLAUDIA BARRERO
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría

CAMILA GOLDBERG
BMA Advogados

NYDIA GUEVARA
RODRIGO

MARINA LIPENER FENERICH
Rusu, Tosto, Barreto e Fenerich Advogados

ALEXIA ROSENTHAL
TCA Tanoira Cassagne



LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION & ANTITRUST

CASCIONE ADVOGADOS

GARZA MAGDALENO

MACHADO MEYER ADVOGADOS

MIRANDA & AMADO

PINHEIRO NETO ADVOGADOS



LAW FIRM OF THE YEAR ENERGY & INFRASTRUCTURE

FAS ADVOGADOS
IN COOPERATION WITH CMS

LOBÃO COSENZA, FIGUEIREDO
CAVALCANTE, ROSA E FLORENCIO
ADVOGADOS

STOCHE FORBES
ADVOGADOS

TAUIL & CHEQUER ADVOGADOS
IN ASSOCIATION WITH
MAYER BROWN

ULHÔA CANTO ADVOGADOS



**LAWYER OF THE YEAR
ENERGY & INFRASTRUCTURE**

VALÉRIA DE SOUZA ROSA
*Lobão Cosenza, Figueiredo Cavalcante, Rosa e
Florencio Advogados*

ISABEL LIRA
Miranda & Amado

SANDRA MANRIQUE
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría

ANA CLARA VIOLA
Stocche Forbes Advogados

DÉBORA YANASSE
*Tauil & Chequer Advogados in association
with Mayer Brown*



**LAWYER OF THE YEAR
OIL & GAS**

LÍVIA AMORIM
Veirano Advogados

MARIANA ARDIZZONE
Mitrani Caballero

DANIELLE GOMES DE ALMEIDA VALOIS
Trench Rossi Watanabe

SANDRA MANRIQUE
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría

MARIA FERNANDA SOARES
Machado Meyer Advogados



LAW FIRM OF THE YEAR IP&TMT

CERVIERI MONSUÁREZ

CORRALROSALES

PINHEIRO NETO ADVOGADOS

TOZZINIFREIRE ADVOGADOS

ZONENSCHNAIN ADVOCACIA





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



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

**LAWYER OF THE YEAR
IP&TMT**

VIRGINIA CERVIERI
Cervieri Monsuárez

LARISSA GALIMBERTI
Pinheiro Neto Advogados

MARÍA CECILIA ROMOLEROUX
CorralRosales

LUIZA SATO
TozziniFreire Advogados

MARIANA ZONENSCHIN
Zonenschein Advocacia



LAW FIRM OF THE YEAR LABOUR

CORRALROSALES

GODOY

KLA ADVOGADOS

**MANNRICH
E VASCONCELOS
ADVOGADOS**

PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO
DU & URÍA



LAWYER OF THE YEAR LABOUR

ALESSANDRA BARICHELLO BOSKOVIC
Mannrich e Vasconcelos Advogados

BRUNA DE CESARE
KLA Advogados

BELÉN JARAMILLO
CorralRosales

ANA CRISTINA MEDINA
Godoy

CAROLINA PORRAS
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría



**LAW FIRM OF THE YEAR
LITIGATION**

ALMEIDA ADVOGADOS

**BINENBOJM, CYRINO,
KOATZ & VORONOFF
ADVOGADOS**

DEMAREST ADVOGADOS

LAMMOGLIA ABOGADOS

ZONENSCHIN ADVOCACIA



**LAWYER OF THE YEAR
LITIGATION**

CAMILA BIRAL VIEIRA
DA CUNHA MARTINS
Demarest Advogados

MARÍA FERNANDA HERNÁNDEZ GARIBAY
Lammoglia Abogados

ANDRÉA SECO
Almeida Advogados

ALICE VORONOFF
Binenbojm, Cyrino, Koatz & Voronoff Advogados

MARIANA ZONENSCHIN
Zonenschein Advocacia



**LAW FIRM OF THE YEAR
PHARMA, HEALTHCARE
& LIFE SCIENCES**

BASHAM, RINGE & CORREA

GOULART PENTEADO ADVOGADOS

PHILIPPI PRIETOCARRIZOSA FERRERO

DU & URÍA

**PINHEIRO NETO
ADVOGADOS**

RODRIGO



LAW FIRM OF THE YEAR REAL ESTATE

MATTOS FILHO

MIRANDA & AMADO

SIQUEIRACASTRO

STOCHE FORBES ADVOGADOS

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



LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE

DEBORA ANDRADE STUPP SANTIAGO
Stocche Forbes Advogados

LUDMILA BRAGA
*Tauil & Chequer Advogados in association with
Mayer Brown*

MARIANA COBRA
Mattos Filho

CLAUDIA LUCENA
Miranda & Amado

ANA LUIZA MARTINS TAQUES
SiqueiraCastro



LAW FIRM OF THE YEAR TAX

**FAS ADVOGADOS IN
COOPERATION WITH CMS**

J LEGAL TEAM

LAVEZ COUTINHO

TAUIL & CHEQUER ADVOGADOS IN
ASSOCIATION WITH MAYER BROWN

TOZZINIFREIRE ADVOGADOS



PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX

ISABELLA FOCHE SATTO PANISSON

Lavez Coutinho

CATALINA HOYOS JIMÉNEZ
Godoy

GABRIELA MIZIARA JAJAH
Siqueira Castro

ANDREA MOYA
Corral Rosales

JULIANA PORCHAT DE ASSIS
FAS Advogados in cooperation with CMS



LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

PAMELA ALARCÓN
Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría

ANA CECILIA HURTADO HUAILLA
Caro & Asociados

TATIANA R. MARTINS
Davis Polk & Wardwell

CLARISSA OLIVEIRA
Cascione Advogados

CAROLINA DE QUEIROZ FRANCO OLIVEIRA

Tozzini Freire Advogados



BEST PRACTICE LITIGATION FAMILY BUSINESS

GIOVANA SOUSA FERREIRA

Menndel & Melo Advocacia



**BEST PRACTICE
ADMINISTRATIVE
& REGULATORY LITIGATION**

**LOYANNA DE ANDRADE
MIRANDA MENEZES**
Abi-Ackel Advogados Associados



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR

LÍDIA BRITO DE OLIVEIRA
CPFL Energia

FERNANDA DE FIGUEIREDO FUNCK
Microsoft

NATÁLIA DINIZ
BHP

JULIANA LAURO
Porsche Brasil

FABIANA MOLINA
Ultragaz



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

BIANCA BELOTTI
CNH Industrial

EVELYN D. CANALLI
BMW Group

LÍVIA CAMPOS DANTAS NEMES
SEST SENAT

KARINA LARA FERA
Melhores Rodovias do Brasil

ABCR
Juliana Lauro - Porsche Brasil



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
BANKING & FINANCE**

FERNANDA IACIA
Bank of America

MARIANA PLASS RIZZO
J.P. Morgan

LUCINÉIA POSSAR
Banco do Brasil

CÍNTIA SALES QUEIROZ
Tecban

ALINE STEINWASCHER
ASAAS



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
CONSTRUCTION, PROJECTS,
INFRASTRUCTURE**

ANA CAROLINA MEDINA
CTG Brasil

RAFAELLA CARVALHO CORTI
Cyrela

DENISE PROVASI VAZ
Multiplan Empreendimentos

**JANAINA SANTOS
GONÇALVES**
Grupo Cox

CLAUDIA TUNGER
Saint-Gobain



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE
YEAR CONSUMER GOODS
MANUFACTURING**

CYNTHIA BAR
Kimberly Clark

ADRIENE DOS S. TRINDADE VALLINI
Mundial S.A. Oficial

GRAZIÉLE NUNES MENDES MIZIARA
Adimax

AGUSTINA RAMET
Softys

VANESSA ZACCARIA
Suzano



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

RENATA CASSINI

Dufry

DEBORA FREIRE MAGALHÃES
Allied Brasil

JOSIE JARDIM
Amazon

GIULIA PESCE ZOLINI
iFood

DILENE RODRIGUES TEIXEIRA
Iguatemi



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

ALINE ALCANTARA
Grupo Multilixo

LÍDIA BRITO DE OLIVEIRA

CPFL Energia

FABIANA MOLINA
Ultragas

GILLIAN PAREDES
Luz del Sur

ANA CLAUDIA REBELLO
Enel Group



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

AMANDA BRENNER
Azzas 2154

SILVANA LAVACCA
*Grupo Guararapes - Lojas Riachuelo /
Midway Financeira*

FLAVIA MARCUCCI KAZAKEVICIUS
EssilorLuxottica

TATIANA SMOLENTZOV

Louis Vuitton Brasil

NAIARA SOARES
Calvin Klein



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
FOOD & BEVERAGE**

BEATRIZ BARRIONUEVO
Mondelēz International

NATALIE GHIRALDELLI DE OLIVEIRA
Savencia Fromage & Dairy Brasil

ANDREIA MARCELINO
Gallo Worldwide

ANA MARÍA MARTÍNEZ JIMÉNEZ
Cervecería Nacional Dominicana

PATRICIA ULIAN
ADM



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
INSURANCE**

GLAUCE CARVALHAL
CNseg - Confederação Nacional das Seguradoras

FRANCINI MAYUMI AOKI
AXA no Brasil

CLAUDIA HECK
Bradesco Seguros

**MARINA MARTINS
DE PAULA**
Europ Assistance Brasil



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
MINING**

RAQUEL CARAM NASCIF DUTRA
Mineração Morro do Ipê

MARIA DA GRAÇA MONTALVÃO
Kinross Brazil Mineração

NATÁLIA DINIZ
BHP

SIMONE GONÇALVES
Aura Minerals



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
PHARMA, HEALTHCARE & LIFE
SCIENCES**

ANDREIA CASQUET
CONMED Corporation

BIANCA CIAMPONE
Biogen

SANDRA GEBARA BONI HIDALGO
L'Oréal

SHIRLEY MESHKE
Pfizer

RENATA SAMPAIO GREGIO - BAYER



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
REAL ESTATE**

CARLA DANTAS
Prologis

FERNANDA HALPHEN
Grupo Lucio

**GABRIELLA SABRINA
MATTOS GASPAR**
JHSF

ANA PELLEGRINI
QuintoAndar

DENISE PROVASI VAZ
Multiplan Empreendimentos



**IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
SERVICES & CONSULTANCY**

PAULA ABREU
Clicksign

GLAUCIA CALLEGARI
Accenture do Brasil

MANUELLA FALCÃO
Cogna Educação

DANIELLA FREITAS
Fundação Bradesco

AMANDA LEE
ADP



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
TMT

FERNANDA DE FIGUEIREDO
FUNCK

Microsoft

ADRIANA LAPORTA CARDINALI STRAUBE
Mercado Livre Brasil

DANIELA MACIEL SANTOS
Ericsson

BIANCA POFFO
Logicalis Latam

PATRICIA THOMAZELLI
TOTVS



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
TRAVEL & TOURISM

VERONICA ARBULU
Belmond

LUCIANA HERNÁNDEZ QUINTANA
MSC Cruises

RENATA TONNERA
Club Med

ISABELLA VILHENA
LATAM Airlines



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
DIVERSITY & INCLUSION

SANDRA GEBARA

BONI HIDALGO

L'Oréal





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.**



IBERIANLAWYER
.....



THE
LATINAMERICANLAWYER
.....

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:

info@iberianlegalgroup.com





JULIO LUJAMBIO

El hombre al frente de Pérez-Llorca en Iberia

Socio ejecutivo desde 2024, Julio Lujambio lidera la ejecución en Iberia mientras Pedro Pérez-Llorca trabaja temporalmente desde Ciudad de México. El cierre de 2025, 211,3 millones de euros y un 26% del negocio fuera de España, enmarca la nueva etapa de gobierno

por Ilaria Iaquinta

Mexicano, 47 años, doblemente cualificado en México y España, casado con una abogada y padre de cuatro hijos, **Julio Lujambio**, socio ejecutivo de Pérez-Llorca, recibe a *Iberian Lawyer* en su despacho de Madrid. Tras la mesa, algunos premios en la estantería. “Son de los *Forty under40* de hace diez años”, bromea, con esa sonrisa que mezcla ironía y paso del tiempo. A un lado, una secuencia de fotos de sus hijos, sacadas cada verano, en el mismo lugar de Cádiz, como si las imágenes sirvieran para medir los años. Llegó a España con 23 años para estudiar un máster en el IE y completar su habilitación; se quedó, dice, “por una mujer”, hoy su esposa.

LOS ORÍGENES

“Cuando me incorporé en 2005, el despacho era mucho más pequeño”, recuerda. “Buscaban un asociado junior para el equipo de Corporate y el proceso terminó con dos incorporaciones porque los dos encajaban: Carmen Reyna y yo, lo cual dice mucho de la filosofía de Pérez-Llorca. Veintiún años después, ambos seguimos en la firma”. Reyna, añade, también forma parte hoy de los órganos de gobierno internacional del partnership.

Desde entonces, su trayectoria ha seguido un ascenso sostenido. Fue nombrado socio en enero de 2014, con 35 años y en un momento en que el país todavía arrastraba el impacto de la crisis. “La tónica del mercado no era nombrar socios de corporate”, subraya. Aun así, la firma promocionó a cuatro asociados del área entre 2013 y 2014 —**Alejandro Osma, Pablo González, Carmen Reyna** y él— como apuesta por el proyecto. En 2016 asumió su primera responsabilidad de gestión al ponerse al frente de uno de los grupos de Corporate. En 2020, cuando el despacho pasó a un modelo con consejo de administración, se incorporó al órgano de gobierno. Y en 2024 llegó su nombramiento como socio ejecutivo, dentro de un modelo reforzado de gobernanza que



JULIO LUJAMBIO

creó también el cargo de **Iván Delgado** como socio ejecutivo internacional, y a **Constanza Vergara** como COO manteniendo a Pedro Pérez-Llorca como socio director. En paralelo, el despacho creó además un *International Partnership Board* (ver box dedicada). La estructura recuerda a la de muchas grandes firmas internacionales, con un órgano global que marca la estrategia, un socio director de referencia

OFICINAS EN EL MUNDO

Europa - Barcelona Bruselas Lisboa Londres Madrid

América - Bogotá Ciudad de México Medellín Monterrey New York

Asia - Pacífico Singapur Abu Dabi (*next opening*)

y comités ejecutivos por geografía en los que participan los socios ejecutivos de la firma.

