



GA_P: más allá de los números

Una conversación con el managing partner Inigo Erlaiz sobre el futuro de Gómez-Acebo & Pombo, que revela su enfoque en la rentabilidad y la apuesta por la inteligencia artificial, la sostenibilidad y la expansión internacional para consolidar su liderazgo

por Ilaria Iaquina

Con el cierre de 2024 a la vista, Gómez-Acebo & Pombo (GA_P) avanza con una estrategia clara: consolidar su liderazgo en Iberia y ampliar su presencia en mercados internacionales clave. Desde la integración de la inteligencia artificial en sus procesos hasta una firme apuesta por la sostenibilidad, la firma no solo busca mantener el ritmo, sino marcar la diferencia.

El éxito, sin embargo, no se mide solo en cifras: el despacho pone el foco en la rentabilidad, como nos explica en una entrevista exclusiva el managing partner Íñigo Erlaiz. Durante el último año, GA_P ha reforzado áreas clave como M&A, litigación y reestructuraciones, fortaleciendo la sinergia entre sus oficinas de Lisboa y Madrid. Además, una decidida estrategia para atraer y retener talento joven constituye un pilar fundamental de su enfoque a largo plazo.

¿Cómo esperan cerrar este 2024? ¿Nos puede adelantar alguna cifra?

Es pronto aún para hacerlo. Los últimos meses del ejercicio afectan en buena parte al resultado final. Llevamos una buena tendencia, que esperamos que continúe. Dicho eso no nos preocupa la cifra final de crecimiento. Nos preocupan más otros ratios conectados con la rentabilidad y el posicionamiento. Y si para mejorarlos tenemos incluso que renunciar a crecer al ritmo que lo hemos hecho en estos últimos años, lo vamos a hacer.

¿Cuáles han sido los principales hitos que han impulsado el despacho? ¿El M&A sigue siendo clave en esta última parte del año?

La parte transaccional (M&A, mercado de capitales, reestructuraciones, banca, inmobiliario) es siempre un motor del despacho. Y ahora está funcionando a pleno rendimiento. Pero también el resto de áreas. Una de las claves de la evolución de la firma es que todas las áreas y oficinas están teniendo un desempeño óptimo. Este año estamos viendo crecimientos significativos, por ejemplo, en el área de litigación y en la oficina de Lisboa, algo que nos habíamos marcado como objetivo.

«No nos preocupa la cifra final de crecimiento. Nos preocupan otros ratios conectados con la rentabilidad y el posicionamiento»



La MP de la oficina de Lisboa nos dijo ([enlace](#)) que el enfoque+ en Portugal se centra en reforzar las relaciones internacionales y las sinergias con otros equipos. ¿Cómo está evolucionando esa estrategia y con qué resultados?

Queremos ser la firma ibérica de referencia. Por ello en nuestro plan estratégico apostamos por nuestro negocio en Portugal. Prueba de ello son las incorporaciones recientes que hemos hecho para apuntalar algunas áreas (laboral, reestructuraciones, público y regulatorio, procesal). Estamos muy satisfechos con los resultados conseguidos. La oficina es ahora más transversal y está mejor conectada con el negocio español a través de las áreas de práctica. Hemos avanzado, por tanto, en nuestra identidad ibérica. Y los resultados están ahí. A la fecha llevamos un crecimiento del 30% este año en nuestra oficina de Lisboa. Y no vamos a parar ahí. Vamos a continuar ese mismo camino reforzándonos para dar el mejor asesoramiento posible, centrándonos en un segmento concreto en Portugal, muy vinculado al asesoramiento a inversores internacionales.

Estamos viendo una creciente atención hacia América Latina, en particular México([enlace](#)). Aunque GA_P no tiene una sede física en la región, mencionaban ya en 2023 el “peso creciente” del negocio en LatAm. ¿Podríamos ver una expansión más formal en esa región?

