EXCELENCIA E INNOVACIÓN

CECA MAGÁN Abogados es la firma con enfoque multidisciplinar que combina conocimiento, tecnología y visión estratégica empresarial, de forma uniforme

Llegar a ser el "socio jurídico de referencia durante el ciclo del negocio" es el principal propósito de CECA MAGÁN para 2027. La evolución de la firma hacia un modelo multidisciplinar responde a la demanda sobre todas las áreas más vinculadas a la transformación empresarial: M&A, fiscalidad, derecho digital e IA, sostenibilidad, laboral y compliance. Para Esteban Ceca Gómez-Arevalillo, socio y director del despacho, l as empresas necesitan "anticipar riesgos y tomar decisiones con visión jurídica transversal".

Esta transversalidad está cambiando el modelo de negocio de la firma y hoy, la apuesta principal es reforzar equipos especializados para disponer de una estructura que integre todo en torno al cliente. En opinión de Ceca Gómez-Arevalillo "el mercado ha evolucionado de un modelo basado en resolver cuestiones jurídicas puntuales hacia otro en que el abogado debe entender el negocio y anticipar escenarios de manera continuada".

En 2026 las previsiones económicas cierran un ciclo exitoso. Después de alcanzar en 2025 un crecimiento de más de 30 M€, este año los ingresos serán superiores a los 36M€.

No obstante, la prioridad no son los números. Lo que de verdad importa es que este sea "rentable, continuado, sostenible y acompañado de mayor sofisticación de nuestra estructura y de la propuesta de valor que ofrecemos".

La firma cuenta con una red de alianzas en más de 160 jurisdicciones. Su pretensión es consolidar alianzas estratégicas en mercados vinculados a los principales flujos de inversión de empresas españolas, con firmas locales de primer nivel y equivalentes a CECA MAGÁN en sus respectivas jurisdicciones. "Nuestra intención es profundizar en mercados conectados con flujos de inversión y expansión de las empresas españolas". Para eso, siempre tendrán en cuenta la alta calidad y posicionamiento de marca del socio local y "la especialización y la capacidad real de trabajar de forma coordinada".

CECA MAGÁN cuenta con más de 220 profesionales y sigue incorporando talento de alto nivel para poder construir una organización más integrada, automatizada, eficiente y escalable. "Queremos crecer sin perder cercanía, cultura de firma y calidad, pero sin renunciar a la IA o a la modernización de los procesos". En 2026 los tres pilares del desarrollo han sido la especialización y aportación constante del valor técnico; el crecimiento orgánico y la fidelización de clientes y profesionalización de la firma, especialmente en materia de herramientas tecnológicas.

> "Las empresas en este contexto necesitan anticipar riesgos y tomar decisiones con una visión jurídica transversal"

La innovación es un elemento estratégico de transformación en CECA MAGÁN y no solo una cuestión tecnológica. A la digitalización de procesos, automatización de tareas y el uso de IA para la gestión del conocimiento, se suman la revisión documental y otras actividades de alto componente. "El verdadero impacto será liberar tiempo del abogado para poner en valor su criterio, estrategia, anticipación y una relación cercana con el cliente". Con todo, la tecnología permitirá escalar y dinamizar el servicio profesional, pero sin perder calidad ni cercanía personal.

CECA MAGÁN continúa incorporando herramientas de IA generativa y soluciones Legaltech de manera progresiva con seguridad, fiabilidad y utilidad real para el trabajo jurídico. El objetivo no es sustituir el conocimiento jurídico, sino aumentar la capacidad de los equipos para procesar información y dedicar más tiempo a tareas complejas. Para esto Harvey y Microsoft Dynamics actúan como "principales aliados".

El reto tecnológico cambiará en el año 2027 y será en esta fecha cuando llegue la integración real e interconexión de la IA en el modelo de negocio del despacho, a todos

los niveles. Con este cambio CECA MAGÁN deberá ser reconocida no solo "por su excelencia jurídica, sino por su capacidad para combinar conocimiento humano, tecnología y visión estratégica y empresarial, de manera uniforme".

