

Isabel Rodríguez, de Banco Santander a Addleshaw Goddard

ÉCIJA: IA, capital externo y expansión en Iberoamérica

Hogan Lovells apuesta por Europa: Italia y España, *hubs* del crecimiento

La nueva generación de abogados *in-house*: los jóvenes talentos que están redefiniendo el asesoramiento jurídico corporativo en la Península Ibérica

PwC Tax & Legal ante el nuevo mapa del legal

Editorial

Ilaria laquinta



La temporada de bodas

La abogacía global se está reordenando a golpe de boda. En los últimos meses han cristalizado enlaces entre grandes firmas que despiertan entusiasmo y suspicacias a partes iguales. Pero, sobre todo, están redibujando el mapa competitivo de los servicios legales. El mensaje es claro: escala, capilaridad y músculo financiero ya no son un lujo, sino el precio de entrada al juego. El caso paradigmático es A&O Shearman. La fusión entre Allen & Overy y Shearman & Sterling ha alumbrado un coloso de casi 3.900 abogados, 49 oficinas y más de 3,7 mil millones de dólares en ingresos. El primer ejercicio posfusión ha llegado con resultados sólidos y un posicionamiento que desafía a competidores históricos como Clifford Chance o Linklaters. La tesis de sus líderes es conocida: una oferta reforzada para acompañar operaciones transfronterizas cada vez más complejas. La incógnita es otra: cómo armonizar culturas profesionales distintas y modelos retributivos al alza sin fisurar el tejido interno. El mercado observa el alcance y —con razón— el termómetro de la integración. El otro movimiento relevante es la combinación entre Herbert Smith Freehills y Kramer

Levin, que aspira a materializar un despacho genuinamente transatlántico y transpacífico: unos 2.700 abogados, 26 oficinas y más de 2.000 millones de facturación. La lógica estratégica es consistente: mayor presencia en Estados Unidos, plataforma global con profit pool único y capacidad de respuesta integral para clientes que operan sin fronteras. El tamaño promete sinergias; la gobernanza deberá convertirlas en ventaja sostenida.

España y Portugal no son un apéndice de este relato. El eje ibérico ha pasado de receptor a emisor de estrategia. Nuestros despachos no solo compiten por mandatos globales; impulsan su propia expansión —especialmente hacia América Latina— mediante alianzas e integraciones con firmas locales para construir plataformas continentales. No es una réplica del modelo anglosajón: el éxito depende de traducir la ambición a la diversidad sociocultural, regulatoria e institucional de cada jurisdicción. Quien pretenda aterrizar con una receta única, despega y se estrella. En este número analizamos la integración entre Pérez-Llorca y Gómez-Pinzón en Colombia: un movimiento que se explica por la demanda. Clientes con negocios, riesgos y litigios a ambos lados del Atlántico requieren equipos coordinados, metodologías homogéneas y estándares comparables. Conversamos también con Javier Muñoz Martínez, nuevo director internacional de Ontier, que sitúa la internacionalización en el núcleo de la estrategia del despacho. Y no es casual que el primer ejecutivo global de Hogan Lovells subraye aquí su apuesta por España, Francia e Italia. Las plazas europeas son ya nodos esenciales en redes densas donde talento, proximidad regulatoria y tracción de mercado pesan tanto como la marca.

¿Hacia dónde va el mercado? Hacia la consolidación y la geografía. La primera exige revisar estructuras de capital, compartir riesgos y domesticar egos. La segunda requiere invertir donde hoy se juegan los asuntos de mañana. Los nuevos actores posfusión apuestan por plataformas integradas, redes de oficinas coordinadas y tecnología como pegamento operativo. La promesa es potente; el peaje también: integración cultural, reglas de gobierno claras y meritocracias que no se queden en el cartel. Para los despachos españoles, la oportunidad es nítida y la advertencia, también. Oportunidad, porque España es un hub natural para transacciones y litigios con América Latina y porque el talento ibérico habla el idioma —literal y profesional— de la región. Advertencia, porque el aumento de escala no debe devorar la propuesta de valor: cercanía al cliente, socios implicados, precios competitivos y comprensión fina del contexto local. Copiar sin adaptar no es estrategia; es un atajo. Queda el factor cliente. Las multinacionales no compran etiquetas: compran resultados. Quieren equipos que crucen jurisdicciones sin sobresaltos, gestión de proyectos jurídica de verdad —con métricas, plazos y responsables— y una gobernanza que garantice consistencia hasta el final. Quien ofrezca eso, ganará. Quien crea que basta con colgar un nuevo logo, perderá.

El tablero se ha movido. El tamaño importa, pero la arquitectura importa más. Iberia no es el patio trasero de nadie: es una plataforma con voz propia. La consigna es simple y exigente: consolidar cuando sume, expandir cuando tenga sentido e integrar con rigor. En esta liga global, el futuro no será del más grande ni del más vistoso, sino del mejor orquestado. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

2025 EVENTS CALENDAR

OCTOBER

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

NOVEMBER

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

2026 EVENTS CALENDAR

JANUARY

■ Legalcommunity Energy Awards	Milan, 29/01/2026
--------------------------------	-------------------

FEBRUARY

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

LEGEND

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

MARCH

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

APRIL

■ Legalcommunity Tax Awards	Milan, 16/04/2026
-----------------------------	-------------------

MAY

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

JUNE

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

JULY

■ LC Italian Awards	Rome, 02/07/2026
---------------------	------------------

SEPTEMBER

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

OCTOBER

■ Inhousecommunity Days	Rome, 30/09-2/10/2026
-------------------------	-----------------------

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

SWITZERLAND

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND		
Research Period from	01/01/24	DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	21/02/2025	

MENA

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

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

Contenidos

IBERIANLAWYER 148

48

Hogan Lovells apuesta por Europa: Italia y España, hubs del crecimiento

28

PwC Tax & Legal ante el nuevo mapa del legal

8

EN MOVIMIENTO

Inmaculada Castelló se ha incorporado a Deloitte Legal

20

EN LA WEB

Las infraestructuras hidráulicas, las energías renovables, la sanidad privada y el turismo lideran la actividad de M&A en la Península Ibérica

32

Focus en los under 40

38

Ontier, nueva fase internacional

42

Formando juristas

54

Isabel Rodríguez, de Banco Santander a Addleshaw Goddard

58

ÉCIJA: IA, capital externo y expansión en Iberoamérica

62

La ley antifraude nuevo paradigma para las pymes

66

Legal design: hacia una práctica jurídica más humana

72

Dos ríos, un solo cauce

78

Tragedia del funicular de Lisboa: las implicaciones legales

82

Miranda: nuevo liderazgo, nuevas estrategias

86

El reto del mercado único europeo

90

La evolución del asesoramiento legal en la era tecnológica

96

La seguridad privada encuentra el compliance

100

Juristas de empresa y asesores externos: el doble rostro de la negociación

104

FINANZAS EN ACCIÓN

RESPONSABLE GLOBAL

Jose Zarzalejos, nuevo responsable global de Corporate Finance de KPMG

106

FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

MCH vende Grupo Vaughan a Tutore Group

112

Capital privado entre salidas difíciles, el reto de la IA y una recaudación en desaceleración

116

Un private equity en transformación

122

ESPECIAL

Iberian Lawyer Forty under 40 Awards 2025

144

WCA

Compliance: lo que hemos aprendido de Andy y Laurent

146

WLW

La entrada en funcionamiento de la AIPI y su impacto en el mid-market

148

SESIÓN DE COACHING

Las competencias humanas que la inteligencia artificial no supera

En movimiento

Inmaculada Castelló se ha incorporado a Deloitte Legal

Inmaculada Castelló ha dejado Dentons para unirse a Deloitte Legal como socia de Corporativo/M&A.



David Díez, socio responsable de regulatorio de A&O Shearman

Como adelantado por *Iberian Lawyer* ([aquí la noticia](#)) A&O Shearman ha incorporado a David Díez como socio responsable de su departamento regulatorio en España.

Andersen: nuevas incorporaciones y expansión territorial

Andersen ha continuado fortaleciendo su posicionamiento con una serie de movimientos estratégicos que han reforzado tanto su equipo como su presencia territorial. La firma ha nombrado a **Javier Gómez Domínguez** como nuevo socio del área de M&A. El abogado se ha incorporado desde PwC Tax & Legal, donde era socio responsable de Derecho Mercantil. En esta misma práctica, Andersen también ha incorporado a **Jesús Mardomingo** como socio en el área financiera de M&A. Procedente de Dentons. Asimismo, **Juan Antonio Castro** se ha unido como nuevo socio del departamento de Derecho Mercantil y M&A, tras su paso por RCD. Además de estos fichajes, Andersen ha impulsado su crecimiento territorial mediante la integración del despacho malagueño MTA Legal, lo que ha supuesto la incorporación de un equipo de 16 profesionales especializados en Derecho Corporativo, Fiscal y Litigación. Entre ellos, **Emilio Martínez**, socio fundador de MTA Legal, se ha incorporado como nuevo socio en la oficina de Málaga, consolidando así la presencia de Andersen en Andalucía.



JOSÉ MIGUEL SORIANO, EMILIO MARTÍNEZ,
AND JOSÉ VICENTE MOROTE



JAVIER GÓMEZ DOMÍNGUEZ



JESÚS MARDOMINGO



JUAN ANTONIO CASTRO



Ecija ha reforzado litigación y renovado el equipo en Colombia

Ecija ha incorporado a **Fabio Virzi** como nuevo socio del área de Litigación y Arbitraje en su oficina de Madrid. El abogado, que ha llegado desde Cases & Lacambra, cuenta con una amplia experiencia en resolución de conflictos tanto en sede judicial como arbitral. Paralelamente, la firma ha reestructurado su organización en Colombia, donde ha nombrado a **David Bedoya** como nuevo socio director, y ha promovido a cuatro nuevos socios con el objetivo de consolidar su presencia en el país. Esta renovación se ha producido tras la salida, a comienzos de septiembre, de **Pablo Márquez**, hasta entonces socio director de Ecija Colombia, junto con otros cinco socios: **Lorena Garnica, Patricia Renjifo, Carlos Hugo Ramírez, Camilo Ramírez y Julio Castañeda**. Todos ellos han dejado la firma para dedicarse plenamente a Veria, una nueva firma legal en la que continúan su trayectoria profesional.

Ontier ha reforzado su apuesta internacional

Ontier ha dado un paso más en su estrategia de expansión internacional con el nombramiento de **Javier Muñoz Martínez** (ver entrevista más adelante) como nuevo director internacional. El abogado, que ha sido secretario general y del consejo de Prisa Media, asume una posición clave desde la que impulsará el crecimiento y la estrategia global de la firma en América, Europa y Oriente Medio. Ontier también ha designado a **Michael O. Mena** como nuevo socio director de su oficina en Miami. Este nombramiento marca un hito en la consolidación de la presencia de Ontier en Estados Unidos, reforzando su posicionamiento en un mercado prioritario para la firma.



MICHAEL O. MENA, JAVIER MUÑOZ MARTÍNEZ



Cuatrecasas ha incorporado a Carolina Menichetti en Chile

Cuatrecasas ha incorporado a **Carolina Menichetti** como nueva socia para liderar el área de Real Estate M&A.



CNMV: Juan Rodríguez de la Rúa Puig nuevo GC

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) ha nombrado a **Juan Rodríguez de la Rúa Puig** como su nuevo consejero general (General Counsel) y secretario del consejo, con efecto desde el 1 de septiembre de 2025.

RocaJunyent ha reforzado M&A y derecho público

RocaJunyent ha incorporado a **Cloe Barnils** como nueva socia en el departamento de Mercantil y M&A. La abogada, que ha llegado desde Deloitte Legal, cuenta con una amplia trayectoria en operaciones societarias y de reestructuración empresarial, y se ha sumado al equipo para fortalecer la práctica transaccional de la firma. Asimismo, la firma ha fichado a **David Antón** como nuevo socio del departamento de Derecho Público en su oficina de Madrid. Antón, que ha desarrollado su carrera en Hogan Lovells, aporta una sólida experiencia en derecho administrativo, regulatorio y contencioso.



CLOE BARNILS, JOAN ROCA



DAVID ANTÓN



Osborne Clarke: Javier Bau nuevo socio

Osborne Clarke ha ampliado su equipo corporativo en España con el nombramiento de **Javier Bau** como socio.

Ejaso: Jaime Carrera nuevo socio en Vigo

Ejaso ha anunciado la apertura de una nueva oficina en Vigo, un movimiento que consolida la presencia de la firma en Galicia y amplía su equipo profesional en la región a más de 35 abogados. La nueva oficina estará liderada por **Jaime Carrera Rafael**.



Martínez-Echevarría ha reforzado Fiscal y Energía

Martínez-Echevarría ha reforzado su práctica fiscal con la integración de la boutique Delaw Firm, especializada en asesoramiento tributario. Como parte del acuerdo, **Irene Díaz Meneses** y **Carlos Fernández Córdoba**, socios fundadores de Delaw, se han incorporado como socios en el área fiscal y tributaria del despacho, aportando una sólida experiencia en planificación fiscal, fiscalidad internacional y defensa ante la Administración. Además, la firma también ha incorporado a **Andrés Campaña Ávila** como nuevo socio en su práctica de derecho administrativo y energía. Campaña, que cuenta con una dilatada trayectoria en el sector energético, se ha sumado al equipo para potenciar el asesoramiento en proyectos regulatorios y de transición energética.



IRENE DÍAZ MENESES, VICENTE MORATÓ, CARLOS FERNÁNDEZ CÓRDOBA



ANDRÉS CAMPAÑA ÁVILA

Pons Ip: nuevos nombramientos en Marcas e Inteligencia de Marca

Pons Ip ha reforzado su liderazgo en el sector con el nombramiento de **Pablo López Ronda** como director del Área de Marcas e Inteligencia de Marca y **Ana Teresa Barreto** como subdirectora de la misma división.



ANA TERESA BARRETO, PABLO LÓPEZ RONDA, NURIA MARCOS



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



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

RC Law ha nombrado a Daniel Landaluze como socio

RC Law ha anunciado el refuerzo de su práctica de Derecho Fiscal con la incorporación de dos profesionales. **Daniel Landaluze** se une como socio y estará basado en la oficina de Washington D.C., mientras que **María Martínez** se incorpora como counsel desde Barcelona.



RCD ha incorporado a Javier Galán en inmobiliario

RCD ha reforzado su área de Derecho Inmobiliario con la incorporación de **Javier Galán**, de Fieldfisher, como socio.



ANA PARÉS LÓPEZ DE LEMOS



ALEXANDRA BRIK

Monereo Meyer ha reforzado Fiscal, corporativo y litigación

Monereo Meyer Abogados ha incorporado a **Alexandra Brik** como nueva socia en los departamentos de derecho corporativo y fiscal. Brik, que cuenta con una sólida experiencia en el asesoramiento empresarial y fiscal tanto nacional como internacional, se ha sumado al equipo para fortalecer estas áreas clave del despacho. Asimismo, la firma ha añadido a **Ana Parés López de Lemos** como nueva socia del departamento de Litigación.

Zadal: Manuel Martínez nuevo socio

Zadal ha nombrado a **Manuel Martínez** como socio para crear y liderar el departamento de Litigación y Reestructuración.



Casadeley: José María Labadía socio director en Madrid

Casadeley ha reforzado su equipo de liderazgo con el nombramiento de **José María Labadía**, quien se incorpora a la firma tanto como socio en el departamento de derecho laboral como socio director de la oficina de Madrid...



SRS Legal ha reforzado el equipo de derecho público

SRS Legal ha fortalecido su departamento de derecho público con la incorporación de **Vasco Moura Ramos** como nuevo socio y **Manuel Felício** como asociado en la oficina de Oporto. Se unen al departamento de derecho administrativo y medioambiental, donde trabajarán junto a los socios **José Luís Moreira da Silva** y **Alexandre Roque**.



JOSÉ LUÍS MOREIRA DA SILVA AND ALEXANDRE ROQUE

PRA ha integrado PVA Legal y ha reforzado su equipo

PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados ha ampliado su equipo con la integración del despacho PVA Legal, lo que ha supuesto la incorporación de seis nuevos abogados, entre ellos tres socios, reforzando así sus capacidades en varias áreas estratégicas del derecho empresarial. Además, la firma ha contratado a **Francisco da Cunha Matos**, procedente de Sá Miranda & Associados, quien se ha unido como socio profesional, aportando su experiencia en derecho mercantil y societario.



MIGUEL MIRANDA



FRANCISCO DA CUNHA MATOS



Abreu ha reforzado la práctica penal con nueva socia

Abreu Advogados ha anunciado el nombramiento de **Ana de Brito Camacho** como nueva socia en su práctica de derecho penal, sanciones y compliance.

Bird & Bird se ha expandido a Lisboa con nueva oficina

Bird & Bird ha anunciado la expansión de su presencia en la Península Ibérica con la apertura de una nueva oficina en Lisboa. El equipo, liderado por **Ana Rita Paínho** y **Sofia Carreiro**, aporta experiencia en propiedad intelectual, TMT, ciencias de la vida, corporativo, M&A, laboral y litigios.



ANA RITA PAÍNHO Y SOFIA CARREIRO

Telles ha nombrado a cuatro nuevos socios

Telles ha anunciado el nombramiento de cuatro nuevos socios: **Guilherme Seabra Galante**, **José Pedroso de Melo**, **Nuno Marques** y **Pedro Matias Pereira**.



GUILHERME SEABRA GALANTE, JOSÉ PEDROSO DE MELO, NUNO MARQUES Y PEDRO MATIAS PEREIRA

Andersen ha incorporado en Lisboa a Nádía da Costa Ribeiro

Andersen Iberia ha incorporado a **Nádía da Costa Ribeiro** como nueva socia en su práctica de TMT (Tecnología, Medios y Telecomunicaciones) en la oficina de Lisboa.



Miguel Pereira Coutinho se incorpora a Pragma

Pragma Advogados ha anunciado el nombramiento de **Miguel Pereira Coutinho** como nuevo socio, asumiendo la responsabilidad de las áreas de derecho penal, infracciones regulatorias, compliance e investigaciones internas.



Carla Lopes takes lead in legal & compliance at Securitas

Carla de Abreu Lopes is the new head of legal, risk and compliance at Securitas Portugal. She joins from Huawei Technologies, where she served as head of legal for the past three years.



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



En la web



Las infraestructuras hidráulicas, las energías renovables, la sanidad privada y el turismo lideran la actividad de M&A en la Península Ibérica

En los últimos meses, el mercado ibérico de fusiones y adquisiciones ha sido testigo de varias operaciones importantes que confirman el interés de los inversores internacionales por activos estratégicos en España y Portugal. Iberian Lawyer ha seleccionado cuatro de ellas por su volumen económico, la relevancia de los sectores implicados —infraestructuras hidráulicas, energías renovables, sanidad privada y turismo— y la participación de algunos de los principales despachos de abogados que operan en la región.

La mayor de estas operaciones ha sido la adquisición de GS Inima por la empresa emiratí Taqa, valorada en 1200 millones de dólares, lo que supone un refuerzo estratégico del negocio global de tratamiento de aguas y desalinización. La operación contó con el asesoramiento de despachos internacionales como Dentons (TAQA) y Gómez-Acebo & Pombo junto con K&L Gates (GS E&C), así como KPMG Abogados (TAQA) en materia fiscal.

En el sector energético, Velto Renewables, respaldada por La Caisse, ha completado la compra de una cartera fotovoltaica de 260 MW en España por 1100 millones de euros, una operación que refuerza su compromiso con la energía limpia en la península. Watson Farley & Williams asesoró a Velto, y Gómez-Acebo & Pombo actuó como asesor legal de Helia II y Plenum Partners, los vendedores de los activos. En Portugal, el sector sanitario acaparó el protagonismo con la entrada de Macquarie Asset Management en Luz Saúde, que adquirió el 40 % del grupo hospitalario por 310 millones de euros a Fidelidade. Clifford Chance prestó asesoramiento en coordinación con Morais Leitão.

Por último, el sector hotelero también ha sido escenario de importantes operaciones, como la venta del Hilton Porto Gaia, en la que Uría Menéndez asesoró a ECS (vendedor) y Eversheds Sutherland representó a Extendam (comprador). La operación pone de relieve el atractivo sostenido del mercado turístico portugués para los inversores internacionales.

Taqa en la compra de GS Inima por 1200 millones de dólares: Asesores



JESÚS DURÁN



JAVIER MOYA



PABLO FERNÁNDEZ
CORTIJO



RICARDO LÓPEZ

La empresa estatal Abu Dhabi National Energy Company (Taqa) ha anunciado la adquisición del 100 % de GS Inima Environment, la filial española de tratamiento de aguas del grupo surcoreano GS Engineering & Construction (GS

E&C), por aproximadamente 1200 millones de dólares. La operación, anunciada oficialmente el 25 de agosto de 2025, representa un paso estratégico en la expansión internacional de TAQA y su objetivo de consolidar su posición como uno de los principales proveedores mundiales de soluciones de agua de bajas emisiones.

GS Inima, con sede en España, gestiona más de 200 proyectos en más de diez países, con una fuerte presencia en España, Brasil, México, Estados Unidos y Omán. Considerada una de las mayores operadoras de concesiones de agua del mundo, su incorporación a la cartera de TAQA añade una importante capacidad en materia de desalinización y tratamiento de aguas, además de promover el uso de tecnologías eficientes como la ósmosis inversa (RO).

La operación también supone un importante movimiento corporativo para GS E&C, que adquirió Inima a la constructora española OHLA en 2011 por 231 millones de euros, como parte de un proceso de desinversión en activos no estratégicos impulsado en aquel momento por **Juan Miguel Villar Mir**. Con esta venta, el grupo surcoreano completa su salida del negocio del agua, mientras que TAQA consolida su expansión en Europa y América con un firme compromiso con la sostenibilidad y la innovación tecnológica.