Espero que ese peso siga aumentando en los próximos años, por el propio crecimiento económico de esas regiones, pero también porque nuestra posición en ellas nos está permitiendo estrechar vínculos con las firmas locales líderes. Esa combinación de factores va a ser muy relevante para definir nuestro rumbo en la región, y que es lo que nos va a permitir seguir consolidando nuestro negocio, presencia y posicionamiento en esos mercados. México es el mercado más relevante, pero Colombia, Perú y Chile también tienen un gran interés para nosotros. Igual que la línea de negocio que los conecta con Estados Unidos y que seguimos desde nuestra oficina de Nueva York.

¿Cuál es la clave del éxito en un mercado tan competitivo como el norteamericano?

«Queremos ser la firma ibérica de referencia. Por ello en nuestro plan estratégico apostamos por nuestro negocio en Portugal»

Para nosotros hay tres ejes: trabajar activamente la relación con los despachos líderes de NY, potenciar el papel de la oficina de NY como hub para canalizar negocio con LatAm, que a menudo tiene conexiones con NY, y utilizar también la oficina para estar más presentes en el resto de US y en Canadá, dos mercados que tradicionalmente han sido muy relevante para nosotros, sobre todo el americano, en el que contamos con una base relevante de clientes. Nuestro éxito, por tanto, depende que consigamos hacer bien esas tres cosas. En ello la oficina de NY nos aporta valor. Nos cierra un triángulo que conecta también con Londres y LatAm. Esos tres vértices, aunque no los únicos, son muy relevantes en nuestra estrategia de negocio.

GA_P ha invertido en inteligencia artificial ([enlace](#)). ¿Qué impacto ha tenido en el despacho?

Hemos invertido significativamente en dotar a nuestros abogados con herramientas de IA, tanto de desarrollo interno como externas, como Harvey. Gracias a estas herramientas, estamos comenzando a observar una reducción en el tiempo necesario para el análisis, estudio y búsqueda de documentación. Sin embargo, no las utilizamos como base para la redacción de documentos jurídicos, que sigue basándose en la información interna del despacho y el conocimiento de nuestros abogados.

¿Cómo están integrando la IA generativa en su práctica diaria?

Nuestra herramienta interna de IA, Fillip, está actualmente disponible solo para nuestro equipo de operaciones legales, que se ocupa de ciertos trabajos que tienen un alto componente de estandarización. A medida que asumen nuevas cargas de trabajo, alimentamos Fillip con nuevos algoritmos adaptados a las necesidades específicas de los asuntos, asumiendo tareas como la extracción automática de datos de documentos, la automatización de plantillas para la elaboración automática de determinados documentos, y la generación de cuadros de mando para el seguimiento de los asuntos, entre otras.

En varias ocasiones ha destacado la importancia de cuidar a las personas, tanto para atraer como para retener el talento...

Seguramente lo habré destacado siempre, porque para nosotros es un elemento crítico, que forma parte de nuestro ADN como firma...

De hecho, GA_P ha sido reconocido como uno de los destinos favoritos para los jóvenes. ¿Qué iniciativas han puesto en marcha para los nuevos talentos?

Tenemos un plan llamado Talento & Personas que incluye múltiples acciones e iniciativas con las que queremos construir una propuesta de valor integral y atractiva para quienes quieren formar parte de nuestro proyecto. Y que incluyen la posibilidad de participar en su

definición, algo en lo que implicamos a nuestros asociados a través del Comité NexGeneration. También oportunidades de movilidad geográfica, programas de secondments, una formación flexible que permite a cada asociado crear su propio itinerario formativo según las áreas y habilidades que pretenda desarrollar.

¿Qué diferencia a GA_P en este ámbito dentro del sector legal?

Nuestra principal arma es la que envuelve todo en GA_P, una manera de ser, una cultura que pone a las personas en el centro, que integra, que arropa, que se preocupa por su bienestar, que respeta. Todo eso se traduce en un buen ambiente de trabajo que valoramos como uno de nuestros principales activos y que procuramos cuidar en consecuencia.