SOCIO EJECUTIVO: QUÉ SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA

Lujambio enmarca su cargo como respuesta organizativa de ejecución a la fase de internacionalización acelerada de la firma. Su función pasa por “seguir muy de cerca” la composición de los equipos y de las prácticas, asegurar el equilibrio entre promoción interna e incorporación de talento externo y dotar al despacho de medios “muy aterrizados”, especialmente en tecnología e inteligencia artificial.

Bajando al terreno de los *lateral hires*, explica:

“Estoy muy involucrado. Veo si tiene sentido esa incorporación, qué puede aportar y el *business plan* conjunto”. En los procesos de Iberia, añade, suele liderar personalmente ese análisis, siempre dentro de unas directrices estratégicas marcadas por el Partnership Board Internacional y ejecutadas junto con Pedro Pérez-Llorca e Iván Delgado.

El traslado temporal de Pedro Pérez-Llorca a Ciudad de México, materializado en enero de 2026, ha reforzado de forma natural su peso. “La gestión del mercado ibérico ha recaído mucho más en mí, tanto por mandato como por presencia geográfica”, resume. Y lo traduce en una red muy concreta de interlocución, entre socios, áreas de *business services* como finanzas, desarrollo de negocio, recursos humanos y comunicación. Y también en la prioridad de leer la evolución de las prácticas y detectar los “trenes del mercado”. Aun así, el “baricentro”, insiste, no se ha movido, porque Pérez-Llorca sigue siendo “una única firma, con objetivos compartidos y decisiones nacionales orientadas al proyecto global en la que Pedro Pérez-Llorca es nuestro máximo responsable”. Lo que sí cambia, explica, es la ejecución ya que el seguimiento del día a día se intensifica desde Madrid y obliga a afinar la coordinación con el socio director en México. No lo describe como un esquema rígido, sino como una comunicación continua y natural: “No hay un ritual semanal; es casi permanente... mensajes, llamadas... y gira más en torno al ‘cómo’ que al ‘qué’, porque el ‘qué’ lo tenemos muy claro”, subraya.

Y esa coordinación, matiza, no es solo Madrid-México, sino también con Iván Delgado desde

Nueva York. Sobre el papel, la división con él parece clara, Iberia por un lado e internacional por otro. En la práctica, Lujambio la matiza: “No son roles con una frontera delimitada”, afirma, porque muchas decisiones tienen efectos cruzados. Recursos, prioridades de prácticas o inversión en capacidades afectan a varias geografías a la vez. Delgado fue su primer jefe directo cuando se incorporó al despacho en 2005: un detalle biográfico que, a su juicio, explica un estilo de coordinación “sin compartimentos”. Lujambio subraya también una ‘curiosidad’: siendo mexicano, su foco es Iberia; y la apuesta por México, dice, no la lideró él, sino Delgado. “Demuestra los pocos prejuicios que tenemos”, resume.

LOS NÚMEROS DE 2025

Pérez-Llorca cerró 2025 con 211,3 millones de euros de ingresos *pro forma*, un 28% más que el año anterior. En España, la cifra alcanzó los 155,8 millones, un 17% más. Portugal, México y Colombia aportaron conjuntamente 55,5 millones, el 26% del total. Las cifras confirman una trayectoria de fuerte aceleración, en la última década (2016-2025), Pérez-Llorca ha multiplicado por 6 sus ventas. Sin embargo, el crecimiento rápido también introduce fricciones. Lujambio no lo niega, pero invierte la perspectiva: “nos generaría más tensiones el no crecimiento”, por su impacto en la carrera y la retención de talento. De hecho, cuando se habla de facturación, lo encuadra como “la segunda mejor noticia del año”; la primera, dice, fueron las promociones internas anunciadas en diciembre (12 nuevos socios y cinco counsels, *ndr*). Su preocupación más clara es cultural: mantener calidad, respeto y compañerismo

EL DESPACHO EN CIFRAS

Ingresos 2025: **€211,3 millones (+28%).**

Ingresos España: **€155,8 millones (+17%).**

Ingresos Portugal + México + Colombia: **€55,5 millones (26% del total).**

España: **372 profesionales y 73 socios**

Portugal: **más de 60 profesionales y 14 socios**

Total: **689 profesionales y 144 socios**

EL INTERNATIONAL PARTNERSHIP BOARD

Órgano donde “se escuchan todas las sensibilidades” y se consensúa el “qué” de la firma. Su composición no es pública, sin embargo, incluye más de 30 socios, con representación por países, prácticas, generaciones y género (aprox. 30% mujeres). Se reúne trimestralmente y con sesiones extraordinarias cuando hace falta. La junta de socios sigue siendo el órgano último; el Board Internacional fija estrategia y la ejecución recae en comités por país y en la tróada directiva (Pedro Pérez-Llorca, Iván Delgado y Julio Lujambio).

mientras se estandarizan procesos entre jurisdicciones e impulsan controles homogéneos. “La oferta que queremos llevar a nuestros clientes es que van a tener en todos los países el mismo servicio de calidad”, insiste. En esa ambición coloca la idea de “no ser la mera acumulación de buenos despachos, sino un gran despacho; y aspirar a ser firma de referencia en todos los países donde opera”.

PORTUGAL Y ABU DABI

Dos años después de la apertura de Lisboa, Lujambio califica el balance de la oficina portuguesa como “extraordinario” y recuerda que se trató de una apuesta *greenfield*. Hoy, esa oficina se sitúa por encima de las 60 personas y con 14 socios. La estructura local, además, se ha rediseñado a raíz del proyecto de Abu Dabi, el último anunciado a comienzos de año. De hecho, **Carlos Vaz de Almeida** es el nuevo managing partner, junto a **Inês Arruda** y **Adolfo Mesquita Nunes** como country co-chairs. **Gonçalo Capela Godinho**, hasta ahora al frente en Portugal, se trasladará por su parte a Abu Dabi junto con un par de *associates*. Lujambio lo presenta como un hub regional de relación, no una oficina de derecho local, en un modelo “tipo Singapur”: un equipo pequeño, cerca de inversores y de despachos locales, concebido para trabajar de forma coordinada con España, Portugal, México y Colombia, además de la práctica africana de raíz lusófona coordinada desde Lisboa.

EL FOCO DE 2026

Sobre los objetivos de facturación evita cifras. “No lo hacemos público”. Pero sí deja claras las dos palancas sobre las que quiere apoyarse la firma este año a nivel global, promoción interna y nuevas incorporaciones laterales. Entre las áreas donde ve más recorrido menciona fiscal, deporte, defensa y financiero. En fiscalidad, de hecho, el despacho ya ha reforzado Madrid con la integración en tax litigation de **Adal Salamanca** en febrero, y deja caer que hay más proyectos en marcha. La idea, insiste, no es crecer por crecer: el crecimiento debe responder a lógica estratégica y encaje cultural. ▣

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



PEDRO PÉREZ-LLORCA, JULIO LUJAMBIO, IVÁN DELGADO Y CONSTANZA VERGARA

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



THE DIGITAL 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





RETOS Y DESAFÍOS: BUENAS PRÁCTICAS EN LA CONSOLIDACIÓN DE LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS EN EL SECTOR JUEGOS DE AZAR

por claudia álvarez troncoso,
World Compliance Association- República Dominicana

Introducción

El lavado de activos es un fenómeno transnacional que compromete la estabilidad económica y la integridad de los sistemas financieros. En este contexto, la República Dominicana ha adoptado un enfoque integral alineado con las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), priorizando la identificación, evaluación y mitigación de riesgos (UAF, 2024).

El sector de juegos de azar ha sido identificado en la

Evaluación Nacional de Riesgos 2025 (ENR 2025), publicada por el Comité contra Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (CONCLAFIT), como un ámbito con una combinación de amenaza alta y vulnerabilidad media-alta al lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LAFT) debido a su estructura operativa y a la naturaleza de sus transacciones, deficiencias en la debida diligencia y el monitoreo insuficiente de patrones anómalos por parte de los Sujetos Obligados. Todo lo cual ha motivado la emisión

de normativas específicas orientadas a fortalecer los controles y la supervisión.

Durante los últimos tres años, desde la Dirección de Casinos y Juegos de Azar (DCJA) del Ministerio de Hacienda se ha propulsado una transformación profunda en la forma de regular y supervisar el sector y los juegos de azar y apuestas. Un cambio necesario, impulsado no sólo por las exigencias internacionales y las demandas de un entorno intersectorial, sino también por la necesidad imperativa

de asumir una mirada de real regulador, así como por la realidad tecnológica, social y económica que hoy caracteriza la industria del juego.

Es por este que el ENR 2025 también reconoce avances significativos: una supervisión más sólida, inspecciones más frecuentes, mejor infraestructura tecnológica y mayor conciencia del sector sobre la responsabilidad de adoptar programas efectivos de cumplimiento.

La innovación tecnológica ha redefinido la forma en que las personas apuestan y consumen productos de juego. Las plataformas digitales, los juegos en línea, las apuestas deportivas remotas y los canales electrónicos han multiplicado las oportunidades, pero también han ampliado los riesgos.

Hoy enfrentamos el desafío creciente de plataformas digitales ilegales, que operan fuera del marco regulatorio, sin licencia, sin controles de prevención y sin garantías para el jugador. Estas operaciones, muchas transfronterizas, representan no sólo una competencia desleal, sino un riesgo elevado de lavado de activos, evasión fiscal y fraude.

De igual manera, desde la Dirección hemos identificado nuevas tipologías criminales asociadas a rifas y sorteos virtuales, utilizadas por estructuras delictivas

para mover fondos ilícitos, autofinanciarse, ocultar beneficiarios finales y fragmentar operaciones. Estas modalidades se camuflan en redes sociales, usan billeteras digitales, intermediarios, pagos fraccionados e identidades múltiples. Asimismo, la constante evolución de las organizaciones criminales obliga a una actualización permanente de los mecanismos de prevención, ya que estas buscan nuevas formas de eludir los controles existentes.

Por ello, contamos con un enfoque regulatorio que reconoce la realidad digital, social y financiera del juego moderno, y aunado con áreas especializadas para monitorear y actuar frente a estas amenazas emergentes, reforzando la orientación preventiva y tecnológica de nuestra supervisión.

La Resolución núm. 136-2024 nos ha permitido supervisar los juegos por internet, mientras fortalecemos el control de rifas y actividades en redes sociales, donde persiste la preocupación por la opacidad en el origen y destino de fondos.

A esto hemos sumado el uso de herramientas tecnológicas para trazabilidad, monitoreo, geolocalización, registros y verificación de identidad, requisitos indispensables para operadores digitales.

Además, la reestructuración interna de la DCJA, la adquisición de nuevas

plataformas de supervisión y el aumento de inspecciones PLAFT, tanto in situ como extra situ, así como la emisión de más de 40 resoluciones de procedimientos sancionador administrativo en menos de un año, constituyen indicadores claros del fortalecimiento institucional de la Dirección.

El marco legal que rige los juegos de azar y apuestas en todas sus modalidades se encuentra sustentado en las leyes núm. 351-64, 139-11, 494-06, 253-12 y 45-25, fortalecido por la Ley núm. 155-17 contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

A esto se suma la nueva Resolución núm. 217-2025 que representa un salto cualitativo que introduce mejoras trascendentales, como:

- Exige evidencia real de efectividad de los controles
- profesionaliza la función de cumplimiento,
- incorpora umbrales obligatorios de identificación y debida diligencia,
- refuerza la supervisión técnica para juegos por internet,
- prohíbe los manuales genéricos,
- robustece las obligaciones de reporte y auditoría,
- establece responsabilidades claras para propietarios, directores y altas gerencias.
- Se establecen obligaciones diferenciadas para casinos, juegos por internet y operadores de mayor escala, con real enfoque basado en riesgo.

Se introduce también la figura innovadora del “Operador de Pequeña Escala”, garantizando proporcionalidad sin sacrificar los estándares mínimos de prevención.

Un elemento especialmente relevante es la incorporación de la figura de “Grupo Económico”, que nos permite una supervisión integral, transparente y 360 grados de conglomerados empresariales que operan múltiples licencias o actividades interrelacionadas. Esta visión consolidada fortalece la trazabilidad, reduce las brechas y evita estructuras opacas, y busca afianzar la transparencia de operaciones, fondos y del beneficiario final.

La consolidación del sistema PLAFT en el sector descansa en un conjunto de instrumentos regulatorios que funcionan de forma concatenado e interrelacionado, y, además, responden a la necesidad de adaptar los controles a las particularidades del sector de juegos de azar y apuestas, promoviendo una supervisión diferenciada según el nivel de riesgo:

- Resolución núm. 161-2026, sobre la evaluación de idoneidad de accionistas, miembros del Consejo, alta gerencia, colaboradores clave y personal general, y que pone en vigencia el formato de Declaración Jurada sobre Idoneidad, fortaleciendo la gobernanza

- y la integridad del sector.
- Resolución núm. 202-2023, que establece el régimen sancionador administrativo aplicable a los Sujetos Obligados, asegurando la efectividad del cumplimiento normativo.
- Resolución núm. 136-2024, que regula los juegos de azar por internet, ampliando el alcance de supervisión a entornos digitales.