Dentons ha asesorado a TAQA. Un equipo transfronterizo que incluye a Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Brasil ha asesorado en todos los aspectos de la operación. En España, donde GS Inima tiene su sede, la operación ha sido coordinada por los socios Jesús Durán y Javier Moya.

Gómez-Acebo & Pombo, junto con el asesor principal de la operación, K&L Gates, ha asesorado a la empresa surcoreana GS Engineering & Construction (GS E&C). El equipo del despacho que ha participado en esta importante operación ha estado liderado por **Pablo Fernández Cortijo** y **Nicolás Zúñiga**, socio y asociado senior del departamento de Fusiones y Adquisiciones-Capital Riesgo, respectivamente, que han dirigido un equipo multidisciplinar formado por **Laura Roda**, **Nicolás Otero** y **Cristina Merino**, asociados del departamento de Fusiones y Adquisiciones; **José Ramón Pérez**, asociado del departamento inmobiliario; **María Vázquez**, **Covadonga Luján**, **Camino Gamón** y **Andrés Cortés**, asociados del departamento de litigios y regulación; **Patricia González**, asociada del equipo de banca y finanzas; **Claudia Pérez**, asociada del equipo de propiedad intelectual, y **Carmen Abad**, asociada del equipo de derecho laboral.

KPMG Abogados ha asesorado a TAQA. El equipo ha estado liderado por **Ricardo López** (director), con la participación de **Raquel Juncal** (senior manager), **Álvaro Hernández** (senior manager), **Claudia de Tena** y **Rebecca Barceló** (asociadas).

ÁREA DE PRÁCTICA

Fusiones y adquisiciones

OPERACIÓN

Taqa en la compra de GS Inima por 1200 millones de dólares: Asesores

FIRMAS

Dentons, Gómez-Acebo & Pombo y KPMG Abogados

ASESORES

Jesús Durán, Javier Moya, Pablo Fernández Cortijo y Ricardo López

VALOR

1200 millones de dólares

WFW y GA_P asesoran a Velto en la adquisición por 1100 millones de euros de una cartera fotovoltaica española de 260 MW



JAVIER ESTER



MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO



VERÓNICA ROMANÍ

Velto Renewables, respaldada por La Caisse (antes CDPQ), ha anunciado la adquisición de una cartera de proyectos fotovoltaicos regulados con una capacidad

instalada de 163 MW en España a Helia II FCR, un vehículo de inversión en activos renovables lanzado en 2018 por Bankinter Investment SGEIC y su socio Plenum Partners. Al mismo tiempo, Plenum Partners ha añadido una cartera fotovoltaica de 97 MW de su propiedad a la transacción global con Velto. Ambas carteras comprenden un total de 53 activos en funcionamiento, distribuidos por diversas regiones del país, con una capacidad instalada aproximada de 260 MW. El valor total de la transacción asciende a aproximadamente 1100 millones de euros.

Los proyectos generan más de 360 GWh al año, evitando la emisión de 36 400 toneladas de CO₂, y producen energía suficiente para abastecer a casi 100 000 hogares, lo que equivale al consumo residencial de ciudades como Pamplona o Santander.

La transacción con Velto Renewables descrita está sujeta a la obtención de las autorizaciones reglamentarias necesarias y a las condiciones de cierre habituales para una transacción de esta naturaleza. Watson Farley & Williams ha asesorado a Velto Renewables (Velto). El equipo multidisciplinar de Madrid que ha asesorado a Velto ha estado liderado por la directora del sector energético de WFW para Europa y América y directora de la oficina de Madrid, **María Pilar García Guijarro**, y el socio de Corporate y M&A, **Javier Ester**. Además, contaron con el apoyo del asociado senior **Jaime Salazar** y los asociados **Daniel Schaub**, **Teresa Baselga**, **Paul Stone**, **Cristina Martínez**, **Helena Rubert** y **Paula García**. El asesoramiento regulatorio corrió a cargo de la consejera **Lidia Fernández**, el asociado senior **Ignacio Soria** y los asociados **Isabel Rodríguez de Codes**, **Miguel Rubio** y **Carlota Díaz**. **Isabel Rozas** y **Rocío Sebastián** de Erice aportaron su experiencia en el ámbito inmobiliario. **Gómez-Acebo & Pombo** asesoró a Helia Renovables II, F.C.R. y Plenum Partners. El equipo estuvo formado por **Verónica Romani**, **Diego Martínez Colino** y **Laura Rey**, socia y asociados del equipo de Energía. Además, contó con el apoyo de **Juan Pérez**, **Andrea González-Novo**, **Juan Reynolds** y **Carla Logroño**, del equipo de Banca y Finanzas; **Roberto Bustamante**, **Manuel Ramos**, **Paula García** y **Álvaro Obregón**, del equipo de Sectores Públicos y Regulados; **Carmen García**, **María García** y **Jacobo Alapont**, del equipo de Inmobiliario; y **Rodrigo García** y **Nicolás Otero de Navascués**, del equipo de Fusiones y Adquisiciones.

ÁREA DE PRÁCTICA

Fusiones y Adquisiciones

OPERACIÓN

WFW y GA_P asesoran a Velto en la adquisición por 1.100 millones de euros de una cartera fotovoltaica española de 260 MW

FIRMAS

Watson Farley & Williams y Gómez-Acebo & Pombo

ASESORES

María Pilar García Guijarro, Javier Ester y Verónica Romani

VALOR

1.100 millones de euros

Macquarie AM adquiere el 40 % de Luz Saúde por 310 millones de euros: asesores



DIANA RIBEIRO DUARTE



JAVIER AMANTEGUI



RICARDO ANDRADE AMARO

Macquarie Asset Management, a través de su fondo Macquarie European Infrastructure Fund 7, ha llegado a un acuerdo para adquirir el 40 % de Luz Saúde, uno de los principales grupos sanitarios privados de Portugal, por aproximadamente 310 millones de euros.

Las acciones se adquirirán a Fidelidade, compañía de seguros de Portugal, que conservará el 60 % restante de Luz Saúde. El grupo sanitario gestiona 14 hospitales privados, 15 clínicas ambulatorias y una residencia para personas mayores, y ofrece servicios especializados en más de 65 especialidades médicas con una plantilla de más de 5300 profesionales sanitarios en todo el país.

Clifford Chance ha asesorado a Macquarie Asset Management en la operación. El equipo ha estado liderado por **Javier Amantegui** (socio, Private Equity / M&A), junto con **Javier Olabarri** (consejero), **Patricia Puertas** (asociada sénior) y **Sofía Albiñana** (asociada). Las cuestiones antimonopolísticas han sido coordinadas por **Begoña Barrantes** (consejera sénior) y **Ana Latorre** (asociada sénior).

En lo relativo a la legislación portuguesa, Clifford Chance colaboró con el bufete local líder Morais Leitão. El equipo de Morais Leitão incluía un grupo liderado por los socios **Diana Ribeiro Duarte** y **Ricardo Andrade Amaro**, con la participación de los asociados coordinadores **Rute Carvalho da Silva** y **Helder M. Mourato**.

ÁREA DE PRÁCTICA

Fusiones y adquisiciones

OPERACIÓN:

Macquarie AM en la adquisición por 310 millones de euros del 40 % de Luz Saúde: asesores

FIRMAS

Clifford Chance y Morais Leitão

ASESORES

Javier Amantegui, Diana Ribeiro Duarte y Ricardo Andrade Amaro

VALOR

310 millones de euros

Uría y Eversheds en la compraventa del Hilton Porto Gaia



ALEXANDRE PEDRAL SAMPAIO



JOÃO OSÓRIO DE CASTRO

Uría Menéndez y Eversheds Sutherland han prestado asesoramiento jurídico, respectivamente, a ECS, la gestora de activos respaldada por Davidson Kempner Capital Management, y a Extendam, un inversor francés especializado en el sector hotelero, en la venta del hotel Hilton Porto Gaia. Inaugurado en 2021, el Hilton Porto Gaia es un hotel de cinco estrellas con 194 habitaciones con vistas al centro histórico de Oporto. El hotel seguirá siendo gestionado por Highgate y franquiciado bajo la marca Hilton.

El equipo de Uría Menéndez que asesoró a ECS en la venta estuvo liderado por **Alexandre Pedral Sampaio** (consejero, inmobiliario) y contó con el apoyo de **Tânia Luísa Faria** (consejera, competencia), **Susana Bradford Ferreira** (asociada principal, laboral), **Liliana Silveira de Freitas** (asociada sénior, laboral) y **João Fernandes Thomaz** (asociado sénior, inmobiliario).

Extendam fue asesorada por Eversheds Sutherland, cuyo equipo estuvo liderado por **João Osório de Castro** (socio, mercantil y fusiones y adquisiciones) y contó con el apoyo de **Joana Pinhal** (asociada sénior, mercantil y fusiones y adquisiciones), **Sara M. Rodrigues** (asociada principal, competencia), **Marta Afonso Pereira** (socia, laboral), **Bruno Arez Martins** (socio, fiscal), **Margarida Mota Amador** (asociada, mercantil y fusiones y adquisiciones) y **Beatriz Barradas** (pasante, mercantil y fusiones y adquisiciones).

ÁREA DE PRÁCTICA

Fusiones y adquisiciones

OPERACIÓN

Uría y Eversheds en la compraventa del Hilton Porto Gaia

FIRMAS

Uría y Eversheds

ASESORES:

Alexandre Pedral Sampaio y João Osório de Castro

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for LEGALCOMMUNITYCH on



For information: info@lcpublishinggroup.com

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:

Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com

A portrait of Joaquín Latorre, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit over a light blue shirt. He is standing with his arms crossed in front of a large window that offers a panoramic view of a city and distant mountains under a clear sky. The entire image is framed by a thin red border.

PwC Tax & Legal ante el nuevo mapa del legal

El socio director Joaquín Latorre habla con *Iberian Lawyer* sobre el crecimiento del despacho, el plan estratégico a 2028, la apuesta por el talento y un enfoque multidisciplinar cada vez más transversal

por Ilaria Iaquinta

En un mercado legal más competitivo que nunca —donde coexisten modelos de firma muy distintos— PwC Tax & Legal opera en España en la parte alta del mercado por volumen y facturación. Bajo la dirección de **Joaquín Latorre**, la firma ha optado por el crecimiento sostenido, la planificación a largo plazo y la especialización sectorial.

En 2024, registró 229,90 millones de euros en ingresos, un 14,61% más que el año anterior, y sigue siendo la firma legal que más factura entre las Big Four en España. “Somos el cuarto despacho por facturación en España y el tercero por número de abogados”, subraya Latorre a *Iberian Lawyer*, que recalca que la competencia con los grandes despachos “es plena y cotidiana”. “El término ‘despacho tradicional’ es genérico: en España conviven firmas nacionales, internacionales, grandes boutiques y estructuras de nueva generación. Competimos con todas ellas, y el mercado es el que nos pone a cada uno en nuestro sitio— añade—. Y no somos una excepción: otras firmas profesionales en España están en niveles parecidos y con un éxito similar”.

Más allá de las cifras, la estrategia pivota sobre el desarrollo interno, una estructura multidisciplinar orientada al cliente empresarial y una aproximación sectorial que cruza conocimiento jurídico y de negocio. “Nos enfrentamos a un entorno con mucha más competencia que antes. Las reglas del juego están cambiando, y eso exige una respuesta organizativa clara, eficiente y estructurada. La planificación es esencial”, explica Latorre, socio director desde 2015.

SALTO A OPERACIONES COMPLEJAS

Con 19 oficinas y más de mil profesionales, la firma refuerza su anclaje territorial y el enfoque hacia el tejido empresarial español. “Nuestro punto de partida ha sido siempre la cercanía tanto a la gran empresa como a la mediana compañía española, muy extendida en todo el país. Esa presencia local nos permite comprender las necesidades del cliente de manera inmediata”, afirma Latorre. “Pero ese conocimiento local se combina con

una estructura que permite operar también en operaciones internacionales de primer nivel.”

En 2024 cerró 108 transacciones por un valor conjunto de 10.560 millones de dólares, situándose entre los diez principales asesores por valor de operaciones según *Mergermarket*. Entre los asuntos recientes figuran la refinanciación del Grupo Antolin; la alianza comercial entre MásOrange y Endesa; la compra de un activo hotelero en Canarias por el grupo griego Premia; la planificación fiscal internacional de grupos como Cellnex o Abertis; el asesoramiento a Zegona en relación con la compra de los activos de Vodafone España; la venta por parte de Blackstone de su participación en HIP (Hotel Investment Partners) al fondo soberano de



JOAQUÍN LATORRE

Singapur; y la definición jurídica de la estrategia de suelos para vivienda pública de Sareb. “En muchas de estas operaciones trabajamos con equipos multidisciplinares que combinan derecho mercantil, fiscalidad, regulación y análisis financiero. Y en algunos casos también con equipos de otros países. Ese enfoque colaborativo nos permite dar una respuesta ágil en asuntos muy complejos”, explica.

A diferencia de otras firmas donde lo jurídico es predominante, el 60% de la facturación procede del área fiscal, tanto consultiva como contenciosa. Algunas actuaciones no pueden divulgarse por razones de confidencialidad, pero Latorre resume: “la práctica tributaria es esencial en nuestra estructura. Hemos intervenido en algunos de los procedimientos más relevantes frente a la Administración Tributaria española este año”. Y añade: “También prestamos asesoramiento fiscal recurrente a los principales grupos empresariales del país, tanto en su operativa nacional como en operaciones transfronterizas.”

ESPECIALIZACIÓN Y PERFILES

El modelo se basa en una doble especialización: técnica y sectorial. “Cada abogado tiene una doble perspectiva: jurídica y de industria. Esto permite anticipar riesgos y generar soluciones más alineadas con la realidad empresarial del cliente”, apunta Latorre. “Además, el trabajo con perfiles no jurídicos —consultores, ingenieros, economistas, expertos en regulación, valoraciones y consultoría tecnológica...— nos permite construir respuestas más completas. Es el valor diferencial de una firma multidisciplinar de verdad”.

La tecnología aparece como palanca operativa, pero sin estridencias. “No se trata de seguir las tendencias, sino de usar herramientas que mejoren la eficiencia. Hemos trabajado mucho en procesos y tecnología aplicada, y seguiremos en esa dirección”, añade. Entre las prioridades menciona iniciativas de eficiencia, y alianzas tecnológicas como *Harvey* y soluciones legales aplicadas a sectores específicos. “Queremos mantenernos relevantes. No por tamaño, sino por capacidad de solucionar problemas complejos con eficiencia”. La firma impulsa también el programa

EL DESPACHO EN CIFRAS

229,90 millones

Facturación 2024

14,61%

Crecimiento anual

1054

profesionales

88

socios

19

Oficinas en España (A Coruña; Alicante; Barcelona; Bilbao; Las Palmas de Gran Canaria; Logroño; Madrid; Málaga; Murcia; Oviedo; Palma de Mallorca; Pamplona; San Sebastián; Santa Cruz de Tenerife; Santander; Sevilla; Valencia; Vigo; Zaragoza)

Springboard —aceleradora de soluciones legales y fiscales para startups, ya en su cuarta edición— y un centro de servicios compartidos en Granada para tareas administrativas, “que nos ayuda a ser más eficientes”. La edad media del equipo, 31 años, refleja un perfil generacional dinámico: “Tenemos equipos jóvenes, con mentalidad abierta, acostumbrados a la rapidez y a los nuevos modelos de relación profesional”.

HOJA DE RUTA

La planificación estratégica llega a 2028 y se

revisa cada seis meses. “No es un documento estático, sino una hoja de ruta viva”. Los ejes: eficiencia operativa, atracción y retención de talento, desarrollo sectorial y tecnología aplicada al derecho. Para 2025, la horquilla de crecimiento prevista se acerca al 10%: “Somos conservadores al presupuestar, pero en los últimos años hemos superado con creces los presupuestos originales; eso nos da tranquilidad y flexibilidad para invertir durante el año en proyectos que aportan valor”. Y vuelve al método: “No entendemos la planificación como un ejercicio de comunicación, sino como una herramienta de gestión indispensable. Nos ayuda a ser más eficientes, a anticipar, a organizar recursos. Es una cuestión de método y de mentalidad”, afirma. “La transparencia es saludable para el mercado, pero al cliente no le interesan nuestras cifras: le interesa que resolvamos su asunto con rapidez, rigor y eficiencia”.

El crecimiento del despacho se ha basado históricamente en la promoción interna y el desarrollo del talento propio. “Nuestra vocación es integrar a los profesionales desde dentro”, señala Latorre. “No renunciamos a las incorporaciones laterales: en los últimos tres o cuatro años hemos incorporado unos diez socios en distintas

prácticas. Seguimos viendo muchos profesionales y somos una plataforma atractiva para perfiles con experiencia.” En el corto plazo, anticipa Latorre, se evalúan incorporaciones en sectores dinámicos como energía e infraestructuras, además de algún ámbito geográfico concreto aún no desvelado. “Estamos valorando la llegada de perfiles senior; si el encaje es natural, es una vía complementaria a nuestro desarrollo orgánico.”

MIRADA AL FUTURO

Socio desde 2005 y al frente del despacho desde 2015, Latorre resume la década en el cargo como un equilibrio entre cambio y continuidad. “Han sido años de transformación, pero también de continuidad”. Y advierte sobre el próximo ciclo: “El entorno de trabajo va a cambiar radicalmente en tres, cinco o diez años. No se trata solo de tecnología o inteligencia artificial, sino del impacto en las exigencias del mercado y en cómo se percibe el valor que aportamos. Quien no lo vea y actúe con determinación puede quedarse fuera de juego, pero también hay oportunidades para nuevos entrantes y para cualquier firma que aporte valor real”. Su cierre apunta a la ejecución: “Seguimos con ambición, con una estructura sólida y una hoja de ruta clara. Mientras haya visión, hay camino”. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



SEDE DE PWC EN MADRID



Focus en los under 40

El mercado legal ibérico está experimentando un cambio generacional, con los abogados menores de 40 años representando un segmento dinámico e influyente de la profesión

por vincenzo rozzo

De casi 5.000 abogados, el 55% pertenece a esta categoría más joven, lo que pone de manifiesto tanto la profundidad del talento como la evolución demográfica que está moldeando el sector.

Los departamentos de fusiones y adquisiciones (M&A) se destacan como un núcleo para los profesionales emergentes, con un 47% de sus integrantes menores de 40 años, lo que refuerza la centralidad de esta área en la atracción y retención de nuevas generaciones de talento legal. De manera alentadora, también se observa un equilibrio de género: las mujeres representan el 47% de los abogados menores de 40 años, un signo de progreso gradual pero significativo hacia la paridad en un campo históricamente dominado por hombres.

Sin embargo, los cargos de liderazgo siguen siendo un desafío para los profesionales jóvenes. Solo el 7% de los socios tiene menos de 40 años, aunque las mujeres representan un notable 33% de este grupo, lo que indica que, si bien el camino hacia la asociación sigue siendo exigente, las abogadas están cada vez más presentes entre quienes logran ascender temprano.

TOP 20 FIRMAS – ABOGADOS UNDER 40

Las grandes firmas full-service claramente concentran algunos de los mayores grupos de talentos menores de 40 años. KPMG Abogados lidera con amplia ventaja, con 840 abogados menores de 40 años, lo que representa casi tres cuartas partes (73%) de su plantilla.

Le sigue Gómez-Acebo & Pombo, con 278 abogados menores de 40 años (56%), mientras que Andersen y Ambar Partners también destacan por sus altos volúmenes de abogados jóvenes (177 y 175 respectivamente), mostrando su atractivo como destinos para profesionales jóvenes.

Ejaso y Broseta, aunque son firmas comparativamente más pequeñas, también presentan una alta proporción de abogados menores de 40 años, lo que sugiere un enfoque estratégico en la construcción de equipos con perfiles jóvenes. En conjunto, estas cifras reflejan que el cambio generacional no se limita a prácticas boutique, sino que está remodelando la estructura de las firmas ibéricas de primer nivel.

TOP 20 FIRMAS		
FIRMA	UNDER 40	TOTAL SOCIOS
KPMG Abogados	840	1150
Gómez-Acebo & Pombo Abogados	278	499
Andersen	177	495
Ambar Partners	175	411
Broseta Abogados Spain	147	270
EJASO	135	221
RocaJunyent	133	229
Antas da Cunha Ecija & Asociados	78	132
Bird & Bird	68	88
Servulo & Asociados	61	113
CMS Portugal	54	98
SPS Advogados	52	73
Abreu Advogados	51	237
Cerejeira Namora, Marinho Falcão	51	80
Lener	50	169
DOWER LAW FIRM	42	51
Squire Patton Boggs	41	59
SRS Legal	36	120
Act Legal Spain	29	41
Selier Abogados	25	35

SOCIOS UNDER 40

El liderazgo entre los abogados jóvenes sigue siendo escaso, con la excepción de Ambar Partners, donde, debido a la estructura de la firma, todos los abogados de la red son de hecho socios. Sin embargo, algunas firmas están rompiendo la tendencia. Ejaso destaca con 6 socios menores de 40 años, una proporción significativa (14% de su sociedad).

Abreu Advogados también muestra una sólida representación, con 5 socios menores de 40 años, reflejando su apertura a promociones tempranas.

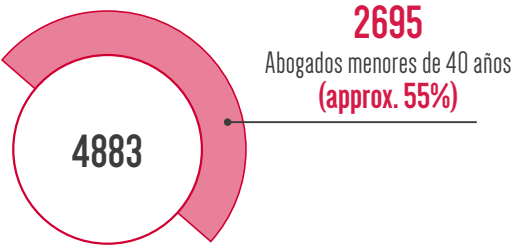
Entre los grandes actores, KPMG cuenta con 4 socios menores de 40 años (alrededor del 6% de su sociedad), mientras que Gómez-Acebo & Pombo, Andersen, RocaJunyent, Dower y CCSL cuentan cada uno con 3, aunque, en relación con su base total de socios, esto representa una proporción mucho menor.