En este camino, será trascendental una formación jurídica con competencias tecnológicas y una cultura de pensamiento crítico, pero complementario a la IA. "La clave con respecto a la IA es que el abogado deba ser capaz de formular la pregunta adecuada, cuestionar la respuesta, detectar errores y asumir la decisión final como propia, no ajena". De hecho, el talento interno es uno de los principales motores del crecimiento de la firma. "Apostamos por la promoción, especialización y desarrollo de nuestros propios profesionales de carrera. Construir equipos sólidos desde dentro, nos permite crecer de forma sostenible y preservar nuestra cultura y valores".

En opinión de Esteban Ceca Gómez-Arevalillo, el futuro del sector estará marcado por una combinación entre modelos boutique de nicho, de altísimo valor añadido y alto margen de rentabilidad. Estos contarán con estructuras internacionales cada vez más grandes y tecnologizadas, pero más estandarizadas en el servicio, para los trabajos de asesoramiento generales y continuados. "Mantener esa diversidad será positivo para el sector, por una sana competencia entre los despachos y porque las empresas clientes necesitan asesores con propuestas de valor diferentes". El criterio jurídico y la independencia profesional "deben seguir siendo irrenunciables".



Esteban Ceca Gómez-Arevalillo, socio y director de CECA MAGÁN, fotografiado por Forbes España el 22 de septiembre.

Forbes

FORBES LAWYERS ESPAÑA

DIGITAL LAW



LA IA YA NO MIRA EL CALENDARIO

La mayoría de los despachos coincide en que el aplazamiento de parte del Reglamento europeo de IA ha dado a las empresas un respiro. Más allá de la presión normativa, 2027 será exigente: las organizaciones tendrán que demostrar que su gobernanza interna funciona

Apenas nueve días separaron la publicación del Ómnibus Digital sobre IA, el 24 de julio, de la fecha en que debían empezar a aplicarse las obligaciones del Reglamento de IA (RIA). Aunque el texto mantuvo algunas obligaciones, como el deber de informar al usuario cuando interactúa con un sistema de IA (vigente desde este agosto), la simplificación y el traslado a diciembre de 2027 de las exigencias para los usos de mayor riesgo ha podido leerse como un aplazamiento general. Las empresas han reaccionado de forma desigual.

Ramón Mesonero-Romanos, de Ceca Magán, distingue entre las empresas que ya habían iniciado sus programas de gobernanza para adaptarse a la normativa y usaron 2026 para completar inventarios y clasificar riesgos de aquellas que lo interpretaron como una suspensión general del RIA, una lectura que el abogado tilda de "arriesgada".

Eduardo Abad, socio responsable de Innovación y Digitalización de Garrigues, traza la frontera entre las entidades supervisadas, que mantuvieron o incluso aceleraron sus programas porque su regulador sectorial no aplazó nada, y el resto de las organizaciones para las que el margen de tiempo ha podido resultar desmovilizador.

La lectura que hace Rodrigo González, de Deloitte Legal, concluye que la mayoría de las compañías ha aprovechado el tiempo para afinar la gestión real del riesgo, algo en lo que coincide Álvaro Seijo Bar, de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, aunque admite cierto alivio de la presión normativa. Gonzalo F. Gállego, de Hogan Lovells Cadwalader, entiende que quienes ya tenían proyectos de gobernanza en marcha hayan decidido esperar a las directrices de las guías europeas. Sin embargo, en el caso de las que aún no han empezado con la adaptación, no existe razón para ralentizar.

... EL RIESGO EN LA ERA DE LA FRAGMENTACIÓN

Superada la discusión sobre la relajación (o no) de las compañías tras el nuevo calendario normativo, buena parte de los despachos sitúa el riesgo real de la transformación tecnológica en el interior de las propias empresas. Mesonero-Romanos lo formula así: "Una gobernanza deficiente acaba materializando todos los demás riesgos", porque quien no sabe qué sistemas utiliza ni quién valida sus resultados difícilmente cumplirá el RIA o el RGPD. Rodrigo González llega al mismo punto desde la convicción de que todos los riesgos confluyen en una gobernanza que, cuando falla, los amplifica. Eduardo Abad distingue entre los riesgos probables, donde pesan la protección de datos porque el RGPD ya es exigible, y los riesgos graves, donde pesa más la ciberseguridad, capaz de detener la operativa de la empresa, así como la exposición personal de la dirección. Gonzalo F. Gállego alerta de que el foco en el Reglamento acabe "cegando" a las empresas y les haga olvidar otras áreas clave como la protección de datos, la responsabilidad o la propiedad intelectual.