Las regulaciones pueden establecer requisitos, pero el verdadero cambio ocurre cuando los propietarios, administradores y directivos adoptan una cultura de integridad y responsabilidad. El sector necesita líderes idóneos, éticos, con transparencia financiera, comprometidos con la responsabilidad social, y conscientes de que su comportamiento define el estándar del mercado.

Quien dirige un operador de juegos de azar debe comprender que su rol implica proteger al jugador, prevenir el delito, garantizar entornos seguros y contribuir a la estabilidad del sistema económico.

El buen gobierno corporativo ya no es opcional. Como bien lo demuestra la Resolución núm. 161-2026, es una exigencia de la supervisión moderna, un indicador de sostenibilidad y un requisito para preservar la reputación y la confianza del público y de los organismos internacionales.

Ambas resoluciones 217-2025 y 161-2026, junto con las buenas prácticas internacionales, colocan al Código de Ética en el centro del sistema de cumplimiento, dejando de ser un documento simbólico para ser un instrumento vivo, conocido, aplicado y reforzado por toda la organización del Sujeto Obligado.

Entre los elementos esenciales e innovadores requeridos para el Código de Ética y su implementación, destacan: protección de información confidencial; promoción del trabajo digno y no discriminatorio; integridad en la operación y rechazo absoluto al soborno o la corrupción; compromiso real con el Programa de Juego Responsable; protección estricta de menores y personas vulnerables; prohibición de otorgar crédito o financiamiento para jugar; garantía de entrega de premios según lo prometido; y la obligación de evitar cualquier interferencia que manipule los resultados de los juegos.

En adición, las siguientes buenas prácticas son imperativas para la consolidación del sistema PLAFT dentro del sector de juegos de azar y apuestas:

- **Fortalecimiento del programa de cumplimiento.** Los operadores deben diseñar programas PLAFT ajustados a su perfil de riesgo, incluyendo matrices

de riesgo, monitoreo transaccional y auditorías internas.

- **Evaluación continua de idoneidad.** La aplicación rigurosa de procesos de debida diligencia sobre accionistas y personal clave fortalece la transparencia y reduce riesgos reputacionales.
- **Uso de tecnología y analítica de datos.** La implementación de sistemas automatizados permite detectar operaciones inusuales y patrones sospechosos con mayor eficiencia.
- **Capacitación permanente.** La formación continua del personal en materia de LA/FT, impartida por docentes con real conocimiento del sector, sus riesgos, normativas y sistema PLAFT, contribuye a mejorar la detección temprana de riesgos.

Conclusión

A pesar de los avances normativos, la consolidación del sistema preventivo requiere un enfoque integral que combine regulación, supervisión efectiva y compromiso del sector privado. La brecha entre la normativa y su aplicación práctica sigue siendo un desafío, particularmente en operadores informales o de menor capacidad institucional.

Asimismo, el crecimiento de

los juegos en línea plantea la necesidad de modernizar los mecanismos de control, incorporando herramientas tecnológicas y cooperación interinstitucional e internacional.

La consolidación del sistema PLAFT en el sector requiere la articulación de buenas prácticas, el uso de tecnología y el compromiso de todos los actores involucrados, en consonancia con los estándares internacionales y los hallazgos de la Evaluación Nacional de Riesgos.

Referencias bibliográficas

Ministerio de Hacienda y Economía. (2026). Resolución núm. 161-2026 sobre evaluación de idoneidad.

Ministerio de Hacienda y Economía. (2025). Resolución núm. 217-2025 sobre prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Ministerio de Hacienda. (2024). Resolución núm. 136-2024 sobre juegos de azar por internet.

Ministerio de Hacienda. (2023). Resolución núm. 202-2023 que establece el régimen sancionador administrativo.

Unidad de Análisis Financiero (UAF). (2024). Informe Ejecutivo de la Evaluación Nacional de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo de la República Dominicana

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE CLAUDIA ÁLVAREZ TRONCOSO

Directora de la Dirección de Casinos y Juegos de Azar en el Ministerio de Hacienda de la República Dominicana.

Abogada con más de 25 años de experiencia liderando iniciativas estratégicas en entornos altamente regulados y de alta exigencia, tanto a nivel nacional como internacional. Reconocida por su capacidad de liderar líderes y desarrollar equipos de alto rendimiento, impulsando culturas organizacionales basadas en sistemas de integridad, la transparencia y el cumplimiento sostenible para la consecución de la creación de valor y metas estratégicas. Especialista en transparencia, Diversidad-Equidad-Inclusión, gobierno corporativo, liderazgo ético e inteligencia interpersonal, compliance, anti-corrupción y soborno, crímenes financieros, prevención lavado de activos y FT, ESG, sostenibilidad.



LA EFICACIA MATERIAL EN EL COMPLIANCE PENAL: HACIA UNA ARQUITECTURA DE DECISIONES (ADIC) PARA LA PROTECCIÓN CORPORATIVA

por tania de león
World Compliance Association- República Dominicana

¿Facilita realmente su entorno organizacional la toma de decisiones íntegras, o existe un punto ciego conductual que su cumplimiento normativo aún no ha logrado prever? En la era de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, el Compliance ha dejado de ser un accesorio decorativo para convertirse en el corazón de la defensa corporativa. Ante la posibilidad de sanciones que pueden comprometer la existencia misma de una empresa, las organizaciones han respondido con una avalancha de manuales,

códigos y protocolos. Sin embargo, estamos presenciando un fenómeno preocupante: la proliferación de sistemas de cumplimiento que, aunque impecables en la teoría, fallan en el momento crítico de la decisión.

Confiar exclusivamente en estructuras legales estáticas conlleva dos peligros críticos que las Juntas Directivas ya no pueden ignorar. El primero es el exceso de confianza en la norma escrita; la creencia de que el simple hecho de tener un código de conducta

firmado mitiga el riesgo penal. El segundo es la tentación del copy-paste institucional. Muchas organizaciones, en su afán por cumplir formalmente, replican modelos ajenos sin considerar que cada entorno corporativo enfrenta incentivos y riesgos únicos. Un modelo que no nace de la realidad operativa de la empresa es, por definición, ineficaz ante un escrutinio judicial.

La falla fundamental de estos sistemas no reside en una redacción legal deficiente, sino

en una desconexión profunda con la realidad biológica de quienes toman las decisiones día a día. El derecho penal tradicional suele operar bajo el mito del hombre racional, asumiendo que el delito es siempre el resultado de un cálculo frío de costo-beneficio. No obstante, la ciencia nos dice algo distinto. Como bien ha demostrado el Nobel Daniel Kahneman, el pensamiento racional es la excepción y no la regla. La mayoría de nuestras decisiones son gestionadas por procesos automáticos, rápidos e influenciados por el contexto inmediato y los sesgos cognitivos.

Si un programa de cumplimiento ignora cómo funciona el cerebro humano frente a la presión o la ambigüedad, está ignorando el 90% de la actividad conductual de sus colaboradores. Un manual denso no tiene poder frente a un sesgo de obediencia o una cultura de resultados a corto plazo. Para alcanzar una verdadera eficacia material, el cumplimiento debe evolucionar hacia una Arquitectura de Decisiones (ADIC).

Esta mirada propone que, para garantizar el debido cumplimiento, no basta con prohibir el comportamiento delictivo a través de sanciones; es imperativoarquitectar el entorno. Esto implica diseñar procesos que neutralicen los sesgos y faciliten que actuar con integridad sea el camino

más natural, sencillo y, por ende, el más probable.

En un proceso judicial, la defensa de la empresa no se sostendrá sobre la cantidad de manuales, sino sobre su capacidad de demostrar que el sistema de integridad estaba técnicamente diseñado para influir en el comportamiento humano. La Arquitectura de Decisiones no es solo una innovación; es la herramienta indispensable para transformar el cumplimiento de una carga burocrática en un escudo de protección real, moviendo finalmente el Compliance del papel a la mente y de la forma a la prueba.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

SOBRE TANIA DE LEÓN

Tania De León, International Compliance Maker. Doctorando en Economía y Gobierno. VP LEXI Consultores. Presidenta fundadora, World Compliance Association (RD), con más de 14 años de experiencia profesional en materia de integridad y cumplimiento. Pionera en Compliance para sector público y creadora del modelo ADIC: Arquitectura de Decisiones de Integridad y Cumplimiento.





LAS HABILIDADES BLANDAS COMO VECTOR ESTRUCTURAL DEL COMPLIANCE CONTEMPORÁNEO

por ana angelina hernández
World Compliance Association- Perú

La evolución del Compliance en las últimas dos décadas en Latinoamérica, demuestra que la eficacia de los programas de cumplimiento no depende únicamente del dominio técnico. Tras años acompañando a organizaciones en la gestión de riesgos, ética corporativa y cumplimiento normativo en Venezuela, Colombia, Brasil, Ecuador, y ahora en Perú, he identificado un patrón constante: dos profesionales con igual formación pueden generar impactos muy distintos. La diferencia no reside en

las certificaciones ni en el conocimiento del marco normativo del país, sino en las competencias socioemocionales que permiten articular el Compliance en contextos reales.

En un entorno dominado por matrices de riesgo, auditorías, controles internos y marcos regulatorios, suele subestimarse el rol de las habilidades blandas como catalizadores de transformación cultural. Sin embargo, son la empatía, la coherencia, la escucha activa y la capacidad de influir sin

coerción las que convierten el conocimiento técnico en comportamientos éticos sostenibles y en culturas organizacionales maduras.

Tradicionalmente, el Compliance se ha sustentado en tres pilares: rigor jurídico, visión estratégica y capacidad pedagógica para comunicar. No obstante, la creciente complejidad regulatoria, la interdependencia de los mercados y la sensibilidad reputacional han evidenciado la necesidad de un cuarto pilar: las habilidades blandas como

dimensión estructural del “rol”.

Este enfoque no sustituye la técnica, pero por sí sola es insuficiente para modificar conductas. Las habilidades blandas funcionan como puente entre el “deber ser” normativo y el “hacer” cotidiano, facilitando la internalización de principios éticos y la adopción voluntaria de prácticas responsables.

Como Oficiales de Cumplimiento en el Perú, debemos preservar la independencia y al mismo tiempo lograr la adhesión de las áreas operativas, un equilibrio complejo en entornos donde la presión por resultados puede tensionar los principios éticos.

Muchos esfuerzos fracasan cuando se intenta imponer el cumplimiento. Los enfoques coercitivos pueden generar resistencia, mientras que los modelos basados en claridad, coherencia y construcción de valores fortalecen la confianza. Explicar el “para qué” del Compliance -y no solo el “qué” o el “cómo”- es un ejercicio de liderazgo ético que exige sensibilidad comunicacional y lectura del contexto humano. Internalizado esto, es cuando emerge la confianza como el principal activo intangible de un programa de cumplimiento. Los controles son necesarios, pero la cultura es determinante. Es la credibilidad la que impulsa la conducta ética y no la sanción.

Solemos creer que las herramientas técnicas bastan para identificar, medir y

monitorear riesgos, pero la realidad es que los riesgos éticos residen en las personas, y se manifiestan primordialmente en dinámicas humanas: tensiones no verbalizadas, silencios persistentes, patrones de comportamiento, estilos de liderazgo y climas emocionales que pueden anticipar amenazas que no aparecen en los indicadores formales. Interpretar estas señales requiere observación, sensibilidad interpersonal y capacidad para leer lo cualitativo.

Por otro lado, no podemos limitar la formación a normas. Debemos ser capaces de traducir lo complejo en comprensible lo abstracto en aplicable y lo normativo en cotidiano. Ello requiere competencias pedagógicas, narrativa clara y conexión con distintos perfiles. Storytelling, visualización y metodologías activas facilitan la apropiación del contenido y promueven cambios conductuales. Recordemos no se trata solo de declarar integridad como valor, debemos ser capaces de demostrar que lo ejercemos.

En síntesis, las habilidades blandas no son accesorios: son el núcleo operativo del Oficial de Cumplimiento. Son las que le permitirán influir sin imponer, gestionar resistencias sin confrontación e inspirar comportamientos éticos desde la coherencia. La combinación equilibrada entre técnica y humanidad es indispensable para construir culturas organizacionales íntegras,

SOBRE ANA ANGELINA HERNÁNDEZ

Abogada bilingüe, con máster en Compliance, blanqueo y fraude. Diplomada en Gerencia de Riesgos. Especializaciones en: Derecho Laboral; Compliance Corporativo; Criminal Compliance y Buenas Prácticas Corporativas; PLAFT y Anticorrupción. Certificaciones como Compliance Officer Senior, Auditor Interno, Auditor Líder, Profesional ISO 37301, y como Oficial de Protección de Datos Personales. Ana es asociada del Capítulo Perú de la World Compliance Association. Su experiencia abarca más de dos décadas en cumplimiento, riesgos, auditoría, control interno y asesoría legal corporativa. Su trayectoria se ha desarrollado en sectores como Oil & Gas, consumo masivo y firmas legales y contables, liderando equipos y proyectos en diversos países de Latinoamérica, Venezuela, Colombia, Brasil, Ecuador y Perú. Es CEO y fundadora de Thumbs Up Consultants.

resilientes y sostenibles.

En un entorno donde la complejidad regulatoria aumenta, la dimensión humana se convierte en el verdadero diferencial estratégico del Compliance moderno.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer

Compliance: Pilar estratégico para la sostenibilidad empresarial

por cecilia flores rueda - Inlaw Alliance, Mexico



El compliance, o cumplimiento normativo, se ha consolidado como un elemento esencial en la gestión moderna de las empresas. Más allá de ser una herramienta para evitar sanciones, el compliance representa una verdadera cultura organizacional orientada a la ética, la transparencia y la sostenibilidad empresarial.