Estas diferencias sugieren que la cultura de la firma y las políticas de promoción influyen fuertemente en la velocidad con la que los abogados jóvenes alcanzan posiciones de liderazgo, siendo algunas firmas de tamaño medio más flexibles que las grandes tradicionales.

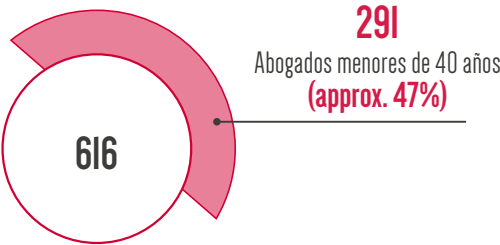
Copyright © 2025, Iberian Lawyer

SOCIOS UNDER 40		
FIRMA	SOCIOS UNDER 40	TOTAL SOCIOS
EJASO	6	42
Abreu Advogados	5	73
KPMG Abogados	4	70
Gómez-Acebo & Pombo Abogados	3	68
Andersen	3	78
RocaJunyent	3	50
DOWER LAW FIRM	3	6
CCSL Advogados	3	6
Antas da Cunha Ecija & Associados	2	22
CMS Portugal	2	30
Act Legal Spain	2	9
ZADAL	2	5
BIND Advogados	2	4
García y Vieira Business Partner	2	2
Broseta Abogados Spain	1	35
Bird & Bird	1	15
Sérvulo & Associados	1	32
SPS Advogados	1	16
Cerejeira Namora, Marinho Falcão	1	6
Squire Patton Boggs	1	14

El creciente grupo de abogados menores de 40 años



Departamentos de M&A liderando el camino



JÓVENES TALENTOS

CONOZCAMOS
A ALGUNOS DE ELLOS



DANIEL ECHEGOYEN ESCANERO – BROSETA

Reconocido por su enfoque en IVA e impuestos corporativos, asesora a clientes nacionales e internacionales de primer nivel, logrando resultados consistentes tanto en asesoría como en litigios.

ENTREVISTA
INTERVIEW



PEDRO LÓPEZ-DÓRIGA – CUATRECASAS

Destacado por su visión estratégica y excelencia técnica, asesora a grandes corporaciones en complejas cuestiones corporativas y comerciales. Su práctica se caracteriza por la precisión, adaptabilidad y profundo entendimiento de los paisajes empresariales en evolución.

ENTREVISTA
INTERVIEW



JORGE MARTÍN SAINZ – GÓMEZ-ACEBO & POMBO

Referencia en el mercado legal español, combina fuerza transaccional con experiencia regulatoria. Es valorado por liderar proyectos innovadores y ofrecer soluciones personalizadas y visionarias a sus clientes.

ENTREVISTA
INTERVIEW



MIGUEL RODRIGUES LEAL – ABREU ABOGADOS

Asesora en refinanciaciones, project finance y asuntos relacionados con NPL, además de manejar reestructuraciones de financiamiento inmobiliario y corporativo. Reconocido por su precisión en la redacción y capacidad de anticipar necesidades del cliente, asegura que las estrategias estén alineadas con los objetivos de negocio.

ENTREVISTA
INTERVIEW



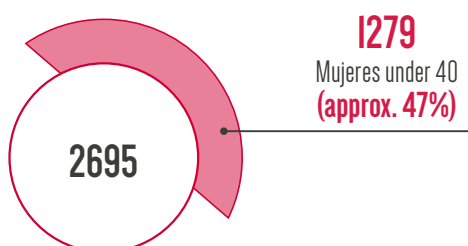
JAVIER RUFFÍN – WATSON FARLEY & WILLIAMS

A pesar de su juventud, posee amplia experiencia en asuntos regulatorios y transaccionales, lo que lo convierte en un asesor clave para compañías energéticas. Su trabajo en renovables y proyectos de infraestructura destaca su papel líder en el sector.

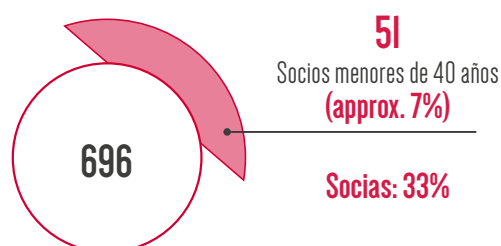
ENTREVISTA
INTERVIEW

Se podrán consultar los perfiles de muchos otros profesionales menores de 40 años en el próximo Informe del Centro de Investigación, que se publicará en breve.

Paridad de género entre abogados menores de 40



Jóvenes líderes





Expert Opinion

Podcast IBL 

The appointment where the most important law professionals will discuss the latest legal trends, tips and tools in the Iberian context

**YOUR SPACE,
YOUR VOICE.**

Expert Opinion



YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

For information:
info@iberianlegalgroup.com



JAVIER MUÑOZ MARTÍNEZ

Ontier, nueva fase internacional

Tras la integración de Matthei en Chile, el refuerzo en Italia y la apertura del Middle East Desk en Madrid, el despacho ha nombrado a Muñoz Martínez para liderar la armonización internacional: calidad antes que cantidad, foco en Europa del Sur y Latinoamérica

por Ilaria Iaquinta

En un tablero global saturado —entre megafusiones y el avance de las Big Four—, Ontier pone el foco en la proximidad real al cliente: ir donde está o acompañarlo adonde quiere llegar. Sobre esa premisa, el despacho ha encadenado en los últimos años varios movimientos de expansión con una idea fija: integrar capacidades sin diluir la cercanía. En 2023 ha integrado el despacho chileno Matthei, reforzando su presencia en Latinoamérica y ampliando su capacidad de servicio, especialmente en energía e infraestructuras. En 2025 ha reforzado sus equipos en Italia, incorporando nuevas especialidades en M&A, Project Finance, Derecho Laboral y Compliance con la entrada de **Stefano Maria Zappalà, Monika Sardo y Maria Cristina Fonti**, junto a las asociadas **Rosaria Pilia y Martina Zottola**. Ese mismo año ha inaugurado en Madrid su Middle East Desk, liderado por **Kamal Khashoggi**, con el objetivo de acompañar actividad e inversión hacia y desde Oriente Medio. El hilo conductor es claro: equilibrar una presencia local arraigada con una oferta integrada y coordinada internacionalmente. No se trata de sumar banderas, sino de conectar equipos, procesos y expertise para ofrecer una experiencia homogénea —ya sea en Santiago de Chile, Milán o Miami.

A comienzos de septiembre, Ontier abre un nuevo capítulo con la incorporación de **Javier Muñoz Martínez** como director internacional. Ex secretario general y del consejo de administración de Prisa Media, Muñoz deja la “zona de confort” corporativa para medirse de nuevo con la transformación de un gran despacho internacional. Su misión declarada no es una expansión geográfica al uso, sino la armonización de un ecosistema jurídico empresarial que cuestiona los modelos tradicionales de red.

¿Qué le ha motivado a dar este paso?

Creo que es un paso que tiene mucho sentido en mi trayectoria, que siempre ha tenido una vocación internacional muy fuerte. Estudié derecho comunitario y, desde mis inicios —tanto en Uría, en el departamento de derecho comunitario y competencia, como después en PwC—, mantuve un enfoque técnico

internacional. Además, soy profesor de derecho comparado y de contratación internacional. Durante los últimos quince años, en mi carrera *in-house*, he podido crecer no solo en técnica y rigor —que son fundamentales—, sino también en una capacidad muy propia del asesor interno: acompañar al cliente en toda la cadena de valor y en la toma de decisiones de negocio, más allá del asesoramiento jurídico.

¿Qué aprendizajes trae consigo del mundo empresarial que pueden ser útiles para un despacho?

Destacaría varias dimensiones, como la visión estratégica y la capacidad de gestión en escenarios complejos, que se unen al rigor técnico, ADN de cualquier despacho. Quizás lo más enriquecedor de tantos años *in-house* es haber sido cliente y, no sólo proveedor de servicios profesionales. He pasado la mitad de mi vida profesional vendiendo servicios jurídicos, y la otra mitad comprándolos, por lo que comprendo bien ambas perspectivas. Creo que el abogado del futuro debe ser cómplice de su cliente desde el principio, con un conocimiento profundo de su sector y su mercado, pero también del momento en el que está, su capacidad de inversión, etc.

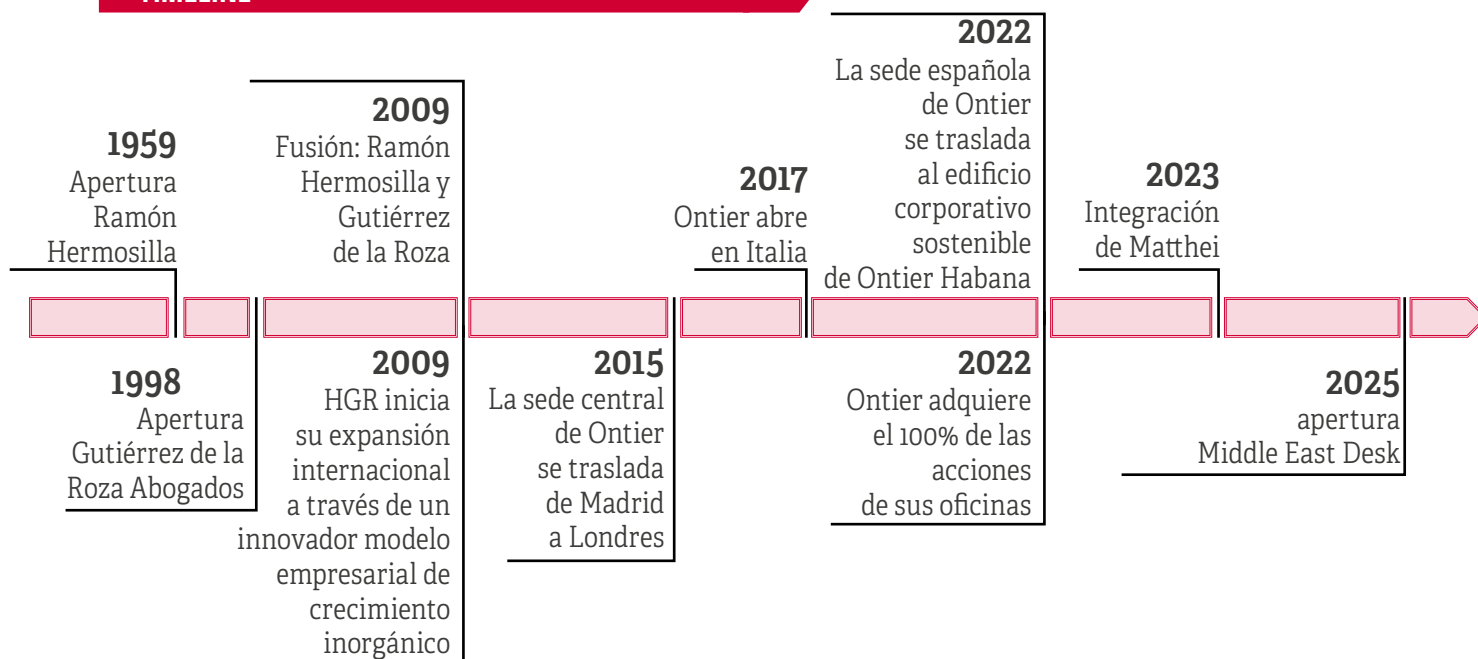
¿Cuál será exactamente su rol?

Mi misión será liderar y coordinar la estrategia internacional de Ontier, consolidando nuestra presencia en los mercados en los que ya estamos y explorando nuevas oportunidades de crecimiento. Mi responsabilidad será reforzar esa integración para que nuestros equipos trabajen como una sola firma, fomentando la transferencia de conocimientos entre países, experiencia y visión estratégica y todo ello manteniendo un nivel de servicio al cliente que sea cercano y eficiente. En lo que respecta a la organización interna, me he incorporado como miembro del comité de dirección reportando al director general.

¿Asesorará también a clientes o su función será principalmente organizativa y estratégica?

Mi función será principalmente organizativa y estratégica. Estamos viviendo un momento especialmente relevante que requiere incorporar tecnología, cuidar al talento, ser muy

TIMELINE



eficientes y eso requiere de alguien que esté permanentemente pendiente de la continua mejora de nuestros equipos, dicho lo cual mi experiencia legal y *know-how* estará siempre a disposición del despacho.

¿Cómo se asegura la coherencia estratégica entre oficinas que operan en mercados tan diversos?

Tenemos una estrategia única para todas las geografías. Ontier no solo se organiza por áreas de práctica, sino también por sectores. Por ejemplo, el energético puede ser foco en varios países distintos, y eso permite alinear estrategia y nivel técnico en diferentes mercados, aunque éstos estén en fases de madurez o en situaciones económicas distintas.

Como director internacional, ¿cuáles serán sus prioridades?

Consolidar y hacer crecer lo que ya tenemos, llevando todas las geografías al nivel de madurez y desarrollo que ahora tienen España e Italia, funcionando como un único despacho en el que la transferencia de conocimiento y buenas prácticas entre países y sectores sea una realidad cotidiana. Además de consolidar nuestra actual planta,

exploraremos aperturas en mercados atractivos o sinérgicos para nuestros clientes.

¿Dónde?

Nuestro foco natural está en el sur de Europa y Latinoamérica, incluidos los Estados Unidos. En la cuenca norte del Mediterráneo -el sur de Europa- y Latinoamérica hay mercados interesantes — como Brasil, Colombia, Grecia o Francia— que, por su posición geoestratégica, serán clave en los próximos años. Y, por supuesto, Portugal, parte consustancial de nuestra identidad ibérica, es un país donde aumentaremos nuestra actividad.

En un mercado donde las Big Four y nuevas firmas alternativas ganan terreno, ¿qué papel deben jugar despachos como Ontier para diferenciarse y mantener su crecimiento?

El mercado de servicios jurídicos está en un momento de gran actividad y hay espacio para que tanto los grandes despachos internacionales, como las Big Four y las firmas con identidad propia como Ontier tengamos recorrido. Nosotros no buscamos tanto un crecimiento en cantidad como en calidad. Nuestra diferenciación radica en acompañar a los clientes más allá del asesoramiento jurídico, en toda su cadena de valor:

somos más que abogados. Éste es un mercado maduro, con mucho desarrollo, pero está en claro crecimiento, y nosotros tenemos un encaje propio, basado en nuestra identidad y en lo que nos distingue.

¿Qué tipos de operaciones o sectores marcarán la agenda del despacho en este nuevo ciclo internacional?

Actualmente, somos muy fuertes en energía y tecnología, con foco además en otros sectores como transporte, retail, o asesoramiento a empresa familiar, además de entretenimiento. Queremos seguir creciendo en estos sectores donde hemos puesto el foco estratégico sin descartar otros y en cualquiera de las jurisdicciones en las que operamos, tanto para canalizar inversiones de España hacia el país como viceversa.

En los últimos años hemos visto grandes fusiones y expansiones internacionales —como la de Herbert Smith Freehills con Kramer Levin, Allen & Overy con Shearman & Sterling— y un mayor vínculo España-Latinoamérica, con firmas españolas ampliando presencia en la



JAVIER MUÑOZ MARTÍNEZ

EL DESPACHO EN CIFRAS

33.50

Facturación en España en millones de euro (+21,5% anual)

3

Oficinas en España (Madrid, Sevilla, Oviedo)

49,19

Facturación en el mundo en millones de euro (+ 8,3% anual)

13

Oficinas en el mundo

9

Países (Bolivia, Chile, Italia, México, Perú, España, UK, USA, Venezuela)

región y latinoamericanas abriendo en España. ¿Qué impacto pueden tener estos movimientos en la competitividad y estrategia de Ontier?

España tiene una posición estratégica única: somos puerta tradicional hacia Iberoamérica y, al mismo tiempo, parte de la Unión Europea, lo que aporta seguridad jurídica y confianza. A ello se suma el alto nivel de nuestros profesionales, muy valorados internacionalmente. En este contexto, seguiremos viendo integraciones que refuercen la competitividad y las sinergias para clientes globales, pero no veo estos movimientos como una amenaza sino como una oportunidad para firmas con identidad clara y oferta integral como Ontier. Fuimos pioneros en ese camino y hoy estamos bien situados para aprovechar el impulso del mercado. Nuestra apuesta seguirá siendo clara: cercanía, eficiencia, capacidad de servicio internacional y, sobre todo, el mejor talento. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



RICARDO ALONSO

Formando juristas

Madrid estrena una experiencia inédita en España: ICAM Universidad. *Iberian Lawyer* conversa con su director general, Ricardo Alonso, sobre el proyecto y el presente y futuro de la profesión

por Ilaria Iaquinta

¿Qué une a un colegio de la abogacía y a una universidad? Desde el 2 de septiembre de 2025 ([aquí la noticia](#)), un proyecto pionero en España: ICAM Universidad, un centro adscrito a la Universidad Complutense de Madrid (UCM) impulsado por el Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid (ICAM). El proyecto llega tras un encaje estatutario y administrativo que incluyó la modificación del art. 4.1 de los Estatutos del ICAM, publicada en junio. Como centro adscrito, el título será de la UCM. El plan docente aplicará en esencia el Plan 2020 de la Facultad De Derecho y el profesorado quedará sujeto a venia docendi departamental. Un experimento singular que conecta colegio profesional y el mundo académico bajo reglas de calidad universitaria, con ambición internacional y un programa de habilidades centrado en lo esencial del oficio jurídico. Al frente, **Ricardo Alonso**: catedrático de Derecho Administrativo y de la UE (UCM), decano de la Facultad de Derecho (2016–2025) y, desde marzo de 2025, director de la Escuela de Práctica Jurídica; académico de número de la Real Academia de

Jurisprudencia y Legislación (medalla n.º 38) y tres veces titular de la Cátedra Jean Monnet.

En conversación con *Iberian Lawyer*, Alonso resume su hoja de ruta —oratoria, escritura y comprensión desde primero; tecnología como complemento; IA bajo control crítico— y comparte su visión del presente y el futuro de la abogacía con una mirada europea e iberoamericana.

ICAM Universidad será un proyecto pionero...

¿Cómo nació la idea?

Es un hito histórico. No existe —que yo sepa— ningún colegio profesional en España que imparta títulos oficiales de grado, en posgrado ya hay precedentes. La idea tiene nombres y apellidos: Eugenio Ribón. Me contactó hace aproximadamente año y medio para plantear un centro adscrito a la Universidad Complutense de Madrid (UCM): no una universidad privada, sino un centro gestionado por el Colegio con adscripción a una universidad pública y el control académico correspondiente. El proceso ha sido largo y complejo. Hubo incluso que reformar los



RICARDO ALONSO

estatutos del ICAM —se introdujo un apartado específico (art. 4.l) para incluir entre sus fines la impartición de títulos oficiales de grado y posgrado en el ámbito de las Ciencias Sociales y Jurídicas—, aprobado por el Colegio, refrendado por el Consejo General de la Abogacía y publicado en junio. Falta la “última guinda”, pero está muy encarrilado.

¿Qué tipo de formación promoverá y con qué prioridades?

Nuestra “competencia sana” no son las públicas, sino las universidades privadas, por la naturaleza del proyecto: el ICAM es una corporación de Derecho público y el centro estará gestionado con autonomía por el Colegio, con control in vigilando de la UCM. El título será de la UCM y habrá dos controles académicos claros: seguir en esencia el Plan de Estudios 2020 de la Facultad de Derecho —que impulsé como decano— y la venia docendi de los departamentos para el profesorado propuesto. La gran fortaleza es tener detrás al colegio profesional más grande de Europa: profesores potenciales, prácticas y estudiar físicamente en el propio ICAM. Pero conviene evitar equívocos: formamos juristas, no “solo” abogados —muchos egresarán a judicatura, fiscalía o cuerpos de letrados de las AAPP—. A los 18 años es difícil tener una vocación tan específica; quien luego opte por la abogacía tendrá un plus por formarse en ese entorno. A corto plazo, las prioridades pasan por implantar el grado conforme al Plan 2020, cerrar el claustro con la venia docendi y articular las prácticas y la docencia presencial en sede ICAM.

¿Cómo debe evolucionar la formación de los abogados del futuro en un entorno de digitalización acelerada?

En el Plan 2020 introdujimos una asignatura de “Habilidades prácticas del jurista” en primero: hablar, escribir y moverse con fluidez en tecnología. Las nuevas generaciones ya traen el bagaje tecnológico; el reto está en lo clásico: oratoria, escritura, comprensión y atención sostenida. Hoy muchos alumnos saben poco hablar y menos escribir. La tecnología es imprescindible, pero sin esas bases la profesión se resiente.

Algunos sostienen que la IA abrirá un nuevo campo para abogados-tecnólogos que participen en el diseño y la gobernanza de estos sistemas. ¿Lo ve factible y con qué límites? ¿Requerirá itinerarios técnicos o bastará con alfabetización avanzada?

La IA ha venido para quedarse. El principal reto para el Derecho será controlar errores y excesos; está archidemostrado que existen. A diferencia de Google —donde el reto es encontrar—, la IA te escupe todo y hay que discernir qué es correcto. Viable, sí, como perfiles híbridos vía formación complementaria; no veo hoy un doble grado técnico-jurídico como requisito general. Sobre la formación: con Bolonia pasamos de cinco a cuatro años y la carga jurídica ya está comprimida. Si introduces de forma intrínseca informática, ciencia de datos o ingeniería, cojea la formación jurídica. Mi visión hoy: incorporar vía complementaria (como ocurrió con el inglés), hasta que con el tiempo todos los juristas tengan un mínimo de alfabetización tecnológica.