En el escenario macro, a pesar de la fragmentación regulatoria entre Europa, EE UU y China se apuesta porque las empresas puedan desarrollar una gobernanza global, aunque no con un modelo uniforme, sino con un núcleo común de controles (inventario de sistemas, clasificación de riesgos, calidad de los datos, la supervisión humana, seguridad, trazabilidad, etc.), al que se le sumarían las adaptaciones de cada jurisdicción.

Deloitte Legal, Pérez-Llorca y Hogan Lovells toman el modelo europeo como punto de partida, pero no como solución final. Raúl Rubio y Sara Molina, de Pé-

rez-Llorca, lo resumen así, "un modelo único para todo el mundo ya no es realista". CMS observa también la consolidación de estas fórmulas híbridas.

... LA RESPONSABILIDAD COMO GARANTÍA

La premisa de que bastaba con cumplir el estándar europeo, por ser el más exigente, se ha resentido. Abad pone como ejemplo Colorado (EE.UU.), que derogó en mayo de 2026 su ley de IA, importada de la arquitectura del AI Act, para desarrollar un marco de transparencia y derechos sobre decisiones automatizadas en un contexto de impulso federal sobre las leyes estatales. El socio de Garrigues concluye que "la convergencia regulatoria ya no puede darse por descontada". Su recomendación es diseñar la gobernanza en torno a controles auditables, que sobrevivan a los cambios en el calendario y en la política.

Si imaginamos la agenda que llenará las páginas de un director jurídico en 2027, muchos despachos señalan la importancia de empezar por lo básico y saber exactamente qué inteligencia artificial se usa de verdad en la compañía. El uso no inventariado, el llamado *shadow AI*, es el origen de los riesgos que pueden materializarse en 2027, desde el tratamiento de datos personales sin base jurídica hasta la salida de información confidencial hacia herramientas de terceros o las decisiones automatizadas sobre personas sin supervisión real.

Ceca Magán habla de la pérdida de control sobre la información y los activos digitales, y Deloitte Legal del incumplimiento de las políticas de uso por parte de los empleados, a lo que suma la cadena de suministro, porque, según apuntan, muchas empresas emplean modelos de terceros sin analizar sus condiciones contractuales.

En este escenario los despachos hacen un llamamiento a los consejos de administración porque es allí donde converge la responsabilidad. Abad sostiene que la gobernanza de la IA deja de ser asunto del CISO o del DPO para convertirse en un deber de diligencia exigible a los administradores, y Rubio y Molina alertan de que la nueva normativa de ciberseguridad contempla multas de hasta 10 millones de euros o el 2% de la facturación mundial si el consejo no adopta las medidas adecuadas. Recuerdan también que España sigue sin aprobar su ley de ciberseguridad, con el plazo vencido desde octubre de 2024.

Como vemos, el Reglamento de IA no es la única pieza del rompecabezas. Rodrigo González describe un mapa normativo denso con "definiciones desconectadas y obligaciones solapadas". Desde Garrigues consideran infravalorada la responsabilidad civil, que cobra otra dimensión con la Directiva (UE) 2024/2853 sobre productos defectuosos, que debería transponerse antes del 9 de diciembre, y que extiende su ámbito al software, la IA y los servicios digitales. Por su parte, en Hogan Lovells Cadwalader creen que la Data Act está "fuera del radar" de muchas compañías españolas. Queda además por resolver si es lícito entrenar modelos con obras protegidas por derechos de autor. CMS ya ve resoluciones relevantes en Europa y Garrigues espera que el TJUE aclare, en el último trimestre de 2026, el choque entre tecnológicas y creadores de contenidos.