En primer lugar, uno de los

beneficios más evidentes del compliance es la prevención de riesgos legales. Las empresas operan en entornos regulatorios cada vez más complejos, donde el desconocimiento de la ley no exime de responsabilidad. Contar con programas de cumplimiento permite identificar, evaluar y mitigar riesgos asociados a posibles infracciones, reduciendo así la probabilidad de enfrentar multas, litigios o daños

reputacionales. Esto es particularmente relevante en sectores altamente regulados, donde las consecuencias de un incumplimiento pueden ser significativas.

En segundo lugar, el compliance fortalece la reputación corporativa. En un entorno globalizado y altamente competitivo, la confianza se ha convertido en un activo estratégico. Las empresas que demuestran un compromiso claro con el cumplimiento normativo y la ética empresarial generan mayor credibilidad ante clientes, inversionistas y socios comerciales. Esta confianza puede traducirse en ventajas competitivas, facilitando el acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio.

Asimismo, la implementación de programas de compliance contribuye a mejorar la eficiencia interna. Al establecer políticas claras, procedimientos definidos y canales de comunicación efectivos, se promueve una



mayor organización dentro de la empresa. Esto reduce la incertidumbre en la toma de decisiones y permite a los colaboradores actuar con mayor seguridad y coherencia. Además, la capacitación constante en materia de cumplimiento fortalece las competencias del personal y fomenta un entorno de trabajo más profesional.

Otro aspecto relevante es la promoción de una cultura ética. El compliance no se limita al cumplimiento de normas externas, sino que impulsa la adopción de valores internos que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización. Esto ayuda a prevenir conductas indebidas, como la corrupción o los conflictos

de interés, y promueve un ambiente laboral basado en la integridad y el respeto.

Finalmente, el compliance puede generar valor a largo plazo. Las empresas que integran el cumplimiento en su estrategia corporativa están mejor preparadas para enfrentar cambios regulatorios y adaptarse a nuevas exigencias del mercado. Además, los inversionistas y organismos financieros valoran cada vez más a las organizaciones que cuentan con sólidos programas de cumplimiento, lo que puede facilitar el acceso a financiamiento y mejorar la valoración de la empresa.

En conclusión, el compliance es mucho más que una obligación legal; es una herramienta estratégica que contribuye a la estabilidad, reputación y crecimiento sostenible de las empresas. Su implementación efectiva no solo protege a la organización frente a riesgos, sino que también fortalece su posición en el mercado y promueve una cultura empresarial basada en la ética y la responsabilidad.

■ Copyright © 2026, *The Latin American Lawyer*

Cecilia Flores Rueda se graduó con honores en la Universidad Panamericana. Tiene un máster en derecho internacional por el Instituto de Tecnología y Educación Superior de Monterrey, con mención honorífica. En el Instituto también realizó estudios de posgrado en derecho internacional de los negocios. Cecilia tiene un diploma en arbitraje del Instituto Autónomo de Tecnología de México. Participó en la Academia para Árbitros Internacionales de la Cámara Internacional de Comercio y en el curso superior de arbitraje impartido por el Centro Internacional de Arbitraje, Mediación y Negociación del Instituto de Estudios Europeos de la Real Universidad y el Instituto Colegiado de Árbitros. Cecilia también tiene un diploma en energía por el Instituto de Investigación Jurídica de la Universidad Nacional Autónoma de México.



5th Edition

ENERGY & INFRASTRUCTURE

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

10 September 2026

CASA ITAIM

R. Clodomiro Amazonas, 907 - Itaim Bibi, São Paulo - SP, 04537-012

For general information:

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

To candidate:

janci.escobar@iberianlegalgroup.com

Follow us on



#TheLatamLawyerAwards

www.thelatinamericanlawyer.com

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE



Biometano ganha espaço na transição energética brasileira

Nova regulação, potencial de produção e maior acesso a financiamento colocam o combustível renovável no radar de investidores e da indústria

On the Move

PRESENÇA NACIONAL

Machado Meyer anuncia novos sócios e amplia presença nacional



Machado Meyer Advogados anunciou a promoção de cinco novos sócios em áreas estratégicas, elevando para 120 o número total de sócios do escritório. Em São Paulo, foram promovidos **Gabriel Ramos** (Trabalhista), **Gabriel Vazami** (M&A) e **Pedro Nasi** (Bancário e Criptoativos). No Rio de Janeiro, **Carolina Amorim** (Tributário) passa a integrar o quadro de sócios, enquanto em Belo Horizonte, **Wagner Duarte** (Mercado de Capitais e M&A) também foi promovido.

As promoções reforçam a atuação full service do escritório e apoiam o desenvolvimento contínuo de seus negócios em um momento de transformação significativa no cenário jurídico e econômico brasileiro.

Três dos novos sócios — Carolina Amorim, Gabriel Vazami e Pedro Nasi — iniciaram suas trajetórias no Machado Meyer como estagiários em 2011. Wagner Duarte integra o escritório há nove anos, enquanto Gabriel Ramos está em seu segundo período no escritório, após ter atuado entre 2017 e 2020 e retornado em 2021.

A expansão em Belo Horizonte e no Rio de Janeiro fortalece o compromisso do Machado Meyer em ampliar sua presença em importantes centros de negócios. O movimento reflete as crescentes oportunidades locais e a maior complexidade das demandas corporativas nessas regiões.

“Essas promoções têm um significado especial, pois refletem a trajetória de profissionais que construíram suas carreiras no Machado Meyer. Três deles começaram como estagiários e todos estão no escritório há muitos anos, crescendo junto com a organização. Isso demonstra a força do nosso pipeline interno de talentos, que combina excelência técnica, alinhamento com os valores do escritório e uma forte mentalidade de negócios”, afirma Tito Andrade, managing partner do escritório.

Novos sócios

Carolina Amorim — No Machado Meyer desde 2011, Carolina é especialista em contencioso tributário. Atua na definição de estratégias de litígio, condução de processos administrativos e judiciais, sustentações orais, além da elaboração de pareceres e análises tributárias complexas. Possui experiência em setores como óleo e gás, mineração, farmacêutico, alimentos e bebidas, automotivo, logística e varejo.

Gabriel Ramos — Gabriel teve duas passagens pelo Machado Meyer: entre 2017 e 2020 e, novamente, desde 2021. Atua em direito do trabalho e contencioso trabalhista, com experiência em consultoria preventiva, disputas estratégicas e temas sensíveis envolvendo executivos, expatriados, sindicatos e processos de reestruturação. Também assessora empresas em compliance trabalhista, transferências internacionais de empregados e demissões coletivas. Tem experiência em setores como automotivo, farmacêutico, têxtil, internet e serviços.

Gabriel Vazami — No Machado Meyer desde 2011, Vazami é especialista em direito societário e M&A, assessorando operações domésticas e cross-border. Representa empresas, fundos e clubes de futebol na estruturação de transações envolvendo sociedades anônimas do futebol (SAFs), renegociação de dívidas e contratos comerciais e esportivos. Também atua na representação de clientes perante a FIFA e o Tribunal Arbitral do Esporte (CAS), com experiência nos setores de esportes, entretenimento, energia, logística e varejo.

Pedro Nasi — Com mais de 15 anos no Machado Meyer, Pedro atua nas áreas de bancário, seguros e criptoativos. Assesora instituições financeiras e seguradoras em questões regulatórias, operações no mercado financeiro e estruturação de atividades empresariais no Brasil. Também participa de operações de M&A, assuntos relacionados à previdência privada e processos regulatórios para aprovação de produtos financeiros.

Wagner Duarte — No Machado Meyer desde 2017, Wagner atua em mercado de capitais e M&A, com experiência em ofertas de valores mobiliários, governança de companhias abertas e compliance regulatório perante a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão. É especializado em ofertas públicas, project finance, securitização de recebíveis e trade finance.

REFORÇO

Azevedo Sette Advogados anuncia novo sócio na área Tributária



Azevedo Sette anunciou o ingresso de **Renato Lopes da Rocha** ao quadro societário do escritório de São Paulo. Ele tem mais de 20 anos de experiência em consultoria e contencioso tributário, tanto administrativo quanto judicial.

O novo sócio possui consistente atuação nos Tribunais Administrativos e nas Cortes Superiores, principalmente no

atendimento de empresas dos segmentos de mineração, indústria, siderurgia, comércio, educação, saúde e bens de consumo. Com seu ingresso e de uma equipe de mais três advogadas, com excelente atuação e formação em suas áreas, chegam para fortalecer ainda mais a área tributária, com Renato atuando no contencioso ao lado do sócio Paulo Penteado de Faria e Silva Neto com foco no consultivo.

Renato é especialista em Direito Tributário pelo IBET (2006), pós-graduado em Direito Corporativo pelo IBMEC (2008), além de possuir cursos de extensão pela Associação Brasileira de Bancos Internacionais sobre os Principais Aspectos da

Tributação no Mercado Financeiro e de Capitais (2016), Tributação das Estruturas e Negócios Societários pela Fundação Getúlio Vargas (2016), *Stakeholders e ESG* pela FIA Business School, *Leadership Fundamentals Course* pela London School of Business Administration. Além de cursos de Atualização sobre a Reforma Tributária do Consumo na Fundação Arcadas e Liderança Ágil e Comunicação Executiva pela Hyper Island Brasil (2026).

Antes de ingressar no Azevedo Sette, atuou como sócio da área Tributária em reconhecido escritório de advocacia empresarial, onde foi mentor em projeto de mentoria a estudantes e bacharéis de Direito de países em desenvolvimento no *Global Scholarship Program*.

"Ficamos extremamente felizes em trazer novos talentos que chegam para agregar valor ao nosso já competente time de profissionais, e contam com o mesmo DNA de bem atender o cliente. Estamos certos que o novo sócio e as advogadas contribuirão de forma muito relevante para o continuado crescimento sustentado do Azevedo Sette Advogados", afirma o sócio sênior, Luiz A. Sette.

AMPLIAÇÃO

Trench Rossi Watanabe inaugura novo escritório e amplia presença estratégica em São Paulo



Trench Rossi Watanabe anunciou a inauguração de seu novo escritório em São Paulo, localizado no Salma Tower, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, um dos principais centros financeiros e empresariais do país. A abertura marca a consolidação de uma estratégia construída ao longo da última década, pautada pela expansão consistente de suas práticas transacionais, pela contratação lateral de novos sócios e pelo fortalecimento dessa área como um dos pilares estratégicos do escritório.

O movimento inclui também a modernização da unidade já estabelecida no EZ Towers, na Avenida Dr. Chucri Zaidan. Mais do que uma mudança física, trata-se de um reposicionamento estratégico que reforça a presença do Trench Rossi Watanabe em dois polos complementares de negócios na capital paulista. Com isso, o escritório passa a ser o único grande escritório de advocacia a contar com duas plataformas completas de operação em São Paulo, indo além de estruturas

voltadas exclusivamente a reuniões ou hubs de apoio, modelo adotado por parte do mercado.

A nova configuração permite combinar proximidade com diferentes perfis de clientes e setores econômicos, acompanhando de forma ainda mais próxima a sofisticação e o crescimento do escritório. Na região da Faria Lima, onde passou a operar no mês de abril com as equipes das áreas de Corporate &

Finance e de Direito Tributário, o Trench Rossi Watanabe está inserido no coração financeiro da cidade, próximo a instituições financeiras, fundos de investimento, fintechs e companhias abertas. Já na Chucri Zaidan, onde permanecem as equipes de Antitruste, Comércio Internacional, Compliance, Contencioso Cível, Direito Público, Penal, Propriedade Intelectual, Tecnologia e Data Privacy e Trabalhista, o escritório mantém sua base histórica de 27 anos, atendendo uma clientela consolidada formada por multinacionais, empresas de tecnologia, farmacêuticas e companhias de origem asiática.

Localizado no 2º andar do Salma Tower, o espaço foi desenvolvido a partir da ideia de criar um ambiente que refletisse com precisão o atual momento do Trench Rossi Watanabe: um escritório moderno, sofisticado e profundamente conectado ao mercado. O projeto privilegia formatos flexíveis, *open space*, mesas rotativas e áreas colaborativas, traduzindo a dinâmica das operações do escritório, que demandam integração constante entre equipes, agilidade na tomada de decisões e capacidade de resposta rápida a demandas complexas.

Um dos pilares centrais do projeto arquitetônico é o conceito verde, que integra o bosque externo do Salma Tower ao ambiente interno do escritório. A combinação de vegetação, madeira e soluções arquitetônicas contemporâneas cria um espaço que transmite solidez institucional e sofisticação, ao mesmo tempo em que promove bem-estar, acolhimento e funcionalidade. No conjunto, o novo escritório traduz fisicamente a estratégia da firma: um Trench Rossi Watanabe preparado para operações de alta complexidade, com estrutura compatível com o nível de sofisticação do trabalho que conduz, sem abrir mão de sua identidade, cultura e da experiência oferecida aos clientes.

O projeto do novo escritório na Faria Lima foi desenvolvido pela Zien Arquitetura, responsável pelo design do espaço, com gestão da CBRE e execução das obras pela Saeng Engenharia. A iniciativa integrou um plano voltado a garantir flexibilidade de uso, infraestrutura tecnológica de ponta e adaptação a diferentes formas de trabalho e interação com clientes.

Paralelamente, como parte desse mesmo movimento estratégico, o Trench Rossi Watanabe também promoveu a modernização de sua unidade no EZ Towers. O projeto, igualmente conduzido pela CBRE e pela Zien Arquitetura, com execução das obras pela B5, manteve coerência conceitual entre as duas plataformas e envolveu atualização de *layout*, ampliação de áreas colaborativas, nova ambientação e maior integração tecnológica. A reforma incluiu a criação de ambientes mais flexíveis e acolhedores, como o novo Workcafé, pensado para múltiplos usos e diferentes dinâmicas de trabalho e convivência.