ICAM Universidad

- **Naturaleza:** Centro universitario adscrito a la UCM e impulsado por el ICAM
- **Director general:** Ricardo Alonso
- **Titulaciones:** Grado y máster oficiales
- **Escala del ICAM:** 75.000 colegiados (mayor colegio de la abogacía de Europa)
- **Sede:** Serrano 11
- **Aulas:** 9
- **Alumnos:** 720 repartidos en turnos de mañana y tarde para el grado de derecho.
- **Curso 2025/2026:** 180 alumnos
- **Curso 2029/2030:** 720 alumnos

¿En qué han cambiado los estudiantes de Derecho a lo largo de los años? ¿Qué diferencias observa en motivaciones y competencias?

Ventaja: llegan más preparados para el avance tecnológico y con acceso a una información que antes no teníamos. Dificultades: atención, concentración, escucha e interacción; y la gestión de la sobredosis de información. Veo también una paradoja: por un lado cierto desánimo por el acceso al empleo y la vivienda; por otro, una aceleración por hacerlo todo ya —dobles o triples grados, etc.— que deja de lado el auténtico aprendizaje. Mi consejo: más poso y disfrutar del estudio y las prácticas.

¿Cómo ve hoy la profesión? ¿Qué se ha perdido respecto a su generación y qué se ha ganado?

Más que perder/ganar, subrayaría una evolución clave: el jurista nacional debe ser jurista europeo. El Derecho de la UE empapa todos los sectores —público y privado—; el comparado ha pasado de erudición a cotidianidad. Es normal litigar manejando normas de varios niveles y materiales de otros ordenamientos. Aquí la tecnología ayuda mucho —acceso a jurisprudencia extranjera, traducción—. Un tema de interés para la profesión es el secreto profesional del abogado de empresa: el TJUE tendrá que pronunciarse ponderando lo que han hecho los Estados miembros. Ese tipo de debates marcan el día a día del abogado.

¿Cómo imagina la profesión en el futuro?

Me preocupa un aumento de errores en demandas, escritos y resoluciones por uso inadecuado de IA mal controlada. En grandes firmas será menos probable —porque invertirán en sus propias herramientas y controles—, pero en el abogado y juez de a pie el riesgo existe.

Su labor ha trascendido fronteras gracias a una sólida proyección iberoamericana: ¿qué diferencias observa en el ejercicio del Derecho a ambos lados del Atlántico? ¿Qué buenas prácticas importaría en cada sentido y por qué?

Más que “importar prácticas”, conviene mirar problemas de unos y otros porque estamos menos lejos de lo que parece. En Latinoamérica hay un riesgo objetivo para la profesión: en 2024 se registraron centenares de asesinatos de defensores de derechos humanos —la mayoría abogados—, con Colombia a la cabeza, seguida de México y Guatemala. En Europa, la preocupación también crece: en 2025 el Consejo de Europa aprobó el primer convenio para la protección de la profesión de la abogacía —ya firmado por varios Estados; España aún no [en el momento de la entrevista]—. Y sobre independencia judicial: vemos la deriva en países de América Latina —por ejemplo, el debate en México—, pero en Europa los problemas empezaron antes (desde 2018, con Polonia y otros). La lección: estudiar los problemas ajenos sirve para corregir los propios. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



RICARDO ALONSO



LEGALCOMMUNITYGERMANY

The first 100% digital portal in English addressed to the German legal market.
It focuses on both lawfirms and inhouse legal departments

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunitygermany.com



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

A full-length portrait of Miguel Zaldivar, CEO of FRIS, standing in a modern office environment. He is wearing a dark blue suit, a white shirt, and a patterned tie. He has his hands in his pockets and is smiling at the camera. The background consists of light-colored wooden panels and a large window.

Hogan Lovells apuesta por Europa: Italia y España, *hubs* del crecimiento

El CEO, Miguel Zaldivar, cuenta a *MAG* la estrategia del despacho global en el Sur de Europa (FRIS), entre cifras récord, inversiones en Italia y España e innovación tecnológica

por nicola di molfetta

ph Giuseppe Macor

Con motivo de los 25 años de Hogan Lovells en Italia, **Miguel Zaldivar**, CEO de la firma de abogados global con ingresos de 3.000 millones de dólares, viajó a Milán (entre otras cosas) para encontrarse con la redacción de MAG. Abogado con un pasado como “*dealmaker*” transfronterizo, Zaldivar dirige la firma desde hace cinco años. Bajo su liderazgo, Hogan Lovells ha alcanzado resultados financieros récord, ampliado su presencia internacional y consolidado su posición en sectores altamente regulados. Según la última edición del Global 200 de *Law.com*, Hogan Lovells cuenta con más de 2.700 abogados en todo el mundo, con unos ingresos en 2024 de 2.965 millones de dólares, ingresos por abogado de 1,097 millones y por socios, de 3,072 millones de dólares.

La brújula de este crecimiento en Europa se llama FRIS, el acrónimo que une Francia, Italia y España: la segunda, tercera y cuarta economía de la Unión Europea. “FRIS fue concebido para captar el creciente flujo de trabajo transfronterizo hacia el sur de Europa, que hoy supera a mercados

tradicionales como Alemania”, explica Zaldivar. “Es uno de nuestros principales motores de crecimiento global, junto con Estados Unidos, Reino Unido y Alemania». Un verdadero pilar de la estrategia de la firma en esta fase. FRIS se ve como una entidad única: «Un gran despacho con 460 abogados», dice Zaldivar. “Nuestro enfoque es alcance global y profundidad local. Sabemos que podemos activar sinergias importantes entre nuestras oficinas y construir una oferta sin precedentes en la región”. El mito del despacho paneuropeo vuelve, y Hogan Lovells podría ser la primera firma internacional decidida a lograrlo, aprovechando sus activos y una red extensa de profesionales presentes en la zona. “Nuestro objetivo –cuenta Zaldivar– son las empresas del Forbes 500. Francia, Italia y España son mercados de gran interés para nuestros clientes y, por lo tanto, para nosotros”.

MADRID, VEINTE AÑOS COMO PROTAGONISTA

Junto a Italia, España representa el otro pilar de la estrategia FRIS. En 2024, Hogan Lovells en España registró 58,9 millones de euros en ingresos, con 23 socios y más de 100 abogados. En 2023 ya había cerrado un año récord, rozando los 60 millones. Tras iniciar su andanza en 2004 con un pequeño equipo, la oficina de Madrid coronó el año pasado sus 20 años operando con el traslado a la nueva sede en Paseo de la Castellana 77, cinco plantas certificadas LEED Platinum y WELL Gold.

“España es un hub natural que conecta Europa con Latinoamérica y Norte de África, gracias a los lazos comerciales y lingüísticos”, explica Zaldivar. Las recientes reformas laborales, los incentivos fiscales y los proyectos financiados por la UE en infraestructuras digitales y energías renovables hacen de Madrid un polo cada vez más atractivo para la inversión. No es casualidad que, a comienzos de 2025, **Fernando Calancha** asumiera el liderazgo de la oficina de Madrid, mientras su predecesor, **José Luis Vázquez**, se unió a la dirección regional de la firma en EMEA. El socio director regional de EMEA, **José María Balañá**, también tiene base en Madrid.



MIGUEL ZALDIVAR Y PATRIZIO MESSINA
(SOCIO DIRECTOR DEL DESPACHO EN ITALIA)

ph Giuseppe Macor

ITALIA, EL CRECIMIENTO MÁS RÁPIDO

Italia juega un papel realmente central. En 2024 la firma generó alrededor de 60 millones de euros en ingresos en el país, con un incremento del 20 % respecto al año anterior. Las oficinas de Roma y Milán cuentan hoy con más de 170 abogados y 32 socios, con el objetivo declarado de superar los 200 profesionales. Solo en los últimos 18 meses, la firma ha incorporado 50 nuevos profesionales, incluidos 14 socios, construyendo uno de los equipos de corporate & finance más grandes entre los despachos internacionales en Italia. “Un trabajo considerable, llevado adelante por Patrizio (Messina, ndr) desde su llegada. Un proyecto de crecimiento que aún no se ha agotado y en el que creemos mucho porque, no me canso de decirlo, Italia tiene un papel clave dentro de FRIS”, señala Zaldivar.

Esta trayectoria coincide con la maduración del mercado legal nacional: en 2024, más del 85% de las operaciones de M&A en el país tuvieron un componente transfronterizo. “Las economías del sur de Europa están creciendo más que Alemania en términos de PIB, y Italia se ha convertido en un polo de atracción para operaciones e inversiones extranjeras”, subraya Zaldivar. Además de las

M&A, impulsan el crecimiento la transición energética y la tecnología, que están redefiniendo el mercado y multiplicando las oportunidades para quienes combinan asesoramiento transaccional y competencias regulatorias.

LA FUERZA DE LOS NÚMEROS

La expansión de la firma en el sur de Europa se inserta en un contexto de crecimiento global. En 2024, Hogan Lovells superó el umbral simbólico de los 3.000 millones de dólares en ingresos, con un incremento del 9% interanual, tras un salto del 23% en 2023. En Estados Unidos –uno de los principales mercados de la firma– los ingresos crecieron un 14%, alcanzando 1.470 millones de dólares. “Para competir al más alto nivel se requieren tres condiciones: una base sólida de clientes institucionales, presencia integrada en USA, EMEA y Asia-Pacífico, y un balance excelente”, aclara Zaldivar.

Por sectores, la firma sigue apostando por automoción, energía, servicios financieros, ciencias de la vida, consumo y tecnología, industrias donde la complejidad regulatoria es crucial. «Hemos desarrollado una competencia



OFICINA DE HOGAN LOWELLS EN MADRID

LA RUTA ESPAÑOLA



JOSÉ MARÍA BALANÁ

La oficina española juega un papel protagonista dentro de FRIS, no solo por sus cifras, sino también por su influencia en el *regional leadership team* de EMEA. A comienzos de este año, el predecesor de **Fernando Calancha**, **José Luis Vázquez**, se incorporó a ese equipo, dirigido por otro español, **José María Balañá**, Regional Managing Partner EMEA.

“En un mercado antes dominado por firmas locales, hemos consolidado nuestra presencia atrayendo talento jurídico de primer nivel y fomentando una cultura de liderazgo”, subraya a *Iberian Lawyer* Balañá. La historia de Hogan Lovells en España arranca en 2004, en la sede de Pablo Ruiz Picasso 53, con tres socios y siete abogados. Veintiún años después, la firma ha pasado de ser una boutique especializada a situarse entre los actores relevantes del mercado legal español. La hoja de ruta fue nítida desde el principio: operaciones *cross-border* y clientela multinacional, aprovechando la creciente integración entre Madrid, Miami y Nueva York, con inversiones en sectores clave como energía, infraestructuras, inmobiliario y banca. El resultado: la firma se mantiene de forma estable entre los 25 primeros despachos por facturación en España y destaca por su solidez pese a los vaivenes del mercado.

Hoy, la oficina de Paseo de la Castellana 77 reúne a más de cien profesionales y 23 socios. En 2024 registró 58,9 millones de euros de ingresos, impulsados por Corporate & Finance (46%), seguidos de las áreas Regulatorio, IP y Tecnología (34,8%) y de Litigación, Arbitraje y Laboral (19,4%).

Durante el último año, el despacho ha reforzado de manera decisiva sus equipos con incorporaciones laterales claves. Destacan **Íñigo Berricano** (Capital Markets, ex Linklaters) y **Orson Alcocer** (Real Estate, procedente de DLA Piper) como nuevos socios del área de Corporate & Finance en Madrid; fichajes estratégicos que, en palabras de Zaldivar, “se alinean con nuestra estrategia de crecimiento global y refuerzan aún más nuestra posición en el mercado”.

A ello se suma un verano de récord en número y volumen de operaciones asesoradas. Entre junio y agosto, según datos de la propia firma, Hogan Lovells completó más de quince transacciones por un valor agregado superior a 7.300 millones de euros. Entre las más relevantes figuran la *joint venture* entre Stellantis y el grupo chino CATL para una gigafactoría de baterías en Zaragoza; la adquisición por parte de Multiply Group de una participación mayoritaria en Tendam; la venta del British Council School de Madrid a Inspired Education; y mandatos de financiación para Banco Santander, J.P. Morgan y Grenergy Renovables. (i.i.)

que no se limita al soporte transaccional, sino que integra la lectura del contexto normativo y geopolítico», recuerda el CEO. “Como ha señalado Heidi Gardner de Harvard, nuestro programa sectorial es uno de los más sofisticados del mercado legal. Y todo esto sin comprometer nuestra cultura”.

TALENTO Y TECNOLOGÍA

El crecimiento también se juega en el terreno del capital humano. Hogan Lovells asesora a 71 de las primeras 100 empresas del Fortune Global y a 24 de los 25 principales bancos globales. El objetivo es alcanzar 125 clientes institucionales para 2026, con la iniciativa “drive to five” (más de 5 millones de dólares de ingresos por cliente en múltiples mercados y áreas de práctica).

Para atraer y retener a los mejores talentos, la firma apuesta por una combinación de compensaciones competitivas, trayectorias profesionales claras y una cultura colaborativa que, subraya Zaldivar, garantiza una de las tasas de rotación más bajas del mercado.

Junto al capital humano, está la tecnología. Hoy, 4.400 abogados de la firma utilizan a diario ELTEMATE CRAIG, un chatbot propietario capaz de reducir hasta un 50% los tiempos de las tareas legales básicas. En investigaciones y

cumplimiento, la IA ya ha logrado eficiencias del 80% en la revisión de documentos. “El punto no es externalizar la innovación, sino liderarla”, afirma Zaldivar. “CRAIG ya está ayudando a nuestros equipos en Italia y España a trabajar más rápido y de manera más inteligente”.

UNA MIRADA A DIEZ AÑOS

Tras consolidar el hito de los 3.000 millones de dólares, Hogan Lovells mira ahora a los próximos diez años. “Italia y España no son simples mercados donde mantener presencia, sino verdaderos hubs para conectar la firma con el continente europeo y Latinoamérica”, observa Zaldivar. En cuanto a las fusiones transatlánticas que están redefiniendo el mercado legal global, desde la unión A&O Shearman hasta McDermott Will & Schulte, el CEO aclara: “Estamos abiertos a evaluar colaboraciones e incorporaciones de equipos de alto nivel, pero nuestro plan de crecimiento no depende de una fusión. Apostamos por una estrategia equilibrada y sostenible”.

Un enfoque que encuentra su síntesis en el mantra acuñado por Zaldivar: “Balance, Balance, Balance”. Un equilibrio entre geografías, sectores y áreas de práctica que, hasta ahora, ha permitido a Hogan Lovells navegar con continuidad en las turbulentas aguas del mercado global. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

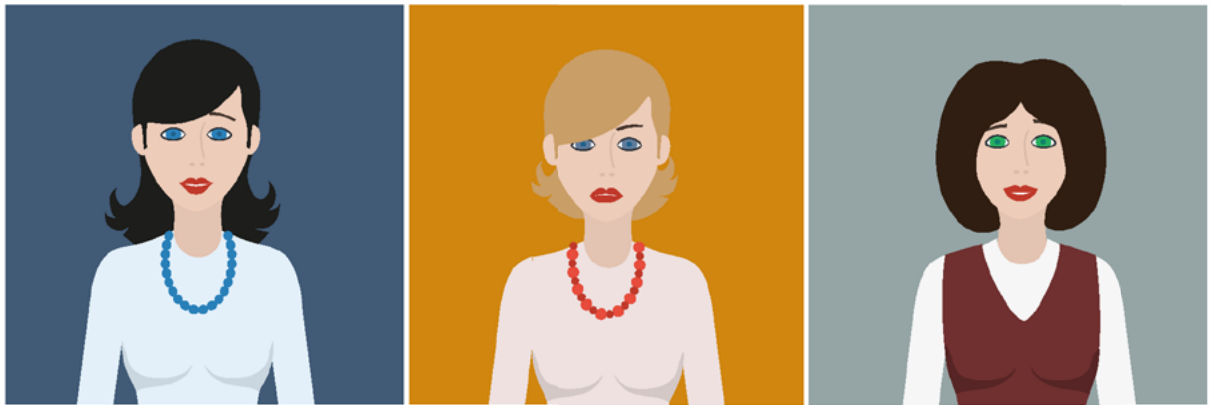


OFICINA DE HOGAN LOWELLS EN MADRID



Mujeres

EN EL DERECHO: CAMINOS DE ÉXITO



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



Info: ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com



Isabel Rodríguez, de Banco Santander a Addleshaw Goddard

La socia responsable del área de fondos de inversión en Addleshaw Goddard repasa su trayectoria, su visión del liderazgo y los retos de un mercado en constante evolución

por julia gil

Los años noventa no fueron un período fácil para España en términos de empleo. La elevada tasa de paro limitaba las oportunidades laborales, y una de las salidas más seguras para muchos jóvenes era preparar oposiciones. **Isabel Rodríguez**, actual responsable del equipo de fondos inversión de Addleshaw Goddard en España, recuerda que su familia le aconsejó seguir este camino tras finalizar la carrera. “Yo lo que quiero es trabajar en la asesoría jurídica de una empresa internacional grande”, les explicaba Rodríguez. Aquella decisión contrastaba con la perspectiva más conservadora de su familia, preocupada por la seguridad y estabilidad laboral. “Ya, pero ¿cuánta gente puede llegar ahí?”, le respondió su tío. Rodríguez conserva esa conversación como un punto de inflexión en su carrera: entendió que la ruta que había escogido no sería sencilla, pero también que no estaba dispuesta a ceder. “Eso era lo que quería hacer y lo hice”, sentencia. Con el transcurrir del tiempo, y sin olvidar el “elemento suerte”, como ella misma lo define, su trayectoria fue tomando forma en tres etapas: primero en la asesoría jurídica de Banco Santander, después el salto a la práctica privada y, finalmente, en el despacho internacional Addleshaw Goddard.

“Me gustaba estudiar, tenía buena memoria”, confiesa Rodríguez, aunque asegura que la decisión de estudiar derecho no fue un tema vocacional. Tras terminar la carrera universitaria, se especializó en derecho de la economía de la Unión Europea. “Estaba muy interesada en cuestiones que trascendían al ámbito doméstico”, explica. Gracias a una beca concedida por la UE, en 1992, se incorporó al equipo jurídico del Banco Santander primero en Londres y después en Madrid, cumpliendo así el objetivo que había visualizado en aquella conversación con su familia. El traslado no lo recuerda como algo difícil: “Me encantó la idea”, confiesa. Aunque no eligió el área concreta, comenzó asesorando a fondos de inversión desde el equipo in-house de la entidad financiera. “Este fue el principio de mi trayectoria profesional en esta área”, recuerda.

PRÁCTICA PRIVADA

Ya en a Madrid, en 1999, se incorporó a la firma SJ Berwin, que acababa de abrir oficina en la

«Eres la cara en los ojos del despacho y del departamento. No vendes solo el asesoramiento legal, sino todo en su conjunto»

capital. La transición de *in-house* a despacho fue relativamente fluida, sobre todo porque se trataba de una firma especializada en estructuración de fondos en Europa. “No era *private equity* como lo conocemos hoy; estábamos empezando a caminar”, explica. Su aportación resultó clave en un mercado aún incipiente en España. “Yo misma dudaba de si aquello sería una moda pasajera, si tendría que volver a dedicarme a algo más amplio”, reconoce.

La incertidumbre aumentó con la burbuja de Internet entre 2000 y 2001. Pero tras superar esa crisis, el mercado español comenzó a despegar. Rodríguez recuerda esos años como un tiempo de gran exigencia: “Nuestra ley era buena, nada que decir, pero empezó a quedarse limitada porque los proyectos de los clientes eran tan innovadores que costaba encajarlos en el marco legal”. En ese contexto nacieron los primeros fondos de fondos y estructuras con vehículos paralelos, lo que le permitió comprender la dimensión internacional del negocio. “Tuve la suerte de que se me abrió todo un mundo de posibilidades y vi claramente el impacto que tenía este negocio en toda Europa y en el resto del mundo”, admite.

TRAYECTORIA DE ISABEL RODRÍGUEZ



En esos años también nacieron sus tres hijos, lo que añadió un reto adicional a su carrera. “No voy a mentir, quizá no sea un magnífico ejemplo de conciliación”, admite Rodríguez. Reconoce que tomó decisiones difíciles, sin querer renunciar a su trayectoria profesional ni reducir su jornada, aunque ello implicara restar horas a la vida familiar. “Te mentiría si dijera que tengo una fórmula mágica, no la tengo; he pasado menos tiempo con mis hijos que si hubiese tomado otra decisión, evidentemente”. Aun así, asegura que nunca quiso optar por algo con lo que no estuviera convencida, y hoy sus hijos —ya mayores— comprenden esos sacrificios: “Están muy orgullosos”.

La etapa culminó en 2013, cuando SJ Berwin se fusionó con King & Wood Mallesons (KWM). Durante más de una década ejercieron bajo esta marca, consolidando la práctica de fondos y manteniendo la misma estructura con la que habían crecido desde finales de los noventa. ([link a la noticia](#))

ADDLESHAW GODDARD

En 2024, el bufete británico Addleshaw Goddard aterrizaba en España de la mano del equipo de King & Wood Mallesons (KWM), que rompía lazos con el despacho chino ([link a la noticia](#)). “Nuestro núcleo, la oficina de Madrid, permaneció súper estable”, explica Rodríguez, para quien uno de los

mayores logros la firma fue el haber sido capaces de conservar la cohesión de la mayoría de los socios desde 1999, compartiendo una visión común del negocio bajo la dirección de **Roberto Pomares**. “Somos abogados diferentes, pero mantener un equipo estable es la clave del éxito”, añade.