Sobre el efecto de la IA en su labor de asesores, los despachos admiten usarla en la primera capa del trabajo, sobre todo en la revisión documental, la comparación de cláusulas y los primeros borradores, mientras que la interpretación de lo ambiguo, la negociación y la responsabilidad profesional siguen en manos del abogado.

El uso no inventariado –el llamado 'shadow AI'– es el origen de los riesgos que pueden materializarse en 2027, desde el tratamiento de datos personales a las decisiones automatizadas

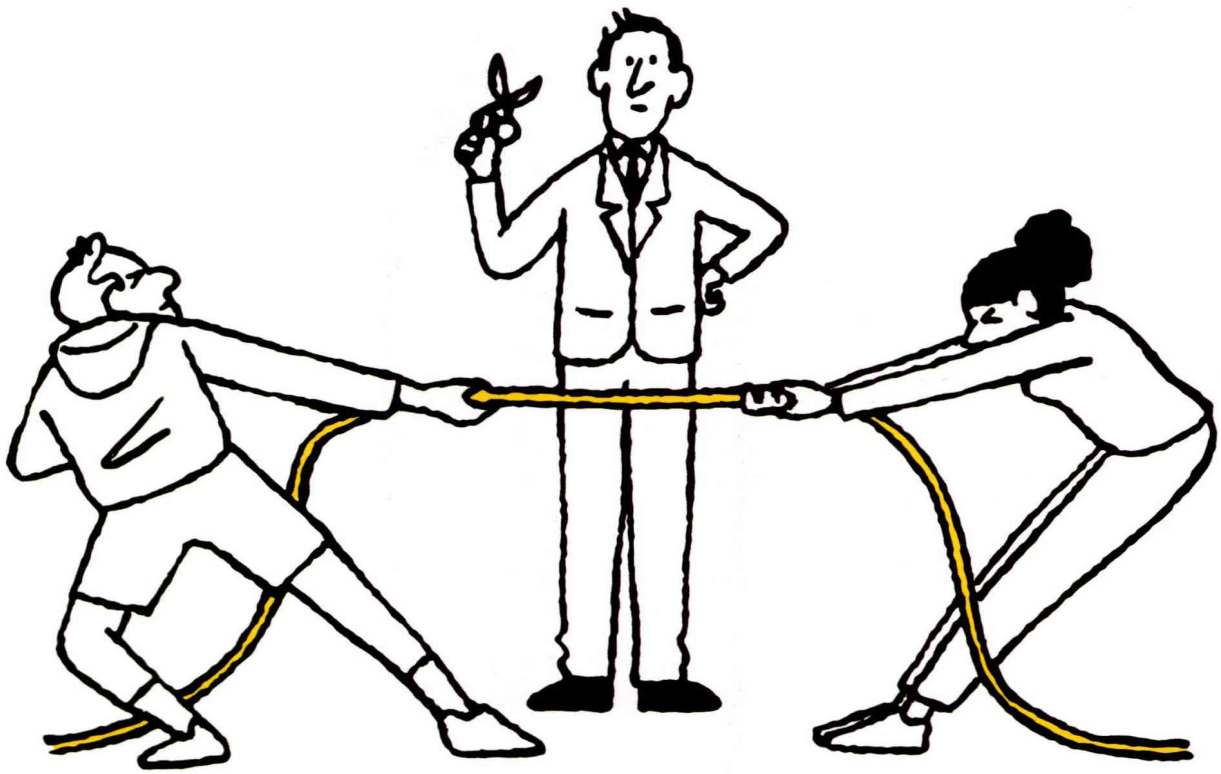
Muchos despachos hablan de la creación de flujos específicos y agentes especializados, y de servicios antes inalcanzables, como la monitorización regulatoria continua o el cumplimiento normativo integrado en el diseño de productos, sistemas y procesos del cliente mediante el legal by design.

Aunque nadie pone en duda que el uso de la IA seguirá requiriendo la supervisión humana, también hay coincidencia en que, en muy poco tiempo, no usar estas herramientas se percibirá como una deficiencia del servicio.