Além de responder às transformações do mercado, o movimento reflete a retomada consistente do trabalho presencial. A opção por duas plataformas completas em São Paulo permite ao escritório equilibrar proximidade com clientes, eficiência operacional e qualidade de vida para suas pessoas. Ao longo dos anos, parte do time se estabeleceu na região da Berrini, enquanto outra parcela se concentrou mais próxima ao centro financeiro - uma configuração que amplia as possibilidades de integração, mobilidade e bem-estar, sem comprometer a excelência técnica.

“Esse movimento representa a consolidação de uma estratégia construída ao longo dos últimos anos, acompanhando o crescimento expressivo das áreas transacionais do escritório e a evolução das necessidades dos nossos clientes. A nova unidade na Faria Lima amplia nossa presença em uma região central para o ambiente de negócios no Brasil, preservando a integração entre as nossas equipes, a excelência técnica e a nossa reconhecida inserção no ambiente internacional, características que sempre marcaram a atuação do Trench Rossi Watanabe”, afirma Simone Dias Musa, managing partner do Trench Rossi Watanabe.

NOVIDADE

CGV Advogados anuncia novo sócio



Chalfin, Goldberg & Vainboim Advogados (CGV) passa a contar com o advogado **Gustavo Niskier** como seu mais novo sócio. O Dr. Niskier será responsável pela implantação e coordenação das áreas de Direito Ambiental e ESG, Compliance e Trade Compliance (com foco em sanções internacionais), Privacidade de Dados e Governança de Inteligência Artificial.

Com sólida formação acadêmica e ampla experiência internacional, Gustavo Niskier é graduado em Direito e especialista em Direito Ambiental pela PUC-Rio, especialista em Direitos Humanos pela Washington College of Law, além de mestre em Engenharia Urbana e Ambiental pela PUC-Rio em parceria com a Technische Universität Braunschweig.

Sua trajetória combina prática jurídica em escritórios de referência, atuação como executivo jurídico e de compliance em multinacional brasileira de grande porte, e produção acadêmica, o que lhe confere uma visão integrada e estratégica sobre temas complexos. Ao longo de sua carreira, acumulou experiência direta em projetos e operações em diversas jurisdições, incluindo Brasil, China, Estados Unidos, Canadá, União Europeia e países do Oriente Médio, entre eles a Arábia Saudita.

Reconhecido por sua atuação em Trade Compliance, sanções internacionais e ESG, Gustavo também tem participação ativa em debates sobre regulação global, governança corporativa, diversidade e inclusão, bem como nos impactos da inteligência artificial no direito e nos negócios. É professor de Direito Ambiental e de sanções internacionais, além de atuar como representante no Brasil da International Sanctions and Export Control Society (ISECS), contribuindo para o diálogo entre o setor privado, academia e instituições públicas.

Sua chegada reforça o compromisso do CGV Advogados em oferecer assessoria jurídica estratégica, com visão global, rigor técnico e alinhamento às demandas contemporâneas de seus clientes.

FORTALECIMENTO

Veirano Advogados fortalece time tributário em Porto Alegre



FABIO BASSO BARICHELLO

Veirano Advogados anunciou a promoção de **Fabio Basso Barichello** a sócio, fortalecendo a prática Tributária no escritório de Porto Alegre. A promoção reforça a presença do Veirano no Rio Grande do Sul, uma jurisdição conhecida por seu ambiente regulatório complexo, intensos debates federativos e pela relevância econômica de setores como agronegócio, biocombustíveis, tecnologia e indústria pesada. “Em minha trajetória no Veirano, sempre busquei contribuir com dedicação e consistência. Recebo esta promoção com grande orgulho, não apenas como reconhecimento dessa caminhada, mas também como uma oportunidade de continuar trabalhando em um escritório de forte presença no mercado e com uma equipe extraordinária”, afirma o novo sócio.

Com presença consolidada no estado, o Veirano atua em um ambiente marcado por disputas tributárias, incentivos setoriais, reorganizações produtivas e diálogo constante entre empresas e autoridades públicas. A promoção de um profissional experiente em consultoria e contencioso tributário amplia a capacidade do escritório de oferecer soluções alinhadas às especificidades regionais e integradas à sua

plataforma nacional, que inclui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Minas Gerais.

A promoção também reflete o compromisso do Veirano com a excelência técnica e o fortalecimento institucional no Sul do Brasil, reconhecendo a trajetória de um profissional alinhado aos valores centrais do escritório: excelência, ética e profundo entendimento dos desafios que influenciam o ambiente de negócios.

Sobre o novo sócio

Fabio Basso Barichello integra a prática Tributária do escritório de Porto Alegre e possui ampla experiência em consultoria e contencioso tributário, com forte atuação em disputas fiscais na esfera administrativa. Ele assessora empresas nacionais e internacionais dos setores de tecnologia, telecomunicações, óleo e gás, petroquímico, mobilidade, varejo e alimentos, entre outros, especialmente em casos perante o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF).

Ao longo de sua carreira, Fabio foi responsável pela condução de uma parcela significativa do contencioso tributário de alguns dos principais clientes do Veirano, especialmente nos setores de tecnologia e telecomunicações. Ele também participa ativamente de comitês tributários de clientes, contribuindo para discussões estratégicas e processos decisórios em temas de alta complexidade.

PROMOÇÃO

SiqueiraCastro promove quatro sócios de capital nas áreas de Contencioso Estratégico e Penal Empresarial

SiqueiraCastro anunciou a promoção de quatro advogados associados ao quadro de sócios de capital em duas áreas de atuação: Contencioso Estratégico e Arbitragem e Penal Empresarial. Os quatro são profissionais formados internamente, que construíram trajetórias dentro do próprio escritório e chegam à sociedade com o conhecimento aprofundado da cultura, clientes e metodologia de trabalho da Siqueira Castro.

"A promoção de talentos formados dentro de casa é uma relevante afirmação de cultura. Quando alguém cresce na SiqueiraCastro e chega à sociedade, traz, além da competência técnica, o DNA do escritório: ética, visão estratégica, excelência técnica e comprometimento com nossos clientes", afirma Carlos Fernando Siqueira Castro, CEO.



PARTNERS: CAROLINE GOMES TABACH DA ROCHA, ALBERTO LUIZ RAFFAINI DE ALMEIDA SANTOS, GILBERTO ALVES JUNIOR, RAPHAEL COELHO DOS SANTOS

Contencioso Estratégico e Arbitragem: Expansão e estratégia

O Contencioso Estratégico e Arbitragem é uma das áreas de crescimento prioritário da SiqueiraCastro. Com o reforço de dois novos sócios de capital, a área amplia a capacidade de liderança para acelerar o ganho de mercado em disputas complexas, arbitragens nacionais e internacionais, mediação e assessoria estratégica em litígios comerciais complexos.

Caroline Gomes Tabach da Rocha possui mais de 15 anos de experiência na condução de processos judiciais e procedimentos arbitrais de alta complexidade e mediação. No escritório desde 2013, atua em processos e arbitragens nacionais e internacionais que abrangem responsabilidade civil e contratos, disputas societárias, regulação, seguros, improbidade administrativa, concorrência desleal e planejamento patrimonial.

"Construí minha trajetória profissional majoritariamente na SiqueiraCastro. Esta promoção é o reconhecimento de um trabalho que sempre teve como norte a entrega de soluções efetivas para os nossos clientes, com estratégia e profundidade técnica", afirma Caroline.

Alberto Luiz Raffaini de Almeida Santos conta com mais de 15 anos de experiência em litígios

comerciais complexos. Sua atuação concentra-se nas áreas de direito civil, empresarial, imobiliário e urbanístico, com expertise consolidada na gestão estratégica de demandas judiciais, condução de disputas e negociações de alto valor.

"Esta promoção representa o reconhecimento de um trabalho construído com dedicação e foco em resultados. Meu compromisso segue o mesmo: conduzir disputas complexas com rigor técnico, visão estratégica e total alinhamento aos objetivos dos nossos clientes", afirma Alberto.

Penal Empresarial: Liderança federalizada com conhecimento regional

A área passa a contar com dois sócios de capital simultaneamente promovidos em nossas duas principais unidades: **Gilberto Alves Júnior**, em São Paulo, e **Raphael Coelho dos Santos**, no Rio de Janeiro. O movimento consolida uma estrutura de liderança federalizada, com conhecimento local aprofundado e capacidade de atuação coordenada em âmbito nacional.

Gilberto Alves Júnior possui mais de 20 anos de experiência em Direito Penal, com ênfase em Penal Empresarial. Sua atuação é abrangente em todas as esferas da advocacia criminal, com forte atuação em litígios criminais tributários, ambientais, consumeristas e concorrenciais em todo o território nacional. Possui vasta experiência na condução de estratégias jurídicas em contextos de gestão de crises corporativas, negociações criminais e mitigação de riscos legais.

"A crescente complexidade das demandas penais no ambiente corporativo exige uma atuação cada vez mais coordenada e estratégica. Nosso foco é fortalecer essa abordagem, conectando expertise técnica à realidade dos negócios e à gestão de riscos", comenta Gilberto.

Raphael Coelho dos Santos tem cerca de 15 anos de atuação no Penal Empresarial da SiqueiraCastro, tendo anteriormente trabalhado em renomadas boutiques da área penal. Possui atuação destacada em demandas estratégicas de compliance criminal, responsabilidade penal empresarial e investigações sensíveis envolvendo empresas e altos executivos. Atua em processos criminais em todas as instâncias do Poder Judiciário e assessora empresas na estruturação de programas de integridade, políticas de governança e mecanismos de prevenção de riscos penais.

"Assumir a posição de sócio neste momento reflete a evolução de uma atuação cada vez mais estratégica e preventiva no Direito Penal Empresarial, o que é possível graças à nossa abrangência nacional e à nossa estrutura full service. Seguimos comprometidos em contribuir para decisões seguras, alinhadas à governança e à mitigação de riscos das organizações", afirma Raphael.

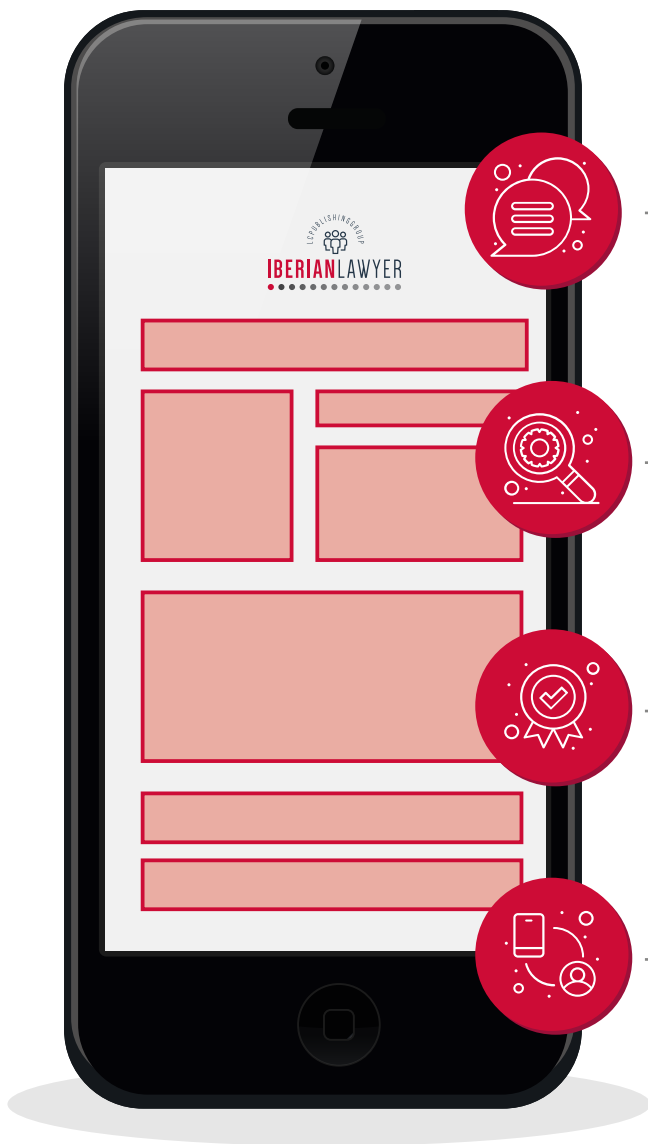


IBERIANLAWYER

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



The World's Private Capital Hub

📅 **SEPTEMBER 8-10, 2026**

📍 Palais des Congrès,
Paris, France



Featuring the second edition of

ipemglobal
LP Congress

The premier peer learning forum
by allocators, for allocators

Early Bird Offer
until June 18th

SAVE €900



In partnership with


FINANCECOMMUNITY


FINANCECOMMUNITIES


**THE
LATINAMERICANLAWYER**


IBERIANLAWYER


LEGALCOMMUNITY


LEGALCOMMUNITYCH


LEGALCOMMUNITYGERMANY

On the web

Transações relevantes

Os últimos dois meses foram marcados por uma série de transações relevantes que evidenciam o dinamismo do mercado jurídico brasileiro e a intensa atuação dos escritórios de advocacia em operações estratégicas. Negócios envolvendo aquisições, emissões no mercado de capitais e projetos de infraestrutura reforçam o papel das bancas na estruturação e condução jurídica de operações que mobilizam grandes companhias e investidores.