Hoy, junto a la socia **María Orueta**, dirige un equipo de quince abogados especializados en fondos, un caso poco habitual de codirección femenina en el sector. Rodríguez asegura que, a lo largo de su carrera, nunca ha percibido trabas por ser mujer: “He crecido y he desarrollado mi carrera profesional al mismo tiempo que mis compañeros hombres, y nunca he sentido que tuviese ningún tipo de limitación”. Esta experiencia ha dado forma a su estilo de liderazgo inclusivo, basado en confianza, flexibilidad y conciliación, y en respaldar activamente las iniciativas de diversidad de la firma. “Para mí, la diversidad y la inclusión son esenciales en la abogacía moderna. No solo porque responden a un compromiso ético, sino porque fortalecen y hacen más competitivos a los equipos”, resume.

Como abogada, define su estilo como cercano y colaborativo: “Eres la cara en los ojos del despacho y del departamento. No vendes solo el asesoramiento legal, sino todo en su conjunto”. Reconoce que necesita mantenerse informada constantemente: “No siempre lo

sabes todo y es absurdo pensar que sí”, apunta. Evita la palabra “líder”, prefiriendo describir su organización como transversal y poco jerárquica, en la que la mentoría y la colaboración resultan fundamentales. Para ella, mantener una cultura positiva y motivadora es clave, y aunque admite entre risas que puede ser “un poco intensa”, está convencida de que la pasión, cuando se transmite, termina contagiándose.

Después de 25 años de carrera, la socia identifica como su mayor reto la rápida evolución del mercado frente a los marcos normativos. “Antes hacíamos todas las operaciones relevantes, muchas de ellas muy novedosas, complejas y sofisticadas. Nos enfrentamos a ello y, afortunadamente, con éxito. Fue muy *challenging*, sin duda”. Con el tiempo, añade, la situación ha cambiado: “El mercado está más maduro, más consolidado y se equipara en sofisticación a cualquier otro internacional”. Sin embargo, la evolución no se detiene. Los clientes siguen planteándole proyectos innovadores, lo que la obliga a mantenerse en formación constante y a

no perder nunca la curiosidad.

FUTURO

“No tengo ninguna meta concreta, quiero seguir haciendo las cosas bien”, explica Rodríguez. Su objetivo inmediato pasa por mantener la posición que ocupa el despacho y continuar impulsando el crecimiento de su equipo. Esa visión se apoya en una motivación que no ha disminuido con los años: “A mí me apasiona mi trabajo”. Le resulta especialmente estimulante ver cómo los abogados que comenzaron con ella ascienden profesionalmente y cómo la práctica se expande en un mercado cada vez más internacional. “Son mil cosas las que motivan después de estos 25 años”, resume. En paralelo, ha aprendido a reservar espacios para desconectar. Los fines de semana, antes de que la casa despierte, busca un momento para leer con un café y algo de música. “No hago cosas muy extraordinarias”, reconoce. También disfruta del deporte, de pasar tiempo con amigos y, siempre que es posible, de reunir a toda la familia ahora que sus hijos viven fuera. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



ISABEL RODRÍGUEZ



Écija: IA, capital externo y expansión en Iberoamérica

102,3 millones en 2024, 37 sedes y objetivo de 200 millones para 2030: el ascenso de Écija entre la IA y los inversores

por mercedes galán

El sector legal vive un momento de transformación acelerada, impulsado por la digitalización, la inteligencia artificial y la entrada de capital externo en algunas firmas. En este contexto, **Hugo Écija**, fundador y presidente de Écija Abogados, expone su modelo: estructura empresarial con separación entre capital, gestión y prestación del servicio, adopción intensiva de tecnología y una cultura interna orientada a la adaptación continua.

“Monté mi despacho con 26 años, y hoy tengo 53. He dedicado más de la mitad de mi vida a este proyecto, que ha sido vital, con visión y siempre en evolución”, recuerda Écija, que inició su firma en Madrid en 1997.

ORIGEN

Con el arranque de nuevo siglo, Écija decidió estructurar la firma como sociedad limitada, con separación entre capital, gestión y prestación de servicios, y apostó por áreas entonces emergentes como el derecho audiovisual o la propiedad intelectual. “Los abogados eran a la vez dueños, directivos y quienes aportaban el capital. Todo estaba mezclado. Yo venía de hacer un MBA, de trabajar en EE.UU. y me preguntaba: ¿por qué los abogados teníamos que hacerlo todo?”, explica. Ese enfoque empresarial, inusual en la abogacía española de finales de los noventa, marcó una diferencia. “La innovación no es solo tecnológica: los despachos son empresas que deben adaptarse al entorno social, cultural y tecnológico. Los que no lo hacen, mueren. Y la velocidad de adaptación hoy es vital”, comenta.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

No hay duda de que la irrupción de la inteligencia artificial ha planteado una transformación sin precedentes, y no solo en el sector legal. “Negar su irrupción es un error. Igual que ocurrió con internet, no se trata de creer o no creer: llega y se queda. A la IA hay que abrazarla, gestionarla con ética y poner a las personas en el centro”, comenta Écija.

En 2006 la firma lanzó un área de ciberseguridad y dos décadas después se define una “*full ai firm*”, estrategia recientemente reconocida con el premio de *FT Innovative Lawyers* en Digital Strategy. La ambición, en palabras del presidente es: “que todos



los abogados integren formación en inteligencia artificial en su práctica diaria”. Por esta razón el despacho, a través de la *Écija Academy* dedica la mayor parte de su formación interna a la IA. Además, la firma asesora a grandes compañías —incluidas empresas del IBEX 35— en la digitalización de sus departamentos legales. Entre las áreas de trabajo, Écija destaca la automatización

del ciclo de vida de los contratos: “lo rediseñamos desde la entrada hasta la firma: lo digitalizamos, automatizamos y aplicamos IA. Así logramos productividad, eficiencia y más valor para el negocio”, explica.

La firma participa además en proyectos como Harvey o Microsoft Copilot y cuenta con una división interna, *Écija Tech*, dirigida por **Paul Handal**.

DATOS CLAVE

- Fundación: 1997
- Facturación (2024 global): 102,3 millones de euros.
- Jurisdicciones / Países con presencia: 18 jurisdicciones (principalmente España, Portugal y América Latina).
- Oficinas internacionales: alrededor de 27 oficinas en 18 países.
- Oficinas en España: 8 oficinas (Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Las Palmas de Gran Canaria, Santa Cruz de Tenerife, Pamplona y Vitoria).
- Socios: más de 220 socios globales.
- Profesionales / abogados totales: más de 1.400 profesionales.
- Últimas operaciones destacadas:
 - **PRISA (EMISIONES CONVERTIBLES)**
 - ECIJA asesoró a PRISA en dos emisiones de obligaciones subordinadas necesariamente convertibles en acciones, suscritas íntegramente y admitidas a negociación en AIAF.
 - **Importe total: EUR 230 millones**
 - **FCC / INMOCEMENTO (ESCISIÓN PARCIAL)**
 - ECIJA asesoró a FCC en la escisión parcial financiera de su negocio inmobiliario y de cementos en favor de Inmocemento.
 - **Importe: EUR 1.596 millones**
 - **INMOCEMENTO (SALIDA A BOLSA)**
 - ECIJA asesoró a Inmocemento en su salida a Bolsa, con la admisión a negociación de todas sus acciones en las Bolsas de Valores españolas.
 - **Importe: EUR 1.933 millones**

CAPITAL EXTERNO: UN DEBATE ABIERTO

La entrada de inversores en el sector legal sigue generando recelo y, a día de hoy, es un debate abierto, con opiniones diversas. Hugo Écija, sin embargo, lo defiende como un elemento esencial para crecer: “Si concibes un despacho como lo que es, una empresa, el capital es clave. Más músculo financiero significa más capacidad para crecer, atraer talento e invertir a largo plazo.”

En 2010, Écija fue de las pioneras en España en incorporar capital externo, procedente de un *family office*. “En aquel momento, apenas teníamos oficinas en Madrid y Barcelona. Hoy, la firma opera en 18 países con 37 sedes y cerró 2024 con 102 millones de euros de facturación. Nuestro objetivo es alcanzar los 200 millones en 2030”, afirma.

Respecto a las dudas sobre la independencia profesional que a muchos escépticos preocupa, Écija es claro: “Un fondo no entra en la prestación del servicio jurídico. Igual que en salud no deciden los médicos o en educación los profesores, en la abogacía la técnica es siempre patrimonio del abogado.”

De cara al futuro, Écija prevé la coexistencia de tres modelos de negocio: grandes firmas con capital externo, boutiques especializadas y estructuras colaborativas. Lo que sí cuestiona es la viabilidad de los modelos más rígidos: “Lo que sí está condenado es el despacho tradicional que no se adapta.”

En este sentido, el músculo financiero, asegura, será determinante: “Nosotros podemos fichar un equipo sin exigir rentabilidad inmediata. Podemos invertir en tecnología, aunque sea cara, porque sabemos que es el futuro. Otros despachos no pueden permitirse. Esa es nuestra ventaja competitiva frente a otras firmas.”

LATINOAMÉRICA COMO EJE ESTRATÉGICO

La estrategia de internacionalización de ÉCIJA tiene un foco claro: el mundo hispa-

nohablante y, en particular, Iberoamérica. Con oficinas en 16 países en Latinoamérica, la firma explica que busca consolidar su posición en materias vinculadas a derecho digital y tecnología.

Este mismo mes y como informamos en *Iberian Lawyer*, Écija ha anunciado un rediseño de su estructura en Colombia, con el nombramiento de cuatro nuevos socios y el liderazgo de David Bedoya, tras la salida de parte del anterior equipo. “En Colombia, por ejemplo, hemos fortalecido la estructura mediante la integración de una boutique referente en privacidad y protección de datos, e incorporando a un equipo líder en Legaltech e IA, clave en la expansión de *Ecija Tech* en la región”, nos explica Écija, que considera que la expansión en la región se desarrolla manteniendo la especialización tecnológica como elemento distintivo.

UNA CULTURA INTERNA DIFERENTE

Más allá de la expansión y la tecnología, Hugo Écija subraya el papel de la cultura corporativa. Señala la necesidad de contar con profesionales abiertos al cambio, capaces de adaptarse a un entorno donde los conocimientos pueden quedar obsoletos en poco tiempo.

En la práctica el despacho describe un modelo con oficinas abiertas, ausencia de jerarquías rígidas y enfocadas al bienestar (*Ecija Cares*). “Pedimos compromiso, pero damos libertad: somos flexibles con la presencia y los horarios. Tenemos un gimnasio, un club de running... Queremos que la gente disfrute de estar aquí, que sienta que Ecija es un lugar donde crecer y aportar”.

Según Écija, la abogacía atraviesa una transformación sin precedentes, marcada por la globalización y la inteligencia artificial. El futuro, asegura, dependerá de la capacidad de los despachos para evolucionar: “Esto es reinventarse o morir. La inteligencia artificial y la globalización son oportunidades históricas para redefinir lo que significa ser abogado en el siglo XXI.”

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



La ley antifraude nuevo paradigma para las pymes

Los expertos explican qué cambia en la facturación, quién decide la plataforma y cómo prepararse

por mercedes galán

La entrada en vigor de la nueva Ley Antifraude plantea un cambio de paradigma para las pequeñas y medianas empresas (pymes), que deberán adaptar sus procesos de facturación y gestión a los nuevos requisitos legales.

Aunque el nuevo marco normativo busca reforzar la transparencia y dificultar el fraude fiscal, plantea exigencias tecnológicas y organizativas que obligan a las pymes a replantear sus procesos. Uno de los ejes centrales es la implantación del sistema VERI*FACTU. En palabras de **Patricia Font**, profesora y Doctora en Derecho Tributario por ESADE y Of Counsel en FONT & YILDIZ, “uno de los mayores retos va a ser el cumplimiento de los requisitos previstos en la normativa que regula el nuevo sistema de verificación de facturas, coloquialmente denominado VERI*FACTU, y que va a suponer la incorporación de un código QR en las facturas expedidas a los efectos que quien reciba la factura, pueda suministrar fácilmente datos relativos a la misma a la Agencia Tributaria”.

Esto obligará a las empresas a tomar una decisión nada sencilla: “o bien utilizar la plataforma que pondrá a disposición a tal efecto la Agencia Tributaria, o bien adaptar sus sistemas contables y de facturación para poder incorporar el QR a las facturas”, añade Font. La primera opción facilita los trámites, pero supone el suministro inmediato de la información a Hacienda; la segunda, implica mantener los datos en repositorios propios, con mayor autonomía, aunque a costa de una inversión tecnológica significativa.

RETOS TECNOLÓGICOS Y FISCALES

La dificultad no se limita cuestiones técnicas. Según **David Sardá**, socio del área de fiscal en BDO, “muchos de nuestros clientes consideran que la falta de tiempo para dedicar a las tareas de digitalización como uno de los retos a superar”.

Además, advierte que el impacto no es únicamente tecnológico: “otro de los retos es el análisis del impacto fiscal de la normativa, pues a diferencia del impacto tecnológico la vertiente fiscal pasa más desapercibida”. Las pymes deberán revisar sus procesos de facturación desde una perspectiva tri-



PATRICIA FONT

butaria, ya que “van a ser reportadas, en muchos casos, de forma inmediata a la Administración Tributaria”.

La complejidad normativa también genera incertidumbre. Sardá subraya que todavía existen “muchas dudas, principalmente en cuanto a su obligatoriedad, entrada en vigor, posibles sanciones por incumplimiento, los costes de adaptación, etc.”.

A esta visión se suma **Yolanda Cano Guerrero**, partner de Ambar y socia de Qvatro, quien pone el foco en un reto añadido: “enfrentar el impacto económico es uno de ellos. Sin embargo, en mi



DAVID SARDÁ

opinión existe un reto evidente que es el cultural. El disponer de un Sistema Informático de Facturación válido será obligatorio, pero en negocios familiares o pequeñas empresas puede haber cierta resistencia al cambio. El hecho de que el preámbulo de la Ley y del reglamento de desarrollo hablen expresamente de control de la actividad de este colectivo tampoco ayuda”.

FORMACIÓN Y APOYO INTERNO

Frente a este panorama, los tres expertos coinciden en la relevancia de preparar a los equipos internos. Para Font, la formación será esencial: “no

sólo a los efectos de conocer los requisitos exigidos por la normativa vigente sino también a los efectos de que sepan discernir qué cuestiones pueden gestionar por sí mismos y para qué cuestiones será necesario consultar con asesores externos profesionales”. Un mal paso puede tener consecuencias: “la imposibilidad de modificar facturas en caso de error (a excepción de la rectificación formal) y el suministro directo de información puede tener importantes consecuencias tributarias para la empresa”.

Sardá, por su parte, insiste en la necesidad de acompañar la transformación con un cambio de mentalidad: “el cumplimiento de la nueva normativa no es solo una cuestión de implementación tecnológica o de gestión fiscal, también requiere un cambio en la mentalidad de los trabajadores, ya que la resistencia al cambio es un obstáculo común en las empresas”.

En esta misma línea, Cano destaca que “las personas son las que al fin y al cabo hacen funcionar el software. Una buena formación e información puede ayudar a mitigar el miedo al cambio y, por supuesto, reducir el riesgo de potenciales incumplimientos y sanciones. Cada vez hay más empresas y profesionales que demandan formación externa en estos temas”.

MODERNIZACIÓN Y EFICIENCIA

Si bien la Ley Antifraude plantea dificultades, también abre la puerta a mejoras. Sardá señala que “la Ley Antifraude obligará a las pymes a modernizar sus softwares de facturación, haciendo más eficientes los procesos vinculados a ésta. Esto les permitirá liberar tiempo y recursos con potencial para dedicarlos a tareas de mayor valor añadido”.

Cano coincide en el impacto positivo que puede tener a medio plazo: “creo que el principal beneficio puede ser el de mejora de la gestión, y posiblemente la agilización de los pagos, aunque la potencial reducción de la morosidad vendrá de la mano de la factura electrónica. Todo lo que ayude a mejorar las tensiones de caja y problemas de liquidez, debería mejorar la competitividad. Si esto permite liberar recursos y presupuestos, se abrirá la puerta a las inversiones en mejoras”.

Font también ve un valor estratégico en la digitalización: “facilitando la prueba que permita interponer fácilmente reclamaciones judiciales a los clientes morosos, y por otra parte dotando de veracidad y fiabilidad los datos suministrados por las empresas a las entidades financieras, lo que puede implicar agilizar la obtención de financiación”.

RIESGOS DE NO ADAPTARSE

Los expertos alertan de que no cumplir adecuadamente con la nueva normativa puede tener consecuencias graves. Font advierte del riesgo de “la imposición de sanciones administrativas signi-

ficativas y problemas para obtener financiación externa ante el incumplimiento de las normativas de *compliance* exigidas”.

En la misma línea, Sardá resume: “esta nueva normativa supone un cambio de paradigma para las empresas a las que les resulta de aplicación y les impactará de manera relevante en la emisión de sus facturas y en la preparación de sus declaraciones del IVA”. En definitiva, la Ley Antifraude plantea a las pymes retos significativos en lo tecnológico, lo fiscal y lo cultural, pero también puede convertirse en una oportunidad para fortalecer la gestión, ganar eficiencia y mejorar su competitividad. El éxito dependerá, en buena medida, de la capacidad de anticipación, formación y adaptación de cada organización. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

LA LEY ANTIFRAUDE: PUNTOS CLAVE PARA LAS PYMES

Obligación tecnológica

- Sistema VERI*FACTU con QR en todas las facturas.
- Decisión: usar la plataforma de Hacienda o adaptar sistemas propios.

Retos principales

- Impacto económico y cultural (resistencia al cambio).
- Revisión fiscal inmediata y mayor control tributario.
- Falta de tiempo y recursos para digitalización.

Oportunidades

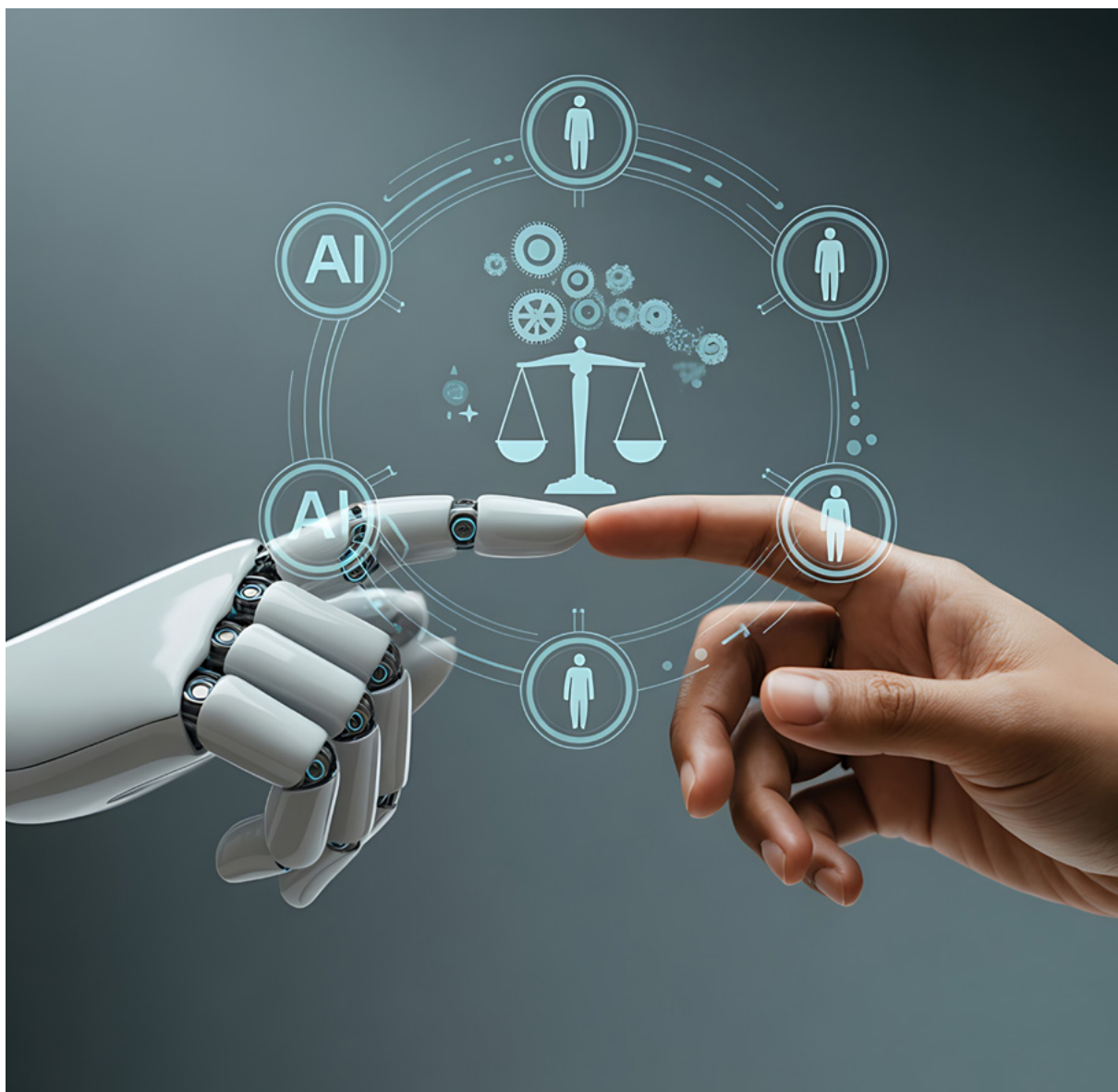
- Procesos de facturación más eficientes.
- Reducción de morosidad y liquidez más ágil.
- Datos de calidad para mejores decisiones estratégicas.
- Facilita financiación y competitividad.

Riesgos de no adaptarse

- Sanciones administrativas significativas.
- Dificultades para obtener financiación externa.
- Pérdida de competitividad.