Forbes

FORBES LAWYERS ESPAÑA

PROCESAL



LOS MASC SUSPENDEN

Los despachos hacen un balance negativo de los MASC y afirman que no hay mejor voluntad negociadora. Más trámites, dudas y juzgados colapsados auguran un 2027 complejo. Ni siquiera la IA se ve como un aliado, sino como una posible causa de mayor litigiosidad

Un año y medio después de la llegada de los MASC, tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 1/2025, la mayoría de los despachos coincide en que la voluntad negociadora no se ha visto alterada, al menos la de quien antes no la tenía.

Los asuntos transigibles se cerraban ya por acuerdo y el resto sigue en los tribunales, apunta Gonzalo Ardila, de Hogan Lovells Cadwalader. Lo que sí ha cambiado es la acreditación de la fase previa, que obliga a delimitar antes la controversia y a documentar el intento negociador, algo que Clyde & Co constata en un sector asegurador que estaba ya acostumbrado a la búsqueda del acuerdo antes de judicializar.

Luis Javier Vidal, de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, añade que el MASC más extendido, la oferta vinculante confidencial, equivale a la reclamación extrajudicial de siempre, mientras Borja Fernández de Trocóniz y Alex Ferreres, de Linklaters, son contundentes y definen los MASC como "un claro error" que debería eliminarse.

Por otra parte, Fabio Virzi, de ECIJA, ve avances en conflictos societarios y contractuales de cuantía media, con más clientes que preguntan por la mediación antes de demandar, pero denuncia una "litigación sobre la litigación" cuando los juzgados tienen estándares muy diferentes.

Donde no hay nada que negociar, el trámite estorba, apuntan los letrados. Andrés Herzog, de Fourlaw, sostiene que la cultura de la negociación siempre ha existido, pero que el problema ahora es la generalización. Ante un impago sin causa ni excusa, estos mecanismos crean un obstáculo para quien ha cumplido y una ventaja para quien no lo ha hecho. En la misma línea, Cecilia Rosende, de Garrigues, explica que los MASC se están mostrando como un "escollo" cuando las posturas de las partes son firmes. Natalia Gómez y José Luis Prieto, de Freshfields, los definen como una "mera formalidad", más dirigida a cubrir el trámite y asegurar el acceso de costas, con el efecto de una litigación "muy fragmentada y de poca calidad".

La fase previa se ha convertido, además, en una apuesta sin base real sobre qué aceptará cada juzgado. Fernando Bedoya, de Pérez-Llorca, describe el dilema de anticipar qué acreditación bastará en cada partido judicial para no arriesgar una inadmisión tras meses de trabajo, y Rafael Murillo, de Gómez-Acebo & Pombo, advierte de que esa disparidad de criterios convierte el derecho procesal en algo "cuasi consuetudinario".

Existe, por ejemplo, una discrepancia de criterios sobre la oferta vinculante confidencial. Desde Uría Menéndez, José Miguel Fatás explica que no hay certeza sobre si basta acreditar su envío y recepción o si debe implicar una concesión real del oferente, además de las dudas generadas sobre los medios de comunicación que son válidos para iniciar la negociación. Freshfields va más allá y advierte de que podría acabar determinándose la inconstitucional de los MASC como requisito de procesabilidad.

... VIEJOS PROBLEMAS Y NUEVAS SOLUCIONES

Otro de los retos del año ha sido la saturación de los tribunales. Pedro Soriano, de Ceca Magán, la sitúa como el principal desafío por la escasez de jueces y funcionarios y la reforma de la Ley de Planta Judicial. La inteligencia artificial, según apuntan los abogados, podría traer más litigiosidad a un sistema al borde del colapso.

Según aporta Marta González, de Eversheds Sutherland, las últimas estimaciones del CGPJ sitúan en tor-

no a diez meses la duración media en primera instancia y a ocho en la segunda. De ahí que el arbitraje gane terreno. Cristina Camarero, de Ontier, prevé que 2027 confirmará su auge, sobre todo, el internacional.