Entre os destaques selecionados para essa edição do On the Web estão a venda das operações brasileiras da General Mills para o Grupo 3corações, em um negócio avaliado em R\$ 800 milhões; as emissões de debêntures da Nova Transportadora do Sudeste (NTS), que somam mais de R\$ 3 bilhões; e a oferta de debêntures da VLI Multimodal para financiar projetos logísticos e ferroviários. Também integram o panorama recente o projeto de expansão da Linha 4 do Metrô de São Paulo, com investimento aproximado de R\$ 3,4 bilhões, e a venda da divisão de defesa do Grupo Iveco para a italiana Leonardo, em uma transação de € 1,7 bilhão — operações que ilustram a diversidade e a complexidade das transações acompanhadas pelos escritórios nas últimas semanas.

Três escritórios atuam na venda da General Mills para o Grupo 3corações



MELISSA KANÔ



CLARISSA MACHADO

Os escritórios de advocacia KLA, Trench Rossi Watanabe e Miguel Neto Advogados prestaram assessoria na transação em que a multinacional General Mills vendeu suas operações brasileiras para o Grupo 3corações.

A transação abrange as operações da General Mills no Brasil, incluindo as fábricas localizadas em Pouso Alegre (MG) e Campo Novo do Parecis (MT). A transação ainda está sujeita às aprovações dos órgãos reguladores competentes. O negócio, avaliado em R\$ 800 milhões,

inclui as marcas Yoki e Kitano .

A KLA contou com a sócia **Melissa Kanô**, os advogados Rodrigo Cândido, Carlos Souto, Helena Guerra e Marcelo Laplane.

O escritório Trench Rossi Watanabe assessorou a General Mills em questões tributárias, com a sócia **Clarissa Machado** liderando a equipe, juntamente com o sócio Bruno Dreifus e o associado Seyed Bernardo Hosseini.

Miguel Neto Advogados assessorou o Grupo 3corações e contou com a participação do sócio **José Antonio Miguel Neto** e Juliana Honda.

O Goldman Sachs assessorou a General Mills e o Deutsche Bank assessorou o Grupo 3corações.

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A, Corporativo

OPERACÃO:

Venda da General Mills para o Grupo 3corações

FIRMAS:

KLA, Trench Rossi Watanabe e Miguel Neto Advogados

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Melissa Kanô, Clarissa Machado e José Antonio Miguel Neto.

VALOR:

R\$ 800 milhões

Cescon Barrieu e Pinheiro Guimarães atuam em emissões de debêntures da NTS



EDUARDO ABRANTES



JOHN FRIEDMANN JUNIOR

Cescon Barrieu e Pinheiro Guimarães prestaram assessoria na 11ª e 12ª emissões e oferta pública de debêntures não conversíveis, do tipo sem garantia, da Nova Transportadora do Sudeste (NTS), destinadas exclusivamente a investidores profissionais, nos termos do Regulamento CVM 160.

A 11ª emissão teve um valor total de R\$ 900 milhões. A 12ª emissão teve um valor total de R\$ 2,2 bilhões. Cescon Barrieu assessorou a NTS e contou com os sócios Eduardo Abrantes, Rafael Baleroni, Isabella Braga, Joana Vaz e Luiz Moura.

Pinheiro Guimarães atuou como consultor da XP Investimentos Corretora de Câmbio, Títulos e Valores Mobiliários, Banco Bradesco BBI, Banco Santander (Brasil) e Banco Daycoval, e contou com a participação do sócio Fernando John Friedmann Junior e dos associados Michelle Reibschaid e Murilo Lima Begha participando de ambas as emissões.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

OPERACÃO:

Emissões de debêntures da NTS

FIRMAS:

Cescon Barrieu e Pinheiro Guimarães

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Eduardo Abrantes e John Friedmann Junior.

VALOR:

11ª emissão - R\$ 900 milhões. 12ª emissão R\$ 2,2 bilhões

Mello Torres e Veirano prestam assessoria na emissão de debêntures da VLI Multimodal



Mello Torres assessorou a emissora e Veirano Advogados assessorou os subscritores na oferta pública da 9ª emissão de debêntures simples, não conversíveis e garantidas, com garantia corporativa, em duas séries, sob o procedimento de distribuição automática, da VLI Multimodal, no montante total de R\$ 1 bilhão.

As debêntures foram emitidas para financiar o Projeto FCA e o Projeto Ultrafértil, com o objetivo de apoiar os investimentos operacionais e estruturais da empresa, incluindo melhorias na infraestrutura ferroviária e nos ativos logísticos, a implementação e o desenvolvimento de projetos de infraestrutura prioritários, bem como o financiamento de despesas futuras relacionadas aos projetos e o reembolso de despesas anteriores elegíveis.

O escritório Mello Torres assessorou a VLI Multimodal e contou com o sócio **Fabrizio Sasdelli**, o associado Bruno de Camargos e o estagiário Luigi Nicolino.

Veirano Advogados assessorou os subscritores Itaú BBA Assessoria Financeira, BTG Pactual Investment Banking e contou com o sócio **Julio Antonio Nunes Queiroz**, a associada Ana Beatriz Bomtorin, a advogada Izabella Pazini Cavanha e a estagiária Celina Fairbanks Lebeis.

Consultora interna
VLI Multimodal: Rayssa Tassoti
Itaú BBA: Marina Jacob Milani
BTG Pactual: Felipe Andreu.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Mercado de Capitais

OPERAÇÃO:

Emissões de debêntures da VLI Multimodal

FIRMAS:

Mello Torres e Veirano

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Fabrizio Sasdelli, Julio Antonio Nunes Queiroz

VALOR:

R\$ 1 bilhão

Mattos Filho assessora Motiva no projeto de expansão do Metrô de SP



THIAGO MOREIRA

Mattos Filho assessorou a Motiva Infraestrutura de Mobilidade na conexão com o projeto de expansão da Linha 4 do Metrô de São Paulo.

O projeto envolve a execução de um contrato de Engenharia, Aquisição e Construção (EPC) para uma extensão de 3,3 km da linha, incluindo a construção de duas novas estações (Chácara do Jockey, no distrito de Butantã, e Taboão da Serra), representando a primeira extensão do metrô além dos limites da cidade de São Paulo, com um investimento aproximado de R\$ 3,4 bilhões e financiamento do Banco Mundial. As escavações começaram em 24 de março.

Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr e Quiroga Advogados contou com o sócio **Thiago Moreira** e os associados Carlos Herculano Capeletti Cubillas e Aline Piteres Porto.

ÁREAS DE PRÁTICA:

Infraestrutura, M&A

OPERACÃO:

Projeto de expansão do Metrô de SP

FIRMAS:

Mattos Filho

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Thiago Moreira

VALOR:

R\$ 3,4 bilhões

Rolim Goulart Cardoso assessora Iveco na venda para a italiana Leonardo



FABIO APPENDINO



ALESSANDRA TORRES

Rolim Goulart Cardoso assessorou o Grupo Iveco na venda do restante de sua divisão de defesa para a italiana Leonardo por 1,7 bilhão de euros.

O acordo foi anunciado no ano passado. Anteriormente, a Leonardo já detinha 50% da Iveco Defense por meio de uma joint venture com o Grupo Iveco. A empresa adquirida possui instalações de produção e pesquisa no Brasil, e seu portfólio de produtos inclui veículos blindados leves e médios, plataformas blindadas pesadas e veículos logísticos e táticos, principalmente para aplicações militares.

Rolim Goulart Cardoso assessorou o Grupo Iveco, tendo como sócios **Fabio Appendino** e **Alessandra Torres**, a associada sênior Sophia Galbas Rezende e a associada Gabriela Balkanski Melo.

A Freshfields atuou como consultora jurídica global do Grupo Iveco, coordenada por seu escritório italiano, liderado pelo sócio Nicola Asti e pelo associado sênior Giulio Politi, com o apoio da associada sênior Vittoria Deregibus, da associada Domitilla D'Ambra, do associado Ludovico Bruno e do estagiário Matteo Piccione.

Questões de regulamentação antitruste e de subsídios estrangeiros foram coordenadas pela sócia Ermelinda Spinelli, juntamente com os associados Michael Tagliavini e Niccolò Antoniazzi.

ÁREAS DE PRÁTICA:

M&A, Corporativo

OPERACÃO:

Iveco vende divisão de defesa para a italiana Leonardo

FIRMAS:

Rolim Goulart Cardoso,

ADVOGADOS PRINCIPAIS:

Fabio Appendino e Alessandra Torres,

VALOR:

€ 1,7 bilhão.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

09-12

NOVEMBER 2026

MILAN 8th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

SAVE THE DATE

Platinum Partner

CHIOMENTI



Gold Partners

A&O SHEARMAN

GPBL



PedersoliGattai

Silver Partner



www.financecommunityweek.com



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



Do banco ao mercado: o avanço do crédito privado no Brasil

Expansão do mercado impulsiona novas estruturas e levanta debates sobre governança, regulação e segurança jurídica

por amanda medeiros

O crédito privado vem se consolidando como uma alternativa cada vez mais relevante para o financiamento corporativo no Brasil, ampliando o papel dos investidores no acesso das empresas a capital. Impulsionado por mudanças regulatórias, pela busca por retornos mais atrativos e pela sofisticação crescente das estruturas financeiras, o segmento tem ganhado espaço em um ambiente historicamente dominado pelo crédito bancário.

Esse movimento tem estimulado o desenvolvimento de novos instrumentos jurídicos e contratuais, ao mesmo tempo em que levanta debates sobre governança, riscos de mercado e a necessidade de aprimoramentos regulatórios para sustentar a expansão do modelo de intermediação financeira não bancária.

Para **Bernardo Carneiro**, sócio de Reestruturação e Insolvência do Lefosse, parte relevante desse crescimento está associada a transformações estruturais no sistema financeiro global.

“O aumento dos custos regulatórios no setor bancário impulsionou a desintermediação financeira, favorecendo o crédito privado”, afirma. Segundo ele, o mercado brasileiro se desenvolveu de forma ampla, incorporando desde operações de direct lending e ativos distressed até títulos ofertados publicamente no mercado de capitais.

Carneiro destaca ainda que o interesse crescente dos investidores tem sido um fator importante para a expansão do segmento. “A busca por relações risco-retorno mais atraentes, somada a incentivos fiscais, tem atraído tanto investidores institucionais quanto o varejo”, explica. Nesse contexto, o amadurecimento do ecossistema de gestores especializados contribuiu para consolidar o crédito privado como uma fonte relevante de liquidez e financiamento corporativo.

MUDANÇA NA DINÂMICA DO FINANCIAMENTO

O fortalecimento desse mercado também altera a dinâmica tradicional de financiamento empresarial no país, historicamente concentrada no sistema bancário.



BERNARDO CARNEIRO

De acordo com Carneiro, o modelo predominante no Brasil apresenta diferenças relevantes em relação a outras jurisdições, como os Estados Unidos. “O crédito privado brasileiro é majoritariamente estruturado por meio de instrumentos de mercado de capitais, o que torna renegociações e alterações estruturais mais complexas do que no modelo bancário bilateral tradicional”, observa.

Esse formato exige maior grau de preparação e governança por parte das empresas emissoras. Segundo ele, os emissores precisam manter níveis elevados de transparência e uma relação disciplinada com uma base de credores frequentemente fragmentada.

Além disso, a volatilidade típica do mercado de capitais pode dificultar o acesso a novas captações ou a rolagem de dívidas em períodos de maior estresse, o que demanda maior maturidade institucional das companhias que recorrem a esse tipo de financiamento.

RISCOS E GOVERNANÇA EM FOCO

A expansão acelerada do crédito privado também tem intensificado o debate sobre riscos de mercado e padrões de governança.

Para **Dimitrios Constantelos**, sócio de Direito Bancário, Financeiro e Mercado de Capitais do



DIMITRIOS CONSTANTELOS

Cescon Barrieu, um dos principais pontos de atenção é a assimetria de informação presente em algumas estruturas do mercado.

“Diferentemente dos bancos, estruturas de crédito privado nem sempre contam com disclosure robusto sobre a qualidade dos ativos subjacentes, o que dificulta a precificação adequada do risco”, afirma.

Outro aspecto relevante, segundo ele, é a concentração setorial de investimentos. Grande parte dos fluxos de crédito tem se direcionado para áreas como infraestrutura e agronegócio, o que pode gerar exposições correlacionadas dentro das carteiras.

Constantelos também aponta desafios relacionados à governança dos veículos de investimento, especialmente em estruturas como FIDCs e emissões de CRIs e CRAs, onde ainda existem debates sobre potenciais conflitos de interesse entre gestores, originadores e investidores.

“Embora a Resolução CVM 175 tenha avançado na profissionalização dos fundos, o mercado ainda aguarda maior maturidade na supervisão de originadores e na padronização de covenants contratuais”, diz.

Segundo ele, eventos recentes de crédito reforçaram a importância de mecanismos de monitoramento e enforcement. “Situações envolvendo empresas como Americanas e Light evidenciaram que estruturas de acompanhamento contínuo são essenciais para a confiança sistêmica do mercado.”

ESTRUTURAS JURÍDICAS MAIS SOFISTICADAS

O crescimento do crédito privado também tem impulsionado a evolução dos instrumentos jurídicos utilizados nas operações.

De acordo com **Henrique Filizzola**, sócio das áreas de Mercado de Capitais e Bancário e Financeiro e membro do Comitê Executivo do Stocche Forbes Advogados, o mercado brasileiro tem adotado estruturas cada vez mais sofisticadas, muitas vezes inspiradas em modelos de mercados mais desenvolvidos.

“Observamos hoje estruturas contratuais mais complexas, com pacotes robustos de garantias, acordos entre credores, subordinação contratual e covenants financeiros e operacionais mais detalhados”, afirma.

Entre os mecanismos de proteção ao investidor que têm ganhado espaço estão cláusulas como cash sweep, amortizações extraordinárias e eventos de vencimento antecipado mais abrangentes. Além disso, os contratos têm incorporado disposições mais completas sobre governança e monitoramento ao longo da vida do financiamento.