YOLANDA CANO



***Legal design:* hacia una práctica jurídica más humana**

**Una palanca estratégica para abogados, despachos
y empresas en la era de la IA y la sostenibilidad**

por mercedes galán

El Legal design ya no es una moda pasajera, sino un movimiento que está transformando la manera en que abogados, despachos y departamentos jurídicos diseñan sus servicios, comunican con sus clientes y definen su estrategia de negocio.

Como explica **Laura Fauqueur**, pionera en este campo y fundadora de Legal Shake, “el legal design tiene el poder de transformar completamente la estrategia de un despacho o departamento legal al situar al usuario en el centro de todos los procesos. Esto significa repensar desde cómo se comunica con los clientes (internos o externos) hasta cómo se estructuran los servicios jurídicos”.

Esta visión responde a un cambio de paradigma y también a una necesidad urgente en un mercado cada vez más competitivo. Fauqueur añade: “A nivel estratégico, permite diferenciarse de la competencia ofreciendo una experiencia más accesible, comprensible y adaptada a las necesidades reales de las personas”.

BENEFICIOS INMEDIATOS: CONFIANZA, EFICIENCIA Y CERCANÍA

El impacto más tangible se observa en la relación con el cliente. Para **Inés Monzó**, fundadora de Linguistic Animals, “los principales beneficiarios de aplicar legal design son los clientes y, en general, todas las audiencias a las que los abogados se dirigen. La vocación es crear información y procesos pensando en el usuario, en sus necesidades y sus circunstancias. Facilita las cosas, construye confianza y aumenta la eficiencia. ¡Todo son beneficios para el cliente!”.

En la misma línea, Fauqueur destaca cómo quienes apuestan por esta metodología “suelen ver mejoras en la satisfacción del cliente, reducción de tiempos de explicación y consultas repetitivas, y mayor eficiencia en la prestación de servicios”.

La experiencia de **Teresa Parada Cano-Lasso**, *legal advisor manager* de Heineken España, confirma esa transformación: “El lenguaje jurídico es un escollo incluso para los abogados. Nos acostumbramos a él por tradición y repetición, aunque preferimos textos claros. Los contratos simplificados resultan más atractivos e igual de ejecutables que los redactados en jerga legal. En mi primera etapa en Heineken, trabajando con Marketing, entendí la importancia de comunicar con eficacia.



«El legal design tiene el poder de transformar completamente la estrategia de un despacho al situar al usuario en el centro de todos los procesos»

Laura Fauqueur

Ese contraste me llevó a replantear mi forma de redactar y a seguir de cerca el *legal design*”.

La anécdota que comparte de su paso por PwC es reveladora: “Recuerdo cómo nos reíamos y jugábamos a ver quién era capaz de construir la frase más larga solo con tecnicismos”. Una ironía

que muestra hasta qué punto la complejidad se había normalizado. “Pero cuando se trabaja con otras áreas de negocio, como Marketing, entiendes que la claridad no es solo estética, es una condición de eficacia”.

RETOS DE IMPLANTACIÓN

Aunque sus beneficios resultan claros, su aplicación no es sencilla ni automática y su implantación exige superar importantes barreras culturales.

Monzó es tajante: “El primer obstáculo es el cambio de mentalidad. Aplicar *legal design* requiere una mente abierta, trabajar con profesionales de otras disciplinas o departamentos, centrarse en el problema y no en la solución. No es fácil, porque los abogados están entrenados precisamente para lo contrario”. La experta señala además dos barreras adicionales: el desconocimiento, porque los abogados rara vez perciben el valor del diseño claro al no sufrir ellos mismos la ansiedad que generan cláusulas complejas; y la resistencia a la innovación, porque metodologías como el design thinking exigen tiempo, espacio y creatividad. Fauqueur coincide en que la resistencia a la innovación es real. Para Parada Cano-Lasso, la clave está en reconocer que “como toda innovación, la primera barrera es humana: la inercia y la gestión del cambio”. El *legal design* obliga a desaprender, a simplificar, y a poner en cuestión hábitos tan asentados como la jerga legal. “Un estudio del MIT lo confirma: incluso los propios abogados prefieren textos claros a la jerga legal”.

VALORES FUNDAMENTALES

Más allá de herramientas o técnicas, el Legal design se apoya en un marco de valores que lo convierten en algo más que una metodología.

“Lo esencial es la empatía para entender de verdad las necesidades del usuario, la creatividad para generar soluciones disruptivas, y la iteración para probar y mejorar de forma ágil. Esa combinación es lo que permite transformar procesos internos, mejorar la eficiencia y abrir nuevas oportunidades”, explica Fauqueur. Por eso, insiste, en que no se limita a mejorar la comunicación con el cliente: actúa como motor de innovación dentro de las propias organizaciones legales.



«La vocación es crear información y procesos pensando en el usuario. Facilita las cosas, construye confianza y aumenta la eficiencia»

Inés Monzó

¿Cómo motivar a equipos jurídicos tradicionales para adoptarlo? Parada Cano-Lasso propone dos palancas clave: la necesidad de adaptarse a la normativa, “la Accessibility Act (junio 2025) es un ejemplo ya que obliga a garantizar accesibilidad en productos y servicios de la UE a todas las personas, incluidas aquellas con discapacidad.” Y la oportunidad de convertirse en agente del cambio. “Poner al usuario en el centro ya es un estándar en

otros sectores. El Legal design en el ámbito legal responde a una necesidad real y, además, ofrece una ventaja competitiva.” En otras palabras, el cambio no solo es inevitable: es rentable.

FUTURO: IA Y SOSTENIBILIDAD

La IA y la digitalización aceleran los cambios en la abogacía. Fauqueur lo resume con claridad: “El *legal design* y el *design thinking* se consolidarán como la brújula que garantiza que esa IA sea siempre centrada en el humano y en el justiciable. La tecnología no puede implantarse solo por eficiencia, sino porque responde a necesidades reales, se comunica de forma comprensible y promueve valores como ética, transparencia y acceso a la justicia”.

El reto, advierte, será escalar hacia un enfoque “planet-centered”: pensar soluciones jurídicas y tecnológicas que también respondan al impacto ambiental y a la crisis climática.

La transformación no puede depender solo de los profesionales en activo. Debe incorporarse desde la universidad y la formación continua. Para Parada Cano-Lasso, “el *legal design* no es accesorio. Si los juristas somos los intermediarios entre la ley y la ciudadanía, y el derecho vertebró la sociedad, entonces es un pilar que debe incorporarse en la enseñanza de los futuros abogados y en la práctica diaria de los equipos legales. Un lenguaje legal accesible permite que los ciudadanos participen de forma equitativa, plena y efectiva en la sociedad”. Monzó coincide en que en España y Latinoamérica los despachos todavía no lideran este cambio, aunque detecta un movimiento creciente desde los departamentos de cliente y de marketing, que presionan en favor de una comunicación más clara, coherente y rentable.

MEDIR EL IMPACTO

Uno de los grandes desafíos es cuantificar su impacto. Fauqueur propone un enfoque basado en indicadores claros: “Si rediseñamos un contrato, podemos medir la disminución de consultas al servicio posventa, el tiempo de lectura, la rapidez en la firma, la reducción de reclamaciones y litigios. Con datos objetivos, se demuestra que no es un adorno estético, sino una herramienta estratégica”. Se trata de una palanca de innovación, un estándar



«El Legal design no es accesorio. Es un pilar que debe incorporarse en la enseñanza de los futuros abogados y en la práctica diaria de los equipos legales»

Teresa Parada Cano-Lasso

ar de calidad y una exigencia ética. Desde la visión pionera de Fauqueur, la defensa de la experiencia del cliente de Monzó y la mirada práctica y empresarial de Parada Cano-Lasso, emerge un consenso: el futuro de la abogacía no será solo tecnológico, sino también humano, accesible y sostenible. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



LEGALCOMMUNITYMENA AWARDS

The event celebrating in-house & private practice lawyers
in the Middle-East and North African markets

In collaboration with



20 NOVEMBER 2025

HYATT REGENCY RIYADH OLAYA

Olaya Street Riyadh, Riyadh, 11433
Saudi Arabia

PROGRAM

- 18.15 Check-in
18.30 Welcome Cocktail
19.15 Roundtable: **TRANSFORMATION, DIGITALISATION AND LOCALISATION**
The Future of Legal Services in MENA

SPEAKERS*

Aljawharah Al-Assaf, VP for Legal and GRC Affairs, *Saudi Power Procurement Company*

Abdullah Al Farha, Senior Governance Consultant

Matteo Grassani, Group General Counsel, *Zahid Group*

Riham Naim, Senior Legal & Compliance Executive, *Novartis Gulf*

Mohamed Thabet, General Counsel, *Siemens Energy KSA*

20.00 Awards Ceremony

21.00 Seated Dinner

* in progress

#LcMenaAwards

www.legalcommunityMENA.com

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

27 - 28 - 29 November 2025

WomenX IMPACT SUMMIT

The most anticipated international event of the year dedicated to leadership, entrepreneurship, and female empowerment.

Find out more on the website:
<https://womenximpact.com>

media partners



LEGALCOMMUNITY **IBERIANLAWYER**





IVÁN DELGADO



MAURICIO PIÑEROS

Dos ríos, un solo cauce

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

por Ingrid Furtado

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

Con una visión estratégica de largo plazo, Pérez-Llorca considera esta fusión un paso audaz hacia el establecimiento de un liderazgo legal integrado en la región. Al incorporar a los socios de Gómez-Pinzón en el núcleo de la firma y extender caminos profesionales equitativos para todos los integrantes, el despacho da una señal clara de compromiso con la verdadera unidad regional, más allá de una alianza transfronteriza.

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

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

IVÁN DELGADO, SOCIO EJECUTIVO INTERNACIONAL DE PÉREZ-LLORCA

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

La oportunidad con Gómez-Pinzón surgió de manera natural, fruto de la coincidencia de planes estratégicos y de una visión compartida de crecimiento. Nos encontramos en el momento adecuado para unir fuerzas con un socio que comparte

nuestra cultura, estándares de calidad y ambición internacional. Esta operación refuerza nuestro modelo de integración plena, jurídica y económica, en el que creemos firmemente, garantizando a los clientes un asesoramiento de excelencia en asuntos complejos y, al mismo tiempo, ofreciendo a nuestros profesionales una plataforma internacional para desarrollar su talento.

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

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

Sobre: Iván Delgado, Socio Ejecutivo Internacional de Pérez-Llorca

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

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

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

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

Somos una firma independiente, lo que nos permite colaborar con los despachos más destacados en cada jurisdicción, garantizando que nuestros clientes reciban el mejor asesoramiento posible, ajustado a las particularidades de cada asunto y mercado. Esta estrategia de internacionalización es una palanca para convertirnos en el despacho



IVÁN DELGADO

de referencia en las operaciones y asuntos más complejos, apoyándonos en equipos integrados para afrontar los desafíos de un entorno dinámico. Actualmente, nuestros esfuerzos se centran en consolidar el proyecto en Colombia, dentro de una trayectoria que en los últimos años ha incluido hitos clave como la entrada en México, la implantación en Portugal y el fortalecimiento de nuestra presencia en centros financieros y regulatorios como Londres, Nueva York, Bruselas y Singapur.

MAURICIO PIÑEROS, COUNTRY CHAIR DE PÉREZ-LLORCA COLOMBIA

¿Cómo ha cambiado su rol tras la fusión?

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

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

Consolidar nuestra posición como una firma local, sobre una plataforma global, con un enfoque en el cliente y en la calidad del servicio. Fortaleceremos capacidades en áreas de alta demanda, como arbitraje, litigios, derecho corporativo, M&A, y financiero, integrando soluciones para clientes locales e internacionales. La especialización en sectores estratégicos será un eje fundamental. Seguiremos invirtiendo en tecnología para optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente. Continuaremos formando y desarrollando abogados, ahora con posibilidad de secondments en México, Portugal y España.

¿En qué sectores se enfoca la firma?

Somos una firma “full service”; el enfoque lo marca el mercado. En Colombia hay movimiento en infraestructura, energía, telecomunicaciones, salud y consumo masivo. En energía, se acelera la transición a renovables con incentivos tributarios. En infraestructura, avanzan proyectos de transporte,



MAURICIO PIÑEROS

logística y concesiones viales, portuarias y aeroportuarias. En telecomunicaciones, hay necesidad de infraestructura de torres y tecnología. El consumo crece con el e-commerce y la demanda de marcas internacionales atrae grupos económicos e inversionistas.

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

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

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

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

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

Hoy enfrentamos desafíos derivados de un entorno político y económico incierto, con reformas regulatorias constantes, especialmente en materia tributaria, laboral y ESG. Estos cambios exigen adaptación rápida y alto nivel de especialización para asesorar en gestión de riesgos. La presión por cumplir regulaciones anticorrupción crece, especialmente para empresas internacionales. La transformación digital también impacta al sector legal. Además, atraer y retener talento especializado es un reto clave que exige mayor inversión en formación y desarrollo.

¿Cómo equilibran rentabilidad con inversión en tecnología y talento? ¿Qué sacrifican, si acaso?

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

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

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

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

Sobre: Mauricio Piñeros, Country Chair de Pérez-Llorca Colombia

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



IBERIANLAWYER



INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

6 NOVEMBER 2025

Wellington Hotel & Spa | C. de Velázquez, 8

MADRID



THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Supporters



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

- 09:00 Check-in & Welcome Coffee
- 09:25 Welcome Message
Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*
- 09:30 Opening Speech
- 09:35 **ROUNDTABLE I**
 THE MODERN MANAGER: IN-HOUSE LEGAL NAVIGATING BETWEEN TENSIONS
Speakers*
Adolfo Díaz Ambrona Moreno, General Counsel and Secretary to the Board
Santander España
Alicia Juristo Contreras, General Counsel, *Enagás Renovable*
Jaime López de Villarreal, Global Head of Legal, *LOEWE*
Álvaro Martínez Crespo, Head of Legal Advisory, *Telefónica, S.A.*
Patricio Morenés Hoyos, General Counsel and Secretary to the Board, *Grupo Dia*
Ignacio Pereña Pinedo, General Counsel, *ACS Group*
Moderator
Ilaria Iaquinta, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **ROUNDTABLE II**
 M&A, JV, AND CORPORATE RESTRUCTURING: THE LEGAL TEAM IN THE DRIVER'S SEAT
Speakers*
Enrique Blanco Antón, Head of Legal M&A and Corporate, *Urbaser*
Regina Madrazo, Head of Legal M&A and Finance, *MOEVE*
Patricia Montoro, Head of Legal M&A and Corporate, *Indra*
Noelia Palacios, General Counsel, *Hipoges*
Andrea Viale, Global Head of Legal and Secretary of the Board, *idealista*
Moderator
Julia Gil, Journalist, *Iberian Lawyer*
- 12:45 **ROUNDTABLE III**
 CHOOSING THE RIGHT LAW FIRM: BRAND, PRICE, OR PEOPLE
Speakers*
María Echeverría-Torres, Head of Legal, *Nokia*
Mariana García Fernández de Mesa, General Counsel Iberia, *Accor*
Carlos Menor Gómez, Legal Director & Compliance Officer, *Renault Group*
Ursula Reyes Rodríguez Robles, Head of Legal Spain and Portugal, *KIABI*
Natália Veiga Rebelo, Country Legal Manager, *IKEA Portugal*
Moderator
Ilaria Iaquinta, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*
- 14:00 Light Lunch



Tragedia del funicular de Lisboa: las implicaciones legales

De los litigios en materia de seguros a las cuestiones de responsabilidad pública, el desastre pone de relieve la complejidad jurídica en los accidentes de transporte colectivo

por glória paiva

Era una tarde concurrida como cualquier otra en el centro de Lisboa, el 3 de septiembre. El Elevador da Glória, inaugurado en 1885 y uno de los símbolos de la capital, funcionaba con normalidad cuando, a las 18:03, se rompió el cable de tracción que unía los dos coches. El coche nº 1 se soltó, descendiendo sin control hasta chocar contra un edificio; el nº 2 cayó unos diez metros y quedó suspendido por la barandilla. El accidente, que causó 16 muertos y 22 heridos, está ahora bajo investigación para determinar responsabilidades.

El incidente, descrito por el primer ministro Luís Montenegro como “una de las mayores tragedias humanas de nuestra historia reciente”, pone de manifiesto la complejidad jurídica de sucesos de esta naturaleza. La cobertura y las responsabilidades implican el derecho de seguros; el papel del Estado y del operador, el derecho público; y los penalistas pueden ser llamados para apoyar a víctimas o a acusados. A pesar de la atención mediática, el caso es jurídicamente similar a otros accidentes de transporte colectivo, explica **Rui de Amorim Mesquita**, socio de Antas da Cunha Eciija: “En estos escenarios, el primer paso es una investigación forense por parte del Ministerio Público para determinar las causas. Después, se decide si habrá o no acusación formal.”

El proceso penal puede durar meses o años, pero apoyar a las víctimas es la prioridad, según Mesquita. “Las personas heridas y sus familias necesitan salarios, tratamientos médicos, operaciones, apoyo psicológico. Incluso viajes, ropa y teléfonos móviles dañados deben estar cubiertos. Para eso sirve el seguro obligatorio”, señala. En casos como este, Fidelidade, aseguradora de la empresa pública Carris, operadora del funicular, asume la responsabilidad inicial, recuerda **Carla Azevedo Gomes**, socia de SPS-Barrilero. “Normalmente se activan las coberturas de responsabilidad civil, que protegen de daños a terceros”, explica. Fidelidade ya ha anunciado una comisión técnica para acelerar las indemnizaciones, que podrían alcanzar los 100.000 euros por víctima.

Según Azevedo Gomes, “a continuación se procede a la verificación de las sumas contratadas, es decir, si serán suficientes para cubrir el siniestro, o si será necesaria la prorrata de capital o la intervención de los tomadores de la póliza y de las entidades responsables.” También es posible la acumulación con otros seguros, como los de accidentes de trabajo, de viaje o de vida, apunta Mesquita. El problema es que “muy a menudo la gente no sabe lo que puede reclamar.”

Otro desafío es la posible insuficiencia de capital dado el número de víctimas, especialmente



porque entre ellas hay extranjeros. Para Mesquita, “la indemnización en Portugal, en caso de fallecimiento, es muy baja”, y la diferencia respecto a otros países podría dar lugar a litigios internacionales. En tales situaciones, “las negociaciones extrajudiciales deberían ser la vía más eficaz para resolver reclamaciones de esta magnitud”, valora Azevedo Gomes. No obstante, si fracasan, quedará el recurso a los tribunales. Añade que también pueden surgir problemas por pólizas mal adaptadas, respuestas lentas y una comunicación “no siempre transparente e inequívoca”. Aun así, confía en la solidez del mercado asegurador portugués: “Las aseguradoras tienen márgenes de solvencia saludables y existe rigor en la provisión de siniestros”, afirma Azevedo Gomes.

Derecho público y penal en el punto de mira

El caso también plantea cuestiones de derecho público, según **Miguel Lorena Brito**, socio de Eversheds Sutherland, al tratarse de “un medio de transporte público operado por una empresa con capital público al amparo de un contrato de concesión”. Aunque el operador sea responsable del accidente, “podría plantearse la posibilidad de que la responsabilidad se compartiera con el concedente/autoridad de transporte” si se demostrara un fallo de supervisión por parte del Ayuntamiento de Lisboa.

Tiago Melo Alves, socio fundador de Melo Alves, señala que, una vez determinada la causa técnica de la tragedia, es necesario “establecer el nexo causal entre ese factor y los daños sufridos por las víctimas” para individualizar la responsabilidad. “Los penalistas pueden actuar tanto junto a las víctimas o sus familias, como asistentes en el proceso penal, como en la defensa de eventuales acusados”, afirma.

Las investigaciones iniciales apuntan a un problema en el sellado del cable que conecta los funiculares. Brito subraya que “la obligación de garantizar su mantenimiento y seguridad recae, principalmente, en el operador”. Sin embargo, reconoce debilidades en la supervisión: algunas responsabilidades están dispersas, y el Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT) solo supervisa parte de los funiculares desde un cambio legislativo en 2020. Al ser algunos monumentos nacionales, también se aplican las normas de conservación patrimonial, explica.