Dos directivas pendientes marcarán la litigación del próximo curso. Con un retraso de cuatro años, la Directiva (UE) 2020/1828 de acciones de representación junto con la Directiva (UE) 2024/2853 sobre productos defectuosos, cuyo plazo vence el 9 de diciembre de 2026, podría suponer un cambio de paradigma en la litigación por daños, según apunta Freshfields.

Desde Gómez-Acebo & Pombo coinciden en que la ley de acciones colectivas podría convertirse en el cambio de mayor transformación en la práctica. Su efecto crecerá, dice Linklaters, "si se permite la financiación privada en la litigación en masa". Cada vez más fondos internacionales financian reclamaciones de daños derivadas de conductas anticompetitivas y disputas de inversión, y se esperan más demandas en sectores como banca, privacidad, energía y *greenwashing*.

En el terreno penal, 2026 también ha supuesto mayor presión sobre los sistemas de *compliance*. Uno de los grandes frentes abiertos es el de las sanciones internacionales. Mientras que la prevención de la corrupción y el blanqueo de capitales son ámbitos ya consolidados en los que las empresas llevan años trabajando, el régimen de sanciones internacionales ha irrumpido como una obligación penal nueva que exige unos controles específicos que la mayoría de las organizaciones no tenían implantados. Para Noelia Álvarez, de ECIJA, los modelos de prevención deben dejar de funcionar en silos y adoptar una arquitectura integrada de gestión de riesgos financieros y penales. Ignacio Sánchez, de Hogan Lovells Cadwalader, sostiene que no hay que descuidar el resto de los frentes y habla de estándares más agresivos en anticorrupción y un AML con un perímetro más amplio.

Sobre las tendencias que marcarán 2027, Juan Palomino, de Pérez-Llorca, identifica también el reciente comienzo operativo de la Autoridad Independiente de Protección del Informante, que supone un cambio relevante en lo que se refiere a la supervisión de empresas. Ya se han empezado a ver inspecciones y propuestas de sanción muy relevantes, con interpretaciones extensivas de la norma.

... ADIÓS AL COMPLIANCE MERAMENTE COSMÉTICO

El *compliance* se vuelve vuelve estratégico y tangible, y ya no basta con tener un programa, porque, como resume ECIJA, "el *compliance* cosmético ya no protege". Irene Amosa, de Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia, cita un auto de febrero de 2026 y una sentencia de diciembre de 2025, ambos de la Audiencia Nacional, que niegan valor a políticas y protocolos si no se prueba que los controles funcionaban y eran adecuados al riesgo completo. Una organización no incumple "por departamentos", explica María M. Pardo de Vera, de Ceca Magán: "Los riesgos se cruzan, las decisiones se cruzan y la tecnología los cruza todavía más". El *compliance* tiene que empezar a hacerlo también.

Gabriel Castro, de Garrigues, afirma que la prevención del cibercrimen ocupará un lugar prioritario en la agenda de 2027 de la gran empresa. Una amenaza importante que puede experimentar un crecimiento exponencial por la utilización de herramientas de IA.

Pero la inteligencia artificial también tiene capacidad para convertirse en un aliado. Según comenta Ignacio Ayala, de Oliva-Ayala Abogados, el uso de la IA evolucionará y deberá ayudar al abogado a ser mejor profesional; eso sí, sin comprometer el rigor y la supervisión humana de todo el proceso.

La cultura de la negociación siempre ha existido, pero el problema ahora es la generalización. Estos mecanismos crean un obstáculo para quien ha cumplido y una ventaja para quien no lo ha hecho

En el ámbito de las investigaciones internas y de los procedimientos por delitos económicos, podrá ayudar en tareas de identificación y salvaguarda, pero también plantea grandes desafíos en la cadena de custodia, el derecho de defensa o el sesgo algorítmico. Algunas firmas prevén que los tribunales exigirán auditorías algorítmicas como presupuesto de validez de la prueba digital. Con la vista puesta en 2027, Vanessa Fernández Lledó, de Gómez-Acebo & Pombo, concluye que las empresas deberán documentar exhaustivamente el uso de estas tecnologías para justificar su rigor metodológico ante tribunales y reguladores.