Essa evolução também se reflete nas operações estruturadas no mercado de capitais. Segundo Filizzola, emissões de CRIs, CRAs e debêntures passaram a apresentar estruturas mais complexas, com tranches diferenciadas, subordinação de séries e cessão de recebíveis.

AVANÇOS E DESAFIOS REGULATÓRIOS

Do ponto de vista regulatório, o Brasil registrou avanços relevantes nos últimos anos, especialmente com mudanças relacionadas a ofertas públicas e fundos de investimento.



HENRIQUE FILIZZOLA

Filizzola destaca que normas como as Resoluções CVM nº 160 e nº 175 contribuíram para modernizar o ambiente regulatório do mercado de capitais. Além disso, iniciativas do Banco Central voltadas para fintechs de crédito trouxeram maior clareza ao funcionamento de estruturas como sociedades de crédito direto (SCDs) e sociedades de empréstimo entre pessoas (SEPs).

Ainda assim, ele observa que persistem desafios importantes. “O segmento de intermediação não bancária via FIDCs, gestoras independentes e plataformas de crédito ainda opera em zonas de sobreposição regulatória e assimetria de supervisão”, afirma.

Nesse cenário, a criação de um regime prudencial específico para gestoras de crédito privado e o fortalecimento das regras de disclosure aparecem como medidas relevantes para aumentar a segurança jurídica e a transparência do mercado.


PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO

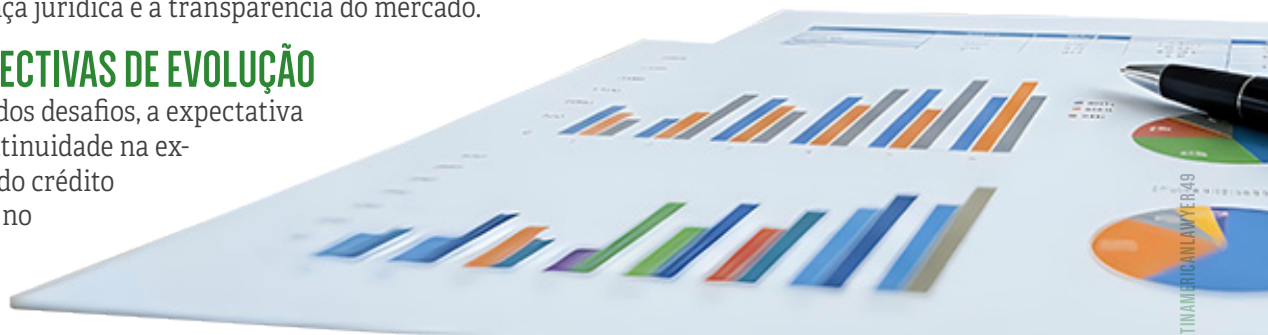
Apesar dos desafios, a expectativa é de continuidade na expansão do crédito privado no país.

Para Constantelos, o cenário macroeconômico e a busca das empresas por alternativas ao crédito bancário devem continuar impulsionando o segmento. Entre as tendências observadas estão a securitização de novos tipos de ativos — como créditos de carbono e royalties —, a consolidação de gestoras especializadas em crédito estruturado e o aumento da participação de investidores estrangeiros.

Ao mesmo tempo, especialistas destacam que o fortalecimento da infraestrutura jurídica será determinante para sustentar o crescimento do mercado no longo prazo.

Segundo Carneiro, a evolução das estruturas contratuais e a incorporação das lições aprendidas em eventos recentes de crédito serão fundamentais para aprimorar o monitoramento e facilitar processos de renegociação e reestruturação de dívidas.

“O aprimoramento das estruturas contratuais, a maior segurança jurídica na execução de garantias e a harmonização dos deveres fiduciários em cenários de estresse são elementos centrais para o desenvolvimento sustentável do mercado”, conclui.  Copyright © 2026, The Latin American Lawyer





Biometano ganha espaço na transição energética brasileira

Nova regulação, potencial de produção e maior acesso a financiamento colocam o combustível renovável no radar de investidores e da indústria

por amanda medeiros

O biometano começa a ganhar protagonismo na agenda energética brasileira, impulsionado por avanços regulatórios, crescente demanda por soluções de descarbonização e maior interesse de investidores e instituições financeiras. Produzido a partir de resíduos orgânicos e com potencial para substituir o gás natural em diversas aplicações, o combustível renovável tem atraído atenção de empresas, governos e do mercado jurídico, especialmente diante das mudanças trazidas pelo novo marco regulatório e pelas metas climáticas.

O The Latin American Lawyer entrevistou alguns especialistas que dizem considerar que o Brasil reúne condições favoráveis para se tornar um dos principais mercados globais desse segmento, tanto pelo volume de matérias-primas disponíveis quanto pela infraestrutura existente e pelas políticas públicas voltadas à transição energética.

Ali El Hage Filho, sócio da área de Energia, Infraestrutura & Projetos do Veirano Advogados, afirma que a demanda inicial pelo biometano deve ser impulsionada principalmente pelo próprio setor de gás natural.

“A demanda deve ser liderada, principalmente, pelos próprios produtores e importadores de gás natural, que precisarão adquirir volume de biometano ou CGOBs para cumprir a meta de descarbonização da



ALI EL HAGE

Lei nº 14.993/2024, garantindo a existência de oferta e fomentando a construção de novas plantas e operações por parte dos produtores de biometano”, afirma.

Segundo ele, outros setores também devem desempenhar papel relevante na expansão desse mercado.

“Há tração relevante no setor agropecuário, com uso de energia para máquinas agrícolas, e em indústrias de uso térmico intensivo - como vidro, cerâmica, alimentos e bebidas e metalurgia - que hoje possuem alto consumo de gás natural. Há ainda movimento claro das distribuidoras de gás, que buscam biometano para injeção na rede canalizada e fornecimento a consumidores finais”, diz.

POTENCIAL PRODUTIVO E VANTAGENS COMPETITIVAS

A combinação de disponibilidade de resíduos e capacidade agrícola coloca o país em posição privilegiada para o desenvolvimento do biometano.

“O Brasil reúne uma combinação de vantagens. Segundo o estudo Outlook for Biogas and Biomethane da International Energy Agency, o país lidera o ranking mundial de potencial de biogases, apoiado em base de matérias-primas excepcionalmente diversificada - resíduos agrícolas, dejetos animais, resíduos orgânicos e biomassa lenhosa”, explica El Hage Filho.

De acordo com ele, o potencial brasileiro supera em cerca de cinco vezes o da Argentina na América Latina, o que reforça o protagonismo regional do país.

“Vejo como fatores igualmente decisivos a infraestrutura de gás natural existente, compatível com o biometano e próxima de polos produtores relevantes, e o arcabouço regulatório em consolidação. O desafio deixa de ser o potencial e passa a ser a execução”, acrescenta.

REGULAÇÃO E CRIAÇÃO DE DEMANDA

Parte desse movimento é resultado de novas iniciativas regulatórias voltadas à descarbonização. Para Rafael Martins, sócio da prática de Petróleo e Gás do Lefosse, a chamada Lei do Combustível do Futuro busca criar condições para o desenvolvimento do

setor.

“A Lei do Combustível do Futuro busca criar uma demanda firme e estável, capaz de ancorar o potencial de produção de biometano no Brasil”, afirma.

Segundo ele, a regulação recente já começa a gerar impactos práticos para novos projetos.

“Com uma meta anual de redução de emissões recém-fixada pelo CNPE em 0,5% e com a regra da ANP de que as obrigações de 2026 poderão ser cumpridas conjuntamente com a meta prevista para 2027, cria-se um conjunto de normas que promove a viabilidade de projetos e melhora sua bancabilidade.”

Ainda assim, alguns desafios regulatórios permanecem. Martins aponta como um dos principais pontos a definição de regras relacionadas aos certificados ambientais do setor.

“Um dos desafios é a definição, pela ANP, das regras de fungibilidade do CGOB com outros certificados, tema que está em estudo e em processo de coleta de contribuições”, explica.

Outro ponto relevante envolve a integração entre as normas federais e estaduais para viabilizar a infraestrutura necessária à expansão do mercado.

“É preciso avançar na harmonização entre normas estaduais e federais para viabilizar a infraestrutura para promover a injeção e movimentação do

biometano, especialmente porque parte relevante do potencial brasileiro de produção está longe da malha de gás canalizado existente”, afirma.

INTEGRAÇÃO COM O MERCADO DE GÁS

O desenvolvimento do biometano também está diretamente ligado à evolução do mercado de gás natural no país.

Marcello Lobo, sócio da área de Energia e Recursos Naturais (petróleo e gás) do Pinheiro Neto Advogados, destaca que o ambiente regulatório brasileiro tem buscado combinar a abertura do mercado de gás com incentivos ao combustível renovável.

“O marco vem combinando abertura do mercado de gás e criação de demanda pelo biometano. A Lei do Gás estabelece o conceito de intercambialidade com gás natural, desde que observadas as especificações estabelecidas pela ANP, viabilizando o biometano como molécula que pode ser injetada e escoada até centros de consumo”, afirma.

Ao mesmo tempo, a Lei do Combustível do Futuro instituiu metas de descarbonização para produtores e importadores de gás natural.

“A Lei 14.993/2024 instituiu mandato de descarbonização para produtores e importadores de gás natural, com cumprimento por uso ou aquisição de biometano e/ou CGOB, criando sinal regulatório de demanda”, diz.



RAFAEL MARTINS



MARCELLO LOBO

Segundo o advogado, um dos próximos passos será consolidar regras operacionais que permitam maior integração entre o biometano e o gás natural.

“A integração deve evoluir de soluções caso a caso para um desenho de mercado em que biometano e gás natural convivam sob regras operacionais comuns, com padronização de qualidade, medição e responsabilidades na interface entre planta e rede.”

ESTRUTURAÇÃO E FINANCIAMENTO DE PROJETOS

Além da regulação, a viabilidade econômica dos projetos depende de contratos bem estruturados e acesso a financiamento.

“Para viabilidade econômica e financiabilidade de projetos, contratos com garantia de volume, preço e performance no longo prazo são fundamentais”, explica Lobo.

Segundo ele, isso inclui contratos de fornecimento de matéria-prima, acordos de venda de biometano de longo prazo e contratos de engenharia e operação com garantias de desempenho.

Do lado financeiro, o mercado também demonstra sinais de expansão.

Natalia De Santis, sócia da área de Transição Energética do Mattos Filho, afirma que o apetite por investimentos tem crescido nos últimos anos.



NATALIA DE SANTIS

“O mercado tem demonstrado forte crescimento e apetite por projetos de biometano, acompanhando o avanço da transição energética. Entre 2023 e junho de 2025, o BNDES aprovou R\$ 7,7 bilhões para biocombustíveis, superando o total dos oito anos anteriores”, afirma.

Segundo ela, o banco de desenvolvimento tem desempenhado papel central nesse processo, especialmente por meio do Fundo Clima.

“A estratégia busca consolidar o Brasil como protagonista na transição energética. Nesse contexto, o biometano ganha espaço ao combinar descarbonização com gestão responsável de resíduos”, diz. Entre os instrumentos financeiros mais utilizados, destacam-se o financiamento via BNDES e a emissão de debêntures incentivadas.


“O mercado de capitais tem assumido papel crescente nesse contexto. As emissões no setor de bioenergia aumentaram de R\$ 5,9 bilhões em 2024 para R\$ 7,01 bilhões em 2025”, afirma De Santis.

PERSPECTIVAS PARA A MATRIZ ENERGÉTICA

No médio prazo, especialistas apontam que o biometano deve desempenhar papel complementar, mas estratégico, na matriz energética brasileira.

“A meta de descarbonização para produtores e importadores de gás pode escalar até 10% em 2034, o que poderá impulsionar tanto a construção de novas plantas de biometano como redesenhar a oferta e demanda do setor de gás natural”, afirma El Hage Filho.

Para ele, a expansão poderá ocorrer em diferentes frentes, incluindo agroindústria, transporte, indústria e distribuição de gás canalizado.

Com potencial produtivo elevado, avanço regulatório e maior disponibilidade de financiamento, o biometano desponta como uma das frentes mais promissoras da transição energética no Brasil - ainda que o ritmo de crescimento dependa da consolidação das regras e da capacidade de transformar potencial em projetos efetivamente operacionais.  Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



Entre o Direito e a estratégia no sistema financeiro

Consultora jurídica da presidência do Banco do Brasil, Lucinéia Possar fala sobre a evolução do papel do jurídico, as transformações do sistema financeiro e a relação entre bancos e mercado de capitais

por amanda medeiros

Com uma trajetória consolidada no sistema financeiro, Lucineia Possar acompanhou de perto a evolução do papel do jurídico dentro das instituições. A combinação entre conhecimento técnico, visão estratégica e uma postura aberta ao diálogo marca sua atuação - seja ao comentar as transformações do setor ou ao compartilhar sua experiência. Atual consultora jurídica especial da presidência do Banco do Brasil, ela observa como o jurídico deixou de ser predominantemente reativo para assumir uma posição cada vez mais integrada às decisões de negócio, acompanhando as mudanças do mercado financeiro, o surgimento de novas estruturas de financiamento e a necessidade de lideranças capazes de navegar em um ambiente marcado por inovação, regulação e crescente sofisticação das operações.

Como sua trajetória no setor financeiro começou - e quais momentos foram decisivos ao longo desse caminho?

Minha trajetória começou com o interesse em entender como o Direito dialoga com a economia real - e o setor financeiro é um dos lugares onde isso acontece de forma mais intensa. Ao longo do caminho, alguns momentos foram decisivos: assumir responsabilidades em temas complexos, lidar com operações estruturadas e, principalmente, participar de ambientes que exigiam visão estratégica, não apenas técnica. Esses marcos me ensinaram a olhar além da norma e entender o impacto das decisões no negócio e na sociedade. A partir daí, ficou muito evidente que o jurídico não está à margem, mas é parte da construção de soluções que impactam o negócio e a sociedade.