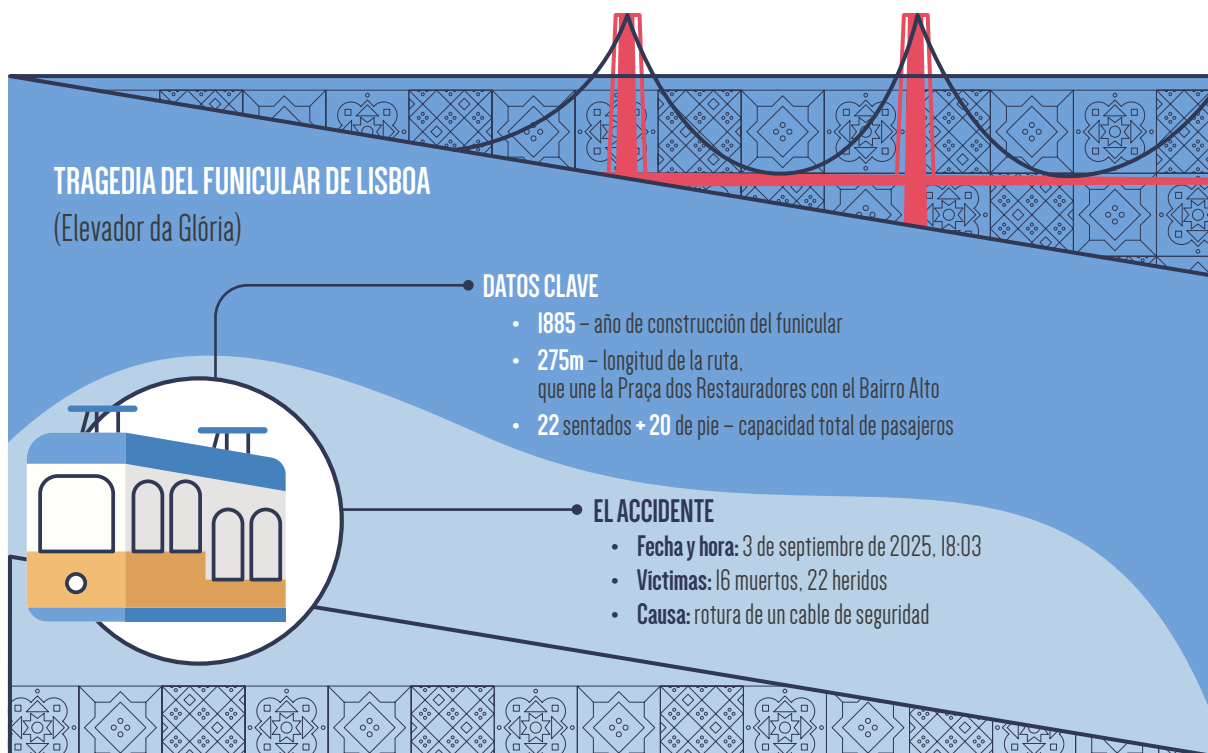
Según Alves, es poco probable que existan pruebas suficientes para un homicidio por negligencia, pero “la violación de deberes técnicos, como el incumplimiento de listas de verificación de seguridad, encajaría más fácilmente en este tipo penal concreto.” Recuerda precedentes como Entre-os-Rios y Pedrógão, donde las acusaciones de homicidio por negligencia acabaron en absolución. “El



RUI DE AMORIM MESQUITA



MIGUEL LORENA BRITO



Ministerio Público, presionado por la opinión pública, tiende a acusar por homicidio, y luego no puede probarlo. Muchas veces, si se imputara el ‘delito correcto’, habría condena.” En su opinión, la responsabilidad penal debería ser “el último recurso”, tras evaluar las responsabilidades civiles, administrativas o disciplinarias.

Brito concluye que el accidente pone de relieve problemas estructurales: “el precio no siempre es el factor más importante a la hora de

seleccionar una propuesta”, advierte, señalando que las licitaciones desiertas y los precios base demasiado bajos comprometen la calidad. Aboga por una evaluación más estricta de la capacidad técnica y financiera de los proveedores, así como por la clarificación del marco regulador. En última instancia, “el accidente demuestra la necesidad de modernizar estos sistemas sin perder su identidad histórica, al tiempo que se garantizan mayores estándares de seguridad.”

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



TIAGO MELO ALVES



CARLA AZEVEDO GOMES



NUNO CABEÇADAS

Miranda: nuevo liderazgo, nuevas estrategias

El nuevo socio director de la firma, Nuno Cabeçadas habla sobre tecnología, ESG y oportunidades transfronterizas como motores de crecimiento

por glória paiva

Nuno Cabeçadas asumió el cargo de managing partner de Miranda en julio, sucediendo a **Diogo Xavier da Cunha** tras diez años de liderazgo. Tras 23 años en la firma, a la que se incorporó como becario, Cabeçadas es especialista en banca y finanzas y ha asesorado en grandes proyectos y transacciones. África, piedra angular de la estrategia del despacho, también tuvo una influencia determinante en su carrera: pasó seis años en Maputo en una comisión de servicio con Miranda Alliance, una experiencia que le marcó tanto a nivel personal como profesional.

Socio desde 2013 y miembro del consejo desde 2021, Cabeçadas lidera ahora Miranda en un momento de reestructuración de gobierno que refuerza el vínculo entre estrategia y operaciones. La gestión diaria se confía a un nuevo Comité Ejecutivo, integrado por Cabeçadas, **Nuno Gouveia** y **Sofia Martins**, mientras que un Comité de Ética y Riesgo, presidido por **Ana Pinelas Pinto**, refuerza el marco institucional. En esta entrevista exclusiva con *Iberian Lawyer*, Cabeçadas expone sus prioridades: construir una cultura digital, invertir en jóvenes talentos e impulsar el desarrollo de negocio en un mercado cada vez más competitivo.

¿Cuáles son sus principales prioridades estratégicas como socio director?

Veo tres prioridades principales. La primera es la tecnología: el reto no es implantar herramientas, sino crear una cultura digital, donde la gente se sienta cómoda utilizándolas. Eso es lo que convierte el software en transformación, y es importante porque los clientes esperan rapidez, eficiencia y nuevas formas de aportar valor. La verdadera prioridad no es solo adoptar tecnología, sino integrar la innovación en nuestra forma de pensar y de trabajar. La segunda es la gente. El futuro de Miranda depende de cómo invirtamos en nuestros jóvenes abogados, dándoles las mismas oportunidades de aprender y crecer que yo tuve hace 23 años. Más allá de las competencias técnicas, los clientes quieren abogados que entiendan de negocio, de diferentes culturas y que tengan criterio —algo que solo se logra con formación estructurada y mentoring. La tercera es el desarrollo de negocio: los clientes ya no se fijan solo en la reputación, sino en quién demuestra conocimiento sectorial, comunica valor y está presente en los procesos adecuados.

Miranda tiene una presencia consolidada en varios países africanos. ¿Qué oportunidades y desafíos ve para reforzar esta posición en los próximos años?

África es donde vemos las mayores oportunidades: las tendencias demográficas y económicas son extraordinarias. Para 2050, la fuerza laboral africana será mayor que la suma de las de China e India. Eso impulsará la demanda de infraestructuras, energía, recursos naturales, tecnología, sanidad y servicios a una escala que pocas otras regiones pueden igualar. Para Miranda no se trata de un territorio nuevo: llevamos casi 40 años presentes sobre el terreno. Los clientes quieren un asesoramiento técnicamente sólido pero también realista en el contexto local, y somos uno de los pocos despachos que puede ofrecer ambas cosas

«La verdadera prioridad no es solo adoptar tecnología, sino integrar la innovación en nuestra forma de pensar y de trabajar»



NUNO CABEÇADAS

«Cuando me incorporé a Miranda en el último año de la facultad de Derecho, nunca imaginé que algún día llegaría a ser socio director»

de manera constante en tantas jurisdicciones. Así que, mirando hacia adelante, veo a África como el eje central de nuestro crecimiento.

¿Está la firma planificando expandirse a nuevos mercados o reforzar su presencia en alguna jurisdicción específica?

Estamos siempre atentos a nuevas oportunidades, ya sea reforzando nuestra presencia donde ya estamos o explorando nuevos mercados. Para nosotros, la expansión debe estar guiada por las necesidades de los clientes y por la capacidad de ofrecer calidad y consistencia sobre el terreno. En este momento, nuestro foco está en asegurar que la Miranda Alliance siga ofreciendo el máximo nivel en todas las jurisdicciones en las que ya tenemos una presencia sólida. Eso es lo que nos diferencia. Pero seguimos abiertos y alerta. Si surge la oportunidad adecuada —en una jurisdicción, en un sector o mediante una nueva alianza— queremos estar listos para aprovecharla.



La trayectoria de Nuno Cabeçadas

- 2002** Se incorpora a Miranda como becario
- 2004** Asociado en Mozambique
- 2010** Regresa a Lisboa como asociado
- 2013** Se convierte en socio
- 2025** Elegido managing partner

¿Cómo se está adaptando Miranda a las nuevas exigencias del mercado jurídico global, como la digitalización, el ESG o la inteligencia artificial?

Estamos implantando plataformas que nos ayudan a trabajar más rápido y de manera más inteligente, desde la investigación hasta la revisión documental. Pero más importante que las herramientas, es la cultura que las rodea, y por eso lanzamos un programa para construir una mentalidad digital genuina en toda la firma. Un aspecto esencial es la seguridad: la tecnología solo aporta valor si es segura, y la confianza de los clientes depende de la protección de datos, la confidencialidad y la seguridad de la información —cuestiones que no son negociables. En cuanto al ESG, el cambio es claro: ya no es opcional, sino central, en la forma en que los clientes operan y en cómo les asesoramos. Ya sea en transición energética, financiación o gobernanza, el ESG está ahora integrado en nuestro trabajo diario. Para afrontarlo, hemos creado un equipo específico de ESG que reúne a abogados de las áreas corporativa, financiera, energética y regulatoria, de modo que podamos abordar los asuntos de forma integrada y apoyar a los clientes en materia de compliance, reporting y estructuración, en línea con las expectativas regulatorias y del mercado actuales.

¿Cómo ha influido su experiencia en África en su visión del derecho y de la práctica jurídica?

Pasé seis años en la oficina de Maputo y he viajado a más de 20 países africanos por trabajo. Mi práctica siempre se ha centrado en África, en particular en África lusófona, y esas experiencias me han marcado tanto como abogado como persona. La primera lección es la humildad: ejercer la abogacía en África te enseña a escuchar, a adaptarte y a no dar nunca nada por hecho. La segunda es el impacto. Como abogado de project finance en energía e infraestructuras, a veces veo directamente que mi trabajo ayudó a llevar electricidad

a una comunidad o a crear infraestructuras que mejoran vidas. Eso es a la vez un privilegio y una motivación. La tercera lección es la resiliencia. El ritmo de cambio en África es desigual y los entornos pueden ser exigentes, pero enseñan paciencia, ingenio y la capacidad de seguir adelante cuando las cosas no avanzan tan rápido como uno querría. África es un lugar que ha moldeado la forma en que veo el derecho, a los clientes y el papel de nuestra profesión.

¿Cómo describiría la posición actual de Miranda en los mercados jurídicos portugués e internacional?

En Portugal tenemos una práctica importante y sólida que es esencial para lo que somos. Configura y construye el know-how que luego exportamos a África y a otros mercados. Lisboa no es solo nuestra sede, es el centro de gravedad donde se desarrolla el talento y se genera conocimiento antes de aplicarse en el extranjero. A nivel internacional, contamos con algo verdaderamente único: la Miranda Alliance, con una implantación en África que ningún otro despacho portugués puede igualar. Lo que hace especial esto no es solo el mapa de dónde estamos, sino la profundidad de las relaciones y del conocimiento que hemos construido a lo largo de casi 40 años de trabajo continuado en estas jurisdicciones.

¿Cuáles son los principales sectores o industrias en los que la firma se está enfocando para crecer en los próximos años?

Vemos crecimiento en sectores que reflejan grandes tendencias económicas y sociales: energía, infraestructuras y recursos naturales. Siempre han estado en el centro de la práctica de Miranda, pero la demanda está aumentando a medida que los países africanos amplían las redes eléctricas, invierten en renovables, modernizan el transporte y abren nuevas oportunidades en minería y gas. Las finanzas y las telecomunicaciones también son claves, ya que son la columna vertebral de gran parte de este crecimiento. Muchos de nuestros asuntos implican financiaciones transfronterizas o grandes inversiones, mientras que las telecomunicaciones y los servicios digitales están en auge y crean nuevos tipos de proyectos. Portugal desempeña un papel vital: tenemos una práctica nacional sólida en derecho público,



CURIOSIDADES

ÁREAS DE PRÁCTICA
Banca y finanzas, project finance y operaciones de deuda

ENFOQUE SECTORIAL
Desarrollo y financiación de proyectos en energía (incluidas renovables) e infraestructuras

EXPERIENCIA EN ÁFRICA
Asesoría a patrocinadores, sociedades de proyecto y entidades financieras en el continente africano

AFICIONES E INTERESES
- Leer sobre historia africana
- Cocinar y explorar sabores diversos

energía, litigación, inmobiliario y laboral, pero Lisboa es también donde se construye y exporta el conocimiento. Reforzar nuestros equipos en Portugal fortalece directamente lo que ofrecemos a los clientes en África.

¿Qué legado le gustaría dejar al final de su mandato como socio director?

Cuando me incorporé a Miranda en el último año de la facultad de Derecho, nunca imaginé que algún día llegaría a ser socio director. Así que el simple hecho de tener la oportunidad de servir al despacho en este cargo ya tiene un enorme significado simbólico. No veo el legado como algo individual. Lo que espero es que, cuando termine mi tiempo en esa posición, la gente sienta que Miranda es más fuerte, más unida y está mejor preparada para el futuro. Si los abogados más jóvenes sienten que la firma invirtió en ellos, si la tecnología y las nuevas formas de trabajar se han convertido en parte natural de nuestra cultura y si nuestra plataforma internacional sigue siendo una fuente de orgullo y de oportunidades, entonces sentiré que he cumplido con mi parte. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



GIUSEPPE CATALANO, JOSÉ MARÍA CAMPOS, STEPHANIE FOUGOU AND MARCUS M. SCHMITT

El reto del mercado único europeo

Los abogados corporativos afrontan la avalancha regulatoria y reclaman una normativa europea armonizada con objetivos claros y prácticos

por julia gil

Para los abogados de empresa, trabajar en el mercado europeo no significa solo interpretar normas o aplicar directivas. Su trabajo también consiste en ayudar a que las compañías europeas sigan siendo competitivas frente a las de otros países. El problema es que, en Europa, la avalancha de regulaciones que deben aplicarse hace más difícil competir en igualdad de condiciones. En este contexto, los abogados internos tienen que manejar normativas muy diversas según el país, identificar riesgos y oportunidades, y asegurarse de que las decisiones legales encajen con la estrategia del negocio. Su papel es esencial en operaciones complejas —como fusiones y adquisiciones internacionales, el lanzamiento de nuevas empresas o el cumplimiento normativo—, donde los equipos jurídicos internos juegan un papel clave en coordinar y guiar a toda la organización.

A este tema se dedicó la mesa redonda: “*Europe in Motion: the next-gen single market*”, organizada por la European Company of Lawyers Association (ECLA) durante el General Counsel Forum Europe, celebrado los días 16 y 17 de septiembre en Madrid. En el panel se confrontaron profesionales procedentes del mundo corporativo, y de asesorías jurídicas: **José María Campos** (presidente del Comité de Asuntos Jurídicos de Business Europe y director jurídico de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)), **Stephanie Fougou** (presidenta de ECLA y general counsel), y **Giuseppe Catalano** (director de Asuntos Corporativos y secretario general de Generali). La discusión fue moderada por **Marcus Schmitt** (director general de ECLA). *Iberian Lawyer* estuvo presente y quiso profundizar en cómo avanzar hacia un mercado único europeo más armonizado, eficiente, competitivo, y cuál es el papel del abogado interno en este proceso.

ARMONIZACIÓN DE LA NORMATIVA EUROPEA

Para Stephanie Fougou, presidenta de ECLA y general counsel, es esencial armonizar la normativa europea. “El objetivo es evitar la fragmentación”, sentencia. Aunque cada país busca mantener su independencia, “el problema aparece cuando cada tribunal o legislador interpreta las



«El 60 % de las empresas europeas considera la regulación como un obstáculo»

Jose María Campos (CEOE)

directivas de manera diferente según su contexto y política nacional”. Frente a esto, la regulación directa, aplicable por igual en todos los países de la UE desde su entrada en vigor, se presenta como una alternativa más eficiente. Fougou considera que la clave está en hacer la normativa efectiva y medir su eficiencia. Áreas como el derecho de sociedades, laboral, o la protección de datos (Reglamento General de Protección de Datos), son algunas de los ámbitos que Stephanie Fougou considera urgente simplificar. “Esta armonización permitirá a los abogados internos trabajar con mayor claridad y facilitar la creación y reubicación de empresas europeas”, subraya.

LA AGENDA DE SIMPLICACIÓN Y EL “OMNIBUS”

Informes como el *Dragui* o el *Letta* sentaron las bases sobre la competitividad y la simplificación de la normativa europea. “Los paquetes ‘Omnibus’ de la UE se consideran resultado de estos informes”, explica José María Campos, director jurídico de la CEOE. Como, además, presidente del Comité de Asuntos Jurídicos de BusinessEurope, la organización que representa a empresas y empleadores europeos, Campos subraya que la simplificación es una “prioridad clave”. Según explica, “el 60 % de las empresas europeas considera la regulación como un obstáculo, mientras que el 55 % de las pymes identifica los obstáculos normativos y las cargas administrativas como su principal desafío”.

En este contexto, Campos destaca la importancia del Omnibus I, que califica como “extremadamente importante, no solo por el impacto en los criterios ESG, sino también porque demuestra la capacidad de la UE para simplificar normas de forma ágil y efectiva”.

La mitad del paquete ya fue aprobada en primavera, aplazando plazos de la CSRD (informes de sostenibilidad corporativa) y la CS3D (diligencia debida en sostenibilidad corporativa). Sin embargo, advierte, “llega la parte más complicada: acordar el contenido de las normas, incluidos los actos delegados que aplican la CSRD”, con debates en Bruselas y propuestas como la del grupo asesor de la UE (EFRAG), que plantea recortar en un 50 % los más de mil puntos exigidos en los informes de sostenibilidad. “Esto nos invita a reflexionar como hemos podido permitir llegar hasta este nivel de complejidad”, sentencia Campos.

Desde BusinessEurope insisten la necesidad de eliminar contradicciones legales, armonizar planes de cambio climático y evitar solapamientos regulatorios, así como en revisar cuestiones sensibles como los regímenes de responsabilidad civil o el cálculo de sanciones.

“Si conseguimos implementar estos elementos, el Omnibus I puede ser un éxito: permitirá una ley de diligencia debida significativa, ambiciosa, pero viable”, concluye.

¿QUE SON LOS PAQUETES OMNIBUS?

Los paquetes Omnibus son conjuntos de medidas legislativas de la Unión Europea que buscan simplificar, armonizar y actualizar normas existentes. Permiten corregir solapamientos y reducir cargas administrativas en varias áreas a la vez, como sostenibilidad, derecho de sociedades o finanzas. Se aplican de manera rápida y conjunta, evitando la creación de nuevas leyes independientes. Su objetivo es facilitar la implementación práctica de la legislación y mejorar la coherencia del mercado único. Ejemplos recientes incluyen el Omnibus I y II, centrados en reporting ESG y simplificación normativa.



«Debemos reestablecer la importancia de los plazos a nivel europeo»

Stephanie Fougou (ECLA)

PAPEL DEL ABOGADO INTERNO

La figura del abogado interno se ha consolidado como estratégica en las organizaciones, y el mercado único europeo. Giuseppe Catalano, director de Asuntos Corporativos y secretario general de Generali y antiguo presidente de AIGI, explica que “su responsabilidad no es solo interpretar la ley, sino garantizar resultados concretos: si la empresa infringe la normativa, la responsabilidad recae directamente sobre ellos”. En un contexto de objetivos poco claros o incluso “utópicos” en la legislación europea, los abogados internos traducen obligaciones en metas alcanzables y la directiva Ómnibus ha resultado clave en el proceso. “Los abogados internos pueden desempeñar un papel cada vez más importante si ayudamos a crear un ecosistema profesional que establezca objetivos alcanzables y guíe a las empresas por el camino correcto, garantizando resultados concretos a lo largo de toda la cadena de valor”, afirma pensando en la evolución de la profesión de los in-house. Además, señala que, mientras algunos países como España y Francia ya reconocen mecanismos como el secreto profesional, en otros lugares la falta de reformas genera incertidumbre sobre el futuro de su labor. Para él, la legislación Ómnibus representa un cambio de paradigma: no es solo una evolución normativa, sino una oportunidad para que las empresas y sus equipos legales influyan en la definición de objetivos claros y prácticos

FUTURO

De cara al futuro, Stephanie Fougou subraya la necesidad de restablecer la importancia de los plazos a nivel europeo: “Fijar fechas claras y estrictas nos permitirá avanzar rápidamente, como hemos visto con las declaraciones de **Enrico Letta** y **Ursula von der Leyen** sobre el mercado único para 2028”. Además, plantea desarrollar directrices de interpretación conjuntas entre países para armonizar prácticas y evitar la fragmentación normativa, ampliar el control de fusiones considerando innovación, resiliencia y sectores estratégicos, y apoyar la creación de un fondo europeo de capital riesgo que refuerce a los líderes locales sin depender de financiación externa. Para ella, estas medidas son esenciales para reforzar la competitividad y la coherencia del mercado único europeo.



«Los abogados internos pueden desempeñar un papel cada vez más importante si ayudamos a crear un ecosistema profesional que establezca objetivos alcanzables»

Giuseppe Catalano (Generali)

UN MERCADO ÚNICO

El futuro del mercado único europeo dependerá de avanzar en dos direcciones: más armonización y menos complejidad normativa. Los paquetes Ómnibus buscan dar ese salto, reduciendo cargas y fijando objetivos claros. En este proceso, los abogados internos serán actores clave: su función ya no es solo interpretar leyes, sino convertirlas en resultados concretos para las empresas. Al final, su papel será decisivo para que la normativa europea no se quede en el papel, sino que se traduzca en competitividad real para las compañías. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



ASIER CRESPO

La evolución del asesoramiento legal en la era tecnológica

Asier Crespo, legal director de Microsoft Ibérica, analiza cómo la evolución tecnológica ha redefinido el papel del asesor jurídico

por julia gil

La tecnología ha transformado nuestra vida y nuestro trabajo a un ritmo que parecía inimaginable hace apenas una década. Y con ella, ha cambiado también la forma de asesorar a quienes la lideran: los abogados internos ya no se limitan a responder consultas puntuales, sino que se integran en el engranaje estratégico de las compañías, presentes en la toma de decisiones, implementándolas y defendiendo sus efectos en cada área del negocio. Microsoft es un testimonio vivo de esta evolución. En sus 50 años de trayectoria global y 35 en España, ha pasado de vender software a convertirse en un actor clave de la inteligencia artificial. **Asier Crespo**, legal director, ha sido testigo ya actor clave de esa transformación durante más de 15 años al frente de su departamento jurídico. Hablamos con él sobre la evolución del asesoramiento legal, la transformación del departamento interno para adaptarse a los retos tecnológicos y regulatorios, y el papel real de la regulación.

En estos más de 15 años que lleva en Microsoft, la tecnología ha evolucionado de manera vertiginosa. ¿Cómo ha cambiado el asesoramiento jurídico en este periodo?