«La sostenibilidad es una prioridad en la firma. Con una doble dimensión, interna (para que nuestro propio proyecto sea sostenible) y externa (para ayudar a nuestros clientes)»

GA_P ha liderado proyectos importantes en sostenibilidad y con el plan de recuperación europeo. Con la incorporación de Saturnina Moreno González en el equipo de litigación tributaria están poniendo el foco en la fiscalidad verde. ¿Cómo integran los criterios ESG en la estrategia del despacho?

La sostenibilidad es una prioridad en la firma. Con una doble dimensión, interna (para que nuestro propio proyecto sea sostenible) y externa (para ayudar a nuestros clientes). Es parte de nuestra misión. En la dimensión interna contamos con un plan de Sostenibilidad para el periodo 22-24, que contempla 33 prioridades estratégicas y planes de ejecución anuales, con los que trabajamos y avanzamos en distintos frentes: medioambiente, sociedad (aquí con el apoyo de nuestra Fundación Fernando Pombo) y personas (diversidad, igualdad, inclusión). Estamos trabajando ya en un nuevo para el periodo 25-27 con el fin de centrarnos y seguir avanzando en aquellos aspectos que, de acuerdo con los análisis de doble materialidad, son los más relevantes en cada uno de esos tres frentes.

¿Y la dimensión externa?

Contamos con un grupo transversal especializado en sostenibilidad, con el que estamos en condiciones de ofrecer a nuestros clientes un asesoramiento de alto valor añadido en distintas materias (transición energética, finanzas sostenibles, fiscalidad verde, sostenibilidad laboral, modelos y mejores prácticas de buena gobernanza, etc). En 2024 hemos puesto además en marcha la cátedra ICADE-Gómez Acebo & Pombo en sostenibilidad y derecho, que conecta ambas dimensiones y con la que queremos divulgar y contribuir a impulsar el movimiento sostenible desde el derecho e identificar nuevas vías para ello.

En 2024 han reforzado su equipo con fichajes estratégicos, como el de Javier Gazulla (fiscal). ¿Qué aportan estas incorporaciones a la evolución del despacho y en qué otras áreas planen seguir reforzándose?

Nuestro modelo de crecimiento es esencialmente orgánico. Por ello, con los refuerzos laterales somos muy selectivos. Buscamos perfiles que nos mejoren, que nos refuercen o aporten nuevas

«Nuestro modelo de crecimiento es esencialmente orgánico. Por ello, con los refuerzos laterales somos muy selectivos»

capacidades, y siempre que encajen, además, en esa cultura de la que antes hablaba. Además, traen con ellos una visión diferente que siempre es enriquecedora porque te abre nuevos caminos. Para esos perfiles que nos hacen mejores, siempre hay sitio, en todas las áreas y, por tanto, seguiremos haciendo ese tipo de incorporaciones. Pero siempre con el objetivo de mejorar, más que de crecer, y asegurando que el crecimiento sea en todo caso sano, sostenible y esté bien alineado con nuestra cultura.

Con el crecimiento sostenible pero también sostenido de GA_P se visualiza la posibilidad de alcanzar los €100 mln en ingresos.

¿Cuáles son los planes concretos para llegar a este hito y qué sectores o áreas consideran clave para lograrlo?

Como decía no nos preocupa alcanzar un objetivo de facturación ni tenemos un plan concreto para alcanzarlo. Sí lo tenemos, porque es lo que queremos, para hacer las cosas mejor cada día y que nuestros clientes y el mercado así lo perciban. Nuestro plan estratégico está enfocado en esa línea, con objetivos de posicionamiento, mejora de rentabilidad, productividad, eficiencia, etc. Si para alcanzarlos y hacer las cosas mejor tenemos que seguir reforzándonos en algunos ámbitos sin duda lo haremos. Si trabajamos en esa línea, el crecimiento será un efecto colateral. Y los 100 mln los alcanzaremos. Pero será cuando tenga que ser, en el marco de una estrategia que no prioriza el crecimiento ni está basada en ese objetivo. Lo que nos preocupa es seguir avanzando y ser la firma ibérica de referencia. ■