«Minha trajetória começou com o interesse em entender como o Direito dialoga com a economia real»



Ao longo da sua carreira, o que mais mudou na forma de atuar dentro de uma instituição como o Banco do Brasil?

O que mais mudou foi a expectativa em relação ao papel do jurídico. Antes, a atuação era mais reativa e focada na mitigação de riscos. Hoje, há uma atuação muito mais integrada ao negócio, com participação desde a concepção das estratégias. Isso exige repertório de negócio, rapidez e posicionamento. Não basta conhecer a norma. É preciso entender o impacto, propor caminhos e assumir protagonismo.

Lucinéia Possar é Consultora Jurídica Especial da Presidência do Banco do Brasil. Foi Diretora Jurídica da Instituição entre 2017 e 2025. Atualmente é Diretora Setorial do Comitê de Assuntos Jurídicos da Federação Brasileira de Bancos, Vice-Presidente do Conselho de Administração da Alelo, Presidente do Comitê de Transações com Partes Relacionadas do Banco Votorantim e membro titular do Conselho Deliberativo da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil.

Graduada em Direito pela PUC/PR; possui pós-graduação em Direito Econômico e das Empresas pela FGV e mestrado em Direito pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Também é certificada em Gestão de Serviços Jurídicos pela FGV.

É professora de Direito Empresarial no UniCEUB, no Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa e no IBMEC.

Lucinéia também é vencedora em três edições do The Latin American Lawyer Women Awards na categoria in-house counsel of the year - banking & finance, o que comprova sua destacada atuação no setor financeiro.

Banco do Brasil é uma das maiores e mais tradicionais instituições financeiras da América Latina, com atuação relevante em crédito, investimentos e soluções financeiras. Com mais de dois séculos de história, combina solidez, inovação e compromisso com o desenvolvimento econômico e social. Nos últimos anos, tem avançado de forma consistente em transformação digital, ampliando eficiência e experiência do cliente, sem abrir mão da segurança e da governança

Como você descreveria hoje o seu papel e suas principais frentes de atuação no banco?

Hoje, meu papel é conectar o Direito à estratégia do Banco. Atuo em temas ligados ao mercado financeiro, operações estruturadas e crédito, sempre com foco em viabilizar soluções seguras e sustentáveis. Também há uma frente importante de alinhamento institucional, garantindo que as decisões estejam em conformidade com o ambiente regulatório. Mais do que analisar riscos, procuro contribuir para que o Banco avance com consistência, segurança e visão de longo prazo.

Quais são os desafios mais relevantes que você enfrenta atualmente na sua posição?

Um dos principais desafios é acompanhar a velocidade das transformações do setor, especialmente diante de inovações financeiras e mudanças regulatórias constantes. Inovação, regulação e sofisticação das operações caminham juntas, mas nem sempre no mesmo ritmo. Além disso, há o desafio de equilibrar segurança jurídica com a necessidade de agilidade do negócio. Outro ponto relevante é lidar com operações cada vez mais sofisticadas, que exigem soluções criativas e multidisciplinares. Equilibrar profundidade técnica com objetividade e timing de negócio é, hoje, um dos pontos mais sensíveis da atuação.

O sistema financeiro brasileiro vem passando por transformações importantes. Como você enxerga esse movimento?

Vejo esse movimento como extremamente positivo. A entrada de novos players, o avanço tec-

nológico e a evolução regulatória aumentaram a competição e elevaram o nível das soluções. Isso é positivo, porque torna o mercado mais eficiente e acessível. Ao mesmo tempo, exige solidez institucional para sustentar esse crescimento. Inovação sem estrutura não se sustenta, e o Brasil tem buscado esse equilíbrio.

O avanço do crédito privado e de novas estruturas de financiamento altera o papel dos bancos tradicionais? De que forma?

Sim, altera. E de forma relevante. Os bancos passam a atuar de maneira ainda mais estratégica, muitas vezes como estruturadores, distribuidores ou parceiros em operações mais complexas. O crescimento do crédito privado amplia o mercado e diversifica as fontes de financiamento. Nesse cenário, quem compreende esse movimento ganha espaço ao integrar soluções e conectar diferentes fontes de capital.

Na sua visão, há hoje mais complementaridade ou competição entre bancos e o mercado de capitais?

Hoje, vejo muito mais complementaridade do que competição. Cada um tem características próprias e atende a diferentes necessidades, mas há uma convergência crescente. Em muitas operações, bancos e mercado de capitais atuam de forma integrada, potencializando resultados. Essa complementaridade fortalece o sistema como um todo e amplia as alternativas de financiamento para empresas e investidores.

Você é uma mulher amplamente reconhecida no setor. O que esse reconhecimento representa na sua trajetória - incluindo suas conquistas no The Latin American Lawyer Women Awards?

«Hoje o jurídico atua de forma muito mais integrada ao negócio»

Esse reconhecimento tem um significado muito especial, porque reflete uma trajetória construída com consistência, dedicação e propósito. Receber o prêmio por dois anos consecutivos reforça não apenas o trabalho realizado, mas também a importância de ocuparmos espaços e abrirmos caminhos para outras mulheres. Vejo esse reconhecimento como coletivo, porque representa também todas as profissionais que contribuem diariamente para transformar o setor.

Como você define seu estilo de liderança - e como ele foi sendo construído ao longo da sua trajetória?

Defino meu estilo de liderança como próximo, estratégico e baseado em confiança. Acredito em liderar pelo exemplo, com clareza de direção e abertura para o diálogo. Ao longo da minha traje-



«Mais do que analisar riscos, procuro contribuir para que o Banco avance com consistência e segurança»

tória, fui aprendendo que resultados consistentes vêm de equipes engajadas e seguras. Por isso, valorizo a escuta, o desenvolvimento das pessoas e a construção de ambientes colaborativos. A liderança, para mim, é um processo contínuo de aprendizado.

Olhando para frente, quais tendências devem moldar o setor financeiro - e que tipo de liderança será necessária para acompanhar esse cenário?

O setor deve ser cada vez mais impactado por tecnologia, dados e novos modelos de negócio, além de uma agenda regulatória em constante evolução. Sustentabilidade e governança também ganham protagonismo. Nesse cenário, será essencial uma liderança adaptável, com visão estratégica e capacidade de navegar em ambientes complexos. Mais do que especialistas, serão necessários líderes que conectem diferentes áreas e tomem decisões com responsabilidade e visão de futuro.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



ECA Digital impõe novo padrão de responsabilidade às plataformas

Nova legislação amplia obrigações para empresas que operam serviços digitais acessíveis a crianças e adolescentes e deve provocar ajustes em design, governança e modelos de negócio no país

A aprovação do chamado **ECA Digital** inaugura uma nova fase na regulação do ambiente digital no Brasil ao estabelecer regras mais rigorosas para a proteção de crianças e adolescentes em produtos e serviços online. A legislação amplia a responsabilização de empresas cujas plataformas tenham acesso provável por menores de idade e impõe obrigações que vão desde mecanismos mais robustos de verificação etária até mudanças na forma como serviços digitais são concebidos e operados.

Na prática, especialistas apontam que as novas exigências devem impactar diretamente o desenvolvimento de plataformas, a governança corporativa e a gestão de riscos regulatórios de empresas que atuam no ambiente digital.

NOVAS OBRIGAÇÕES OPERACIONAIS

Entre os principais impactos está a criação de obrigações concretas relacionadas à segurança, privacidade e supervisão parental.

Segundo **Tatiana Campello**, sócia das áreas de Propriedade Intelectual, Inovação e Tecnologia e Privacidade de Dados e Cibersegurança do Demarest, a nova legislação afeta qualquer empresa cujo produto ou serviço digital seja direcionado ou tenha acesso provável por crianças e adolescentes.



TATIANA CAMPELLO

“A lei impõe obrigações concretas que afetam a operação de qualquer empresa cujo produto ou serviço digital seja direcionado ou de acesso provável por crianças e adolescentes”, afirma.

Entre as mudanças mais relevantes está a exigência de mecanismos confiáveis de verificação de idade, já que a autodeclaração deixa de ser aceita. A legislação também determina a adoção de medidas de segurança e privacidade desde a concepção dos produtos.

“As empresas passam a ter de disponibilizar ferramentas de supervisão parental acessíveis e configuráveis. A lei também proíbe a criação de perfis comportamentais de crianças e adolescentes para direcionamento publicitário”, explica.

O descumprimento pode resultar em multas de até R\$ 50 milhões por infração, além da suspensão ou proibição de atividades.

MUDANÇAS NO DESENVOLVIMENTO DE PLATAFORMAS

A nova regulação também deve impactar diretamente o design e o desenvolvimento de serviços digitais.

Para **Marcos Bruno**, sócio do escritório Opice Blum, Bruno e Vainzof Advogados Associados e especialista em direito digital e proteção de dados, a tendência é que mecanismos de proteção passem a ser incorporados desde as etapas iniciais de desenvolvimento das plataformas.

“A nova regulação tende a impactar diretamente o desenvolvimento das plataformas ao incorporar, desde a concepção, mecanismos de proteção para crianças e adolescentes”, afirma.

Isso inclui controle de idade, padrões mais restritivos de coleta e tratamento de dados, linguagem mais transparente e a limitação de recursos tecnológicos que possam incentivar engajamento excessivo.

Segundo ele, o cenário também deve intensificar a integração entre áreas jurídicas, de produto e tecnologia dentro das empresas.



MARCOS BRUNO

“A tendência é que haja maior integração entre times jurídico, de produto e tecnologia, com avaliações contínuas de risco e adequação regulatória ao longo do ciclo de vida das soluções digitais”, acrescenta.

GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS

Diante das sanções previstas na legislação, especialistas destacam que empresas precisarão fortalecer estruturas internas de governança e compliance.

Na opinião de **Marcela Mattiuzzo**, sócia do VMCA Advogados, que acompanha de perto os avanços regulatórios ligados à proteção de dados e ao ambiente digital, o primeiro passo é compreender o nível de exposição regulatória de cada organização.

“O principal passo é identificar qual o nível de risco e em quais categorias cada empresa se insere”, afirma.

Segundo ela, a legislação estabelece tanto regras gerais quanto exigências específicas para determinados segmentos, como o de jogos eletrônicos.

Outro desafio relevante é acompanhar a regulamentação complementar que ainda deve ser editada pelas autoridades.

“Há muitos pontos pendentes de regulamentação, e é tarefa da ANPD preencher essas lacunas. A primeira que será preenchida é a da aferição de idade”, explica.

CONVERGÊNCIA COM OUTRAS NORMAS DIGITAIS

O novo regime também se articula com marcos regulatórios já existentes, especialmente a Lei Geral de Proteção de Dados e o Marco Civil da Internet.

De acordo com **Piero Sellan**, sócio coordenador da área de TMT do Azevedo Sette, o ECA Digital consolida a proteção de dados como elemento central da experiência digital de menores.

“O ECA Digital dialoga com a LGPD, pois há remissões expressas a seus princípios e a consolidação da proteção de dados como eixo da experiência digital de menores”, afirma.

A legislação também se conecta à evolução da responsabilização de plataformas por conteúdos ilícitos, especialmente em casos envolvendo crimes contra crianças e adolescentes.

“O cumprimento eficaz dessas normas exige postura proativa no tratamento de dados de me-



MARCELA MATTIUZZO

nores, com observância aos princípios da finalidade e necessidade na adoção de mecanismos de aferição etária”, acrescenta.

SETORES MAIS IMPACTADOS

Alguns segmentos devem sentir os efeitos da nova regulação de forma mais imediata.

Segundo Sellan, redes sociais, plataformas de vídeo, serviços de streaming, jogos eletrônicos, fabricantes de dispositivos e lojas de aplicativos estão entre os setores mais expostos.

“Esses são setores que, por definição, oferecem produtos ou serviços de acesso provável por menores e deverão ser demandados mais intensamente”, afirma.

Também devem enfrentar maior escrutínio empresas que comercializam conteúdos ou produtos impróprios para menores, como operadores de apostas, marketplaces ou aplicativos de relacionamento.

TENDÊNCIA GLOBAL DE REGULAÇÃO E PRÓXIMOS PASSOS

O avanço da regulação no Brasil acompanha um movimento internacional de maior proteção a crianças e adolescentes no ambiente digital.

Para Mattiuzzo, diversas jurisdições já avançaram nesse debate, como o Reino Unido, que aprovou o Online Safety Act em 2023.

“A discussão de regulamentação da tecnologia com foco em crianças e adolescentes é uma preocupação mundial”, afirma.

Ao mesmo tempo, segundo ela, o Brasil apresenta um certo pioneirismo ao consolidar essas preocupações em uma legislação mais estruturada.

Nos próximos anos, a implementação prática da lei deve depender de regulamentações complementares e da definição de parâmetros técnicos.

Entre os temas prioritários estão as regras para verificação de idade e os mecanismos de compartilhamento de sinais etários entre plataformas e

lojas de aplicativos.

Mais adiante, a discussão tende a avançar para um conceito mais amplo de responsabilidade das plataformas no ambiente digital.

“Um dos temas que tende a ganhar centralidade é o chamado dever de cuidado das empresas”, afirma Mattiuzzo.

Segundo ela, o desafio será desenvolver produtos, interfaces e modelos de negócio que considerem, desde o início, experiências digitais adequadas para crianças e adolescentes.

Copyright © 2026, The Latin American Lawyer



PIERO SELLAN



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 49 | Mayo - Junio 2026

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

Sales & Marketing Department

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

Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Editor

Registered office:
C/ Rios Rosas, 44 A
28003 Madrid
T: + 34 91 5633691
info@iberianlegalgroup.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