El asesoramiento ha pasado de ser fundamentalmente transaccional, centrado en apoyar las operaciones comerciales del trimestre en curso, a convertirse en un asesoramiento mucho más estratégico y alineado con los objetivos a largo plazo de la compañía. Cuando me incorporé a Microsoft, trabajábamos con un modelo basado en la venta de *software*. Después llegó la nube y, con ella, una transformación en

el tipo de asesoramiento. Los clientes empezaron a almacenar en ella sus datos personales y empresariales, y la relación con ellos pasó a descansar en un principio fundamental: la confianza. Por eso, de manera natural, el cumplimiento regulatorio tomó una posición central en las relaciones con los clientes y, de igual forma, en el rol que desempeñamos como departamento jurídico. Ahora, con la irrupción de la inteligencia artificial (IA) y el foco en la ciberseguridad, la regulación vuelve a marcar un punto de inflexión.

Antes de su llegada, pasó casi una década en Uría Menéndez. ¿Qué es lo más distintivo del entorno legal interno de una gran tecnológica respecto a un despacho tradicional?

Cuando trabajaba en Uría Menéndez, Microsoft ya era mi cliente. La gran diferencia está en la perspectiva: cuando eres externo, te centras en dar el mejor asesoramiento, es decir, responder a la concreta consulta que se te plantea, pero ahí acaba tu participación. Sin embargo, cuando formas parte del departamento jurídico interno, el asesoramiento no se limita a eso: tienes que llevar ese asesoramiento a la práctica, tomar decisiones, implantarlas y defenderlas internamente en la compañía. Además, tu responsabilidad pasa a ser proactiva, asegurando que traduces el lenguaje jurídico al contexto del negocio de la empresa.

¿Cuál es el mayor desafío que están abordando en la actualidad como departamento jurídico?

El reto principal en estos momentos es la transformación del departamento para



UN PROYECTO QUE LE MARCO

Asier Crespo recuerda con cariño el proyecto que llevaron a cabo en Valencia tras la catástrofe causada por la Dana. Tanto la compañía como el departamento jurídico estuvieron al frente para colaborar con las autoridades, facilitando tecnología y recursos de ingeniería. Su papel consistió en asegurar que todos los recursos se pusieran a disposición de manera legalmente correcta y mediante los mecanismos jurídicos adecuados, “trabajando en tiempo récord y bajo una enorme presión”. Este proyecto tuvo un impacto directo, beneficiando a las personas afectadas y permitiendo al equipo aportar su granito de arena para paliar la situación, lo que lo convierte en una experiencia especialmente significativa para Crespo.

responder a la nueva realidad del mercado y a las necesidades de nuestros clientes internos. El propio negocio evoluciona y, con ello, también aumentan las expectativas. Todo se vuelve más exigente en términos de precisión, rapidez y profesionalidad. Esto nos lleva a desarrollar nuestras capacidades para dar respuesta. Y ahí está lo más interesante: la transformación del propio departamento con el apoyo de la tecnología, la adopción de inteligencia artificial, nuevas herramientas y formas de trabajo.

¿Cómo está organizado el departamento jurídico de Microsoft y cómo se reparten las funciones entre sus miembros?

El departamento jurídico está formado por más de 2.000 personas en todo el mundo, de los cuales estamos basados en España un equipo de ocho profesionales. Además, contamos con la ayuda de equipos jurídicos externos. Nuestro foco como equipo está en dar soporte al negocio de Microsoft en España. Estamos organizados en distintas áreas: apoyo a la labor comercial —que es el corazón del trabajo jurídico que hacemos—, políticas públicas, *compliance*, protección de datos y las labores de soporte corporativo. También tenemos responsabilidades en el ámbito de *skilling* (profesional y en el área de educación), centrados lógicamente en la inteligencia artificial, así como el trabajo con entidades sin ánimo de lucro.

Cuando se trata de externalizar, ¿qué buscan en un socio externo para que la colaboración sea exitosa?

La cuestión fundamental es la excelencia en el servicio jurídico. Hoy esa excelencia no se limita a la corrección técnica: necesitamos que el servicio sea ágil, que cumpla con los plazos y, sobre todo,

que esté pensado para nuestras circunstancias concretas. No buscamos un consejo teórico, sino soluciones prácticas a problemas reales que se ajusten a nosotros. Cuando estás a las dos de la mañana tomando una decisión clave, quieres poder mirar al abogado y preguntarle: “Si estuvieras en mis zapatos, ¿qué harías?”. Para poder hacer esa pregunta necesitas una relación que vaya más allá.

¿Siempre tratan de trabajar con los mismos despachos?

Intentamos establecer relaciones de *partnership* a largo plazo, porque eso nos permite cultivar la confianza mutua y que los despachos nos conozcan en profundidad. Contamos con un panel de firmas en las que concentramos la mayor parte del trabajo que externalizamos, especialmente en el ámbito tecnológico. Dicho esto, si surge una cuestión muy específica, buscamos dónde está el mejor servicio para ese caso concreto.

Pensando en sus clientes, ¿en que los están acompañando ahora en el ámbito jurídico?

Ahora mismo, uno de los focos principales es todo lo relacionado con las novedades regulatorias en torno a la tecnología, y en particular la IA. En Europa estamos viviendo la aprobación de un conjunto de normas y esto implica adaptar la gobernanza regulatoria de la compañía. Estamos hablando de productos que requieren un elevado nivel de *expertise*, porque cuando llega nueva regulación —ya sea a nivel nacional o europeo— debemos encajar un producto global en una realidad local. Esa labor de conexión, encaje y traducción entre regulaciones, negocio y corporación es una parte esencial de lo que hago.

¿Qué cambios regulatorios consideras más relevantes para el sector tecnológico en los

próximos años?

Claramente la inteligencia artificial. Creemos que debe estar regulada, garantizando los incentivos correctos para mantener la competitividad de Europa y, al mismo tiempo, asegurar un uso responsable. No se trata solo de pensar en lo que la tecnología puede hacer, sino en lo que debemos hacer con ella, y desde el punto de vista ético y de valores el foco está en cómo usar la IA con las debidas garantías.

¿Qué implicaciones tiene la IA para Microsoft y cómo ha influido en vuestra labor?

El impacto es muy profundo y va más allá de lo que uno podía anticipar hace unos años. La llegada de la IA generativa ha supuesto repensar el trabajo del departamento jurídico. Recientemente hemos creado nuevos roles como el de *Legal Operations*, que no se centra solo en el asesoramiento en sí, sino también en el soporte tecnológico que da servicio al propio departamento. Estamos viendo una transformación similar en los clientes —sean despachos de abogados o departamentos jurídicos internos—, así como propuestas de nuestros *partners* en el ámbito del *legaltech* que resultan francamente interesantes. Creo que estamos viviendo un momento sin precedentes para nuestra profesión.

¿Qué es lo mejor de trabajar en una de las grandes tecnológicas?

Es apasionante porque es una compañía con la capacidad real de transformar las cosas. Siempre en la última frontera de la tecnología, y en un departamento jurídico que trata con seriedad la parte regulatoria y ética. Nuestra misión corporativa se materializa en todas partes: desde la gran empresa hasta la pyme, desde el programador hasta el ejecutivo, desde el consumidor que juega con Xbox hasta el profesional que busca trabajo en LinkedIn. La recompensa personal y el orgullo de pertenencia de todos los que trabajamos en esta compañía es extraordinario. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

«Cuando llega nueva regulación debemos encajar un producto global en una realidad local»

TRAYECTORIA DE ASIER CRESPO

- **Microsoft Corporation**
Legal director – Microsoft Spain & Portugal
feb. 2010 – actualidad
- **Uría Menéndez**
Principal Associate
sept. 2000 – feb. 2010



FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10-13

NOVEMBER 2025

MILAN 7th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

FOUR SEASONS HOTEL

VIA GESÙ 6/8 • MILAN

Platinum Partners

CHIOMENTI



Legance

VITALE

Gold Partners



A&O SHEARMAN

AON

Arcus
Financial Advisors

bip.



BonelliErede



EQUITA

GPBL

Morpurgo e Associati

Silver Partners



FINERRE

ING

Supporters

AIFI

Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt



www.financecommunityweek.com



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

Financecommunity Week 2025 – Program (in progress)

■ Open with registration ■ Invitation only

MONDAY 10 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Opening Conference "Business and finance in the new global (dis)order"	CHIOMENTI  VITALE	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	 Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "Unlocking Full Potential through Corporate and Structured Finance"	bip.	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	Cocktail "Sparkling Finance"	BonelliErede	BonelliErede Via Barozzi 1, Milan	FOR INFO
TUESDAY 11 NOVEMBER				
09:30 - 13:00	Conference "Financial Instruments for Italy's Growth"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Roundtable "CEOs and New Leadership: Choosing Change, Embracing Challenge"	 Morpurgo e Associati	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	 Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "Insurance investments in private equity and venture capital. Opportunities and strategies"	GPBL	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:15 - 18:00	Roundtable	 Accuracy	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 19:00	Cocktail "Forty under 40 Private Equity Cocktail"	A&O SHEARMAN  In partnership with Church's English shoes	10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano Corso Venezia, 11	FOR INFO
WEDNESDAY 12 NOVEMBER				
09:00 - 11:00	Roundtable "Alternative Finance Opportunities: Real Estate Securitisations and Beyond"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Roundtable "Banking and Philanthropic Foundations: Strategies, Impact and Investments for the Common Good"	 BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	 Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "Transatlantic Deals: Navigating Italy-US Cross-Border Transactions"	AON	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
THURSDAY 13 NOVEMBER				
09:00 - 13:00	Conference "Private Equity"	Legance	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	 Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "Buy & Build: creating and implementing a winning strategy"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:00	Financecommunity Awards		East End Studios Via Mecenate 88/A, Milan	FOR INFO



La seguridad privada encuentra el *compliance*

Carla de Abreu Lopes, nueva directora jurídica de Securitas, reflexiona sobre su transición desde el sector tecnológico y sobre las crecientes responsabilidades de los abogados internos

por glória paiva

Originaria de Tomar, Portugal, y licenciada en Derecho por la Universidad de Coimbra, **Carla de Abreu Lopes** mostró pronto interés por cruzar fronteras y adaptarse a nuevos contextos. Entre un Erasmus en Bélgica y un máster en Derecho de la Unión Europea en los Países Bajos, fue construyendo un camino multicultural que la llevó a Garrigues, donde se incorporó tras participar en un concurso internacional de derecho europeo. Pasó casi diez años en el despacho, consolidando su experiencia en derecho de la competencia, contratos mercantiles y derecho regulatorio.

El salto al mundo corporativo llegó con Samsung, donde creó desde cero el departamento jurídico en Portugal y se adentró a gran velocidad en la gestión de riesgos y el *compliance*. Más adelante reforzó su experiencia internacional en el sector tecnológico, incluyendo un periodo en Huawei. Ahora asume el cargo de directora de legal, risk & compliance en Securitas Portugal, en un momento en el que el sector de la seguridad privada se moderniza con la creciente integración de soluciones tecnológicas. El equipo portugués trabaja en estrecha coordinación con la División Iberoamericana de Securitas. En una entrevista con *Iberian Lawyer*, Lopes comparte su visión sobre este nuevo reto.

¿Cuáles son las diferencias entre trabajar como asesora jurídica en una empresa tecnológica y en una empresa de seguridad privada?

Los sectores tecnológico y de la seguridad privada cuentan con sus propias normativas específicas. En tecnología, el foco está en la revisión contractual, la protección de datos, la propiedad intelectual y el derecho digital. En seguridad privada, la atención se centra en la regulación, el derecho laboral y civil. La estrategia de transformación del Grupo Securitas se basa en la integración de la tecnología como motor de cambio, lo que permite desarrollar soluciones de seguridad inteligentes e innovadoras. Mi incorporación a Securitas representa una evolución hacia la dirección estratégica en un sector crítico, donde lo jurídico es inseparable del riesgo. No se trata solo de la revisión legal: se trata de participar en el negocio, uniendo tecnología y prestación de servicios de seguridad.

«El *compliance* no consiste solo en tener normas, sino en crear un entorno en el que la integridad se viva a diario»

¿Cuáles son las prioridades inmediatas en el área de legal, risk & compliance en Securitas Portugal?

Las prioridades están alineadas con la complejidad regulatoria de la seguridad privada y con la necesidad de reforzar el gobierno corporativo. El foco está en implantar políticas internas sólidas, centradas en la transparencia, la ética y el *compliance* en un sector altamente regulado. También es esencial adaptarse al funcionamiento del sector de la seguridad, comprender las obligaciones específicas y anticipar nuevos desafíos. El área no se limita a lo jurídico: implica el cumplimiento y la gestión de riesgos de manera integrada.

El sector de la seguridad privada está sometido a una fuerte regulación. ¿Cuáles son los principales retos regulatorios en este momento?

La regulación de la seguridad privada en Portugal es rigurosa y detallada, reflejando la sensibilidad de la actividad. Las entidades que operan en este sector deben estar necesariamente autorizadas por la PSP (Policía de Seguridad Pública), a través de su Departamento de Seguridad Privada, que tiene la competencia para controlar y supervisar el sector. Además, la progresiva integración de tecnologías avanzadas en las actividades de seguridad privada hace necesario revisar de forma continua el cumplimiento legal y regulatorio.

La trayectoria profesional de Carla de Abreu Lopes

2004

Garrigues Portugal
De becaria a asociada

2012

Samsung Portugal
Responsable del departamento jurídico

2022

Huawei Technologies
Directora jurídica

2025

Securitas Portugal
Directora legal, de risk & compliance

¿Cuáles son los riesgos reales a los que se enfrenta Securitas?

La gestión de riesgos forma parte de nuestra cultura y atraviesa todas las áreas de la organización. Nos ocupamos de riesgos relacionados con la continuidad del negocio, el cumplimiento legal y contractual, así como con la adecuación de la cobertura de seguros. Cada país, cada división y el propio Grupo cuentan con estructuras y responsables dedicados a identificar, informar y gestionar riesgos, garantizando que estemos preparados para responder a incidentes, proteger operaciones críticas y salvaguardar la confianza de nuestros clientes.

¿Cómo piensa aplicar su experiencia en liderazgo de equipos a este nuevo contexto?

Aporto más de 20 años de experiencia jurídica,

habiendo trabajado en equipos multidisciplinares y multinacionales, liderando procesos jurídicos complejos en contratos y *compliance*, así como en litigios estratégicos. En Securitas quiero preparar a la compañía para los retos futuros, como la digitalización de los servicios y la adaptación a nuevos requisitos legales y regulatorios.

¿Qué prácticas son esenciales para consolidar una cultura de *compliance* dentro de los equipos?

El *compliance* no consiste solo en tener normas, sino en crear un entorno en el que la integridad se viva a diario. Esto exige predicar con el ejemplo, políticas claras y comprensibles comunicadas de manera transparente y una formación continua. Los empleados necesitan conocer la política, pero también entender la razón de su existencia. El *compliance* no debe verse como un factor que



CARLA DE ABREU LOPES

infunde miedo, sino como una concienciación constante: igual que al conducir y saber que hay un radar, todos los empleados deben mantenerse atentos a las normas, con feedback desde el terreno, porque solo así puede funcionar el *compliance* de manera práctica e integrada.

Trabajó en un despacho durante casi 10 años antes de pasar al ámbito corporativo. ¿Qué le motivó a dar ese paso?

En Garrigues adquirí una sólida base técnica en derecho de la competencia, contratos y derecho regulatorio, pero quería estar más cerca de la toma de decisiones y participar en proyectos empresariales. En Samsung creé un departamento jurídico capaz de revisar contratos, implantar políticas y gestionar riesgo y *compliance* con un impacto real en el negocio. Ese cambio me trajo un papel más estratégico, con influencia directa en la gestión y mayor proximidad a la cultura corporativa. Trabajar como in-house me permitió aplicar mi conocimiento jurídico en un entorno dinámico y globalizado.

¿Cuál ha sido el mayor reto de su carrera hasta ahora?

Uno de los mayores retos fue la transición de abogada externa a puestos in-house en multinacionales tecnológicas. Esto exigió adaptarse al ritmo empresarial, tomar decisiones jurídicas rápidas y orientadas al negocio, y ajustarse a entornos multiculturales. Hoy, asumir la dirección de legal, *risk & compliance* en Securitas representa otro reto más, que veo como una oportunidad de crecimiento profesional, con el objetivo de tener un impacto real en el negocio.

¿Qué cualidades personales le ayudan más en su trabajo?

La capacidad de liderar estratégicamente es esencial para coordinar equipos multidisciplinares y alinear objetivos con la compañía. La visión analítica y el rigor jurídico permiten anticipar riesgos complejos, especialmente en contratos y *compliance*. La adaptabilidad y la sensibilidad intercultural facilitan el trabajo en distintas áreas de negocio y estilos de gestión. Finalmente, la empatía y las habilidades de comunicación ayudan a mediar en conflictos, a construir equipos

SOBRE SECURITAS

1934

Fundación en Suecia

336.000

Empleados en todo el mundo

44

Mercados

1966

Llegada a Portugal

cohesionados y a implantar políticas con una adhesión genuina.

El abogado in-house ha ido ganando cada vez más relevancia estratégica en las empresas. ¿Qué competencias considera esenciales para este papel?

El abogado in-house se ha convertido en un socio del negocio, con influencia directa en las decisiones, en la reputación de la compañía y en su sostenibilidad. Está en una posición idónea para liderar estrategias proactivas, anticipar riesgos, evitar litigios y mejorar las decisiones frente a los cambios económicos y regulatorios. Para ello, es fundamental alinearse con la estrategia de la empresa, estar cerca de los distintos departamentos y dominar las herramientas digitales, la inteligencia artificial y la automatización jurídica, siguiendo el ritmo de las transformaciones.

¿Un consejo valioso que recibió en su momento y que sigue guiando su trayectoria profesional?

Un consejo valioso fue: "Hacer las cosas bien evita tener que rehacerlas". No se trata solo de hacer las cosas correctamente, sino también de hacerlas de manera que resulten buenas para los demás, evitando despilfarros y garantizando la calidad desde el principio. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



AURÉLIE JESPERS, MELINA CEDRON DE LOOR, RACHIDA ACHOUR, PAOLO GALLARATI, MATEUSZ WRZESINSKI

Juristas de empresa y asesores externos: el doble rostro de la negociación

En los acuerdos complejos el abogado interno guía el proceso, pero el asesor externo sigue siendo decisivo en momentos clave. Melina Cedron De Loor (Amadeus) y Paolo Gallarati (Advant Nctm) cuentan sus respectivos roles en la fase de contratación

por michela cannovalle

Para los juristas de empresa, sentarse a la mesa de negociaciones no significa únicamente discutir cláusulas contractuales. Cuando se trata de acuerdos complejos, es necesario gestionar una pluralidad de *stakeholders*, a menudo distribuidos en distintas jurisdicciones, equilibrar riesgos y oportunidades, interpretar contextos regulatorios heterogéneos y conectar la dimensión legal con las decisiones financieras y las estrategias empresariales. Se trata, por ejemplo, de *joint ventures* internacionales, operaciones de *outsourcing* en sectores estratégicos, acuerdos de cooperación o de distribución: todas operaciones que aumentan la apuesta y requieren una preparación meticulosa. Para toda la empresa, pero sobre todo para los equipos jurídicos que trabajan en el acuerdo.

A este tema se dedicó la mesa redonda “*The strategic play: negotiating complex agreements that work for the business*”, organizada con el apoyo de Advant Nctm durante la ACC Europe Annual Conference 2025 en Barcelona. En el escenario se confrontaron profesionales procedentes del mundo corporativo y del de la asesoría: **Mateusz Wrzesinski** (vicepresidente y responsable de asuntos jurídicos internacionales de Barilla), **Rachida Achour** (*technology lawyer* de SAP), **Melina Cedron De Loor** (*associate group general counsel* de Amadeus IT Group) y **Paolo Gallarati** (*socio* de Advant Nctm).



PAOLO GALLARATI



MELINA CEDRON DE LOOR

La redacción de MAG estuvo presente y quiso profundizar en una cuestión que sigue siendo central para el mercado legal y para las empresas: ¿hasta dónde puede llegar el jurista de empresa en la gestión de estas negociaciones estratégicas y cuándo, en cambio, se hace necesaria la intervención del asesor externo?

EL JURISTA INTERNO COMO “CONECTOR DE PUNTOS”

Para Melina Cedron De Loor, *associate group general counsel* de Amadeus IT Group, el valor añadido del abogado interno en el caso de acuerdos complejos reside precisamente en la capacidad de gestionar esta complejidad desde dentro, transformando el conocimiento empresarial en una herramienta operativa.

«Cuanto antes se integre al abogado en el ciclo de negociación, mejores son los resultados, no solo desde el punto de vista jurídico sino también comercial», explica. Por eso, Amadeus ha adoptado la lógica de los *deal squad*: equipos interfuncionales que unen legal, finanzas, producto, operaciones y comercial, con roles definidos y momentos de alineamiento constantes. La colaboración se basa en plataformas compartidas y en un trabajo de orquestación que evita los silos informativos y permite reaccionar a los cambios en el camino.

«La aportación del jurista interno —subraya Cedron De Loor— es saber conectar los puntos: comprender cómo un compromiso en una parte del contrato puede tener repercusiones en otra, identificar incoherencias, alinear prioridades. Así es como el *in-house counsel* se convierte realmente en parte del éxito del negocio».

FIRMEZA DONDE CUENTA

La capacidad de conectar los puntos también se refleja en la gestión del equilibrio entre lo que requiere una firmeza absoluta (porque afecta a la reputación o a la estructura de la empresa) y lo que, por el contrario, puede adaptarse a las necesidades de la contraparte. Prosigue Cedron De Loor: «En las cuestiones reputacionales o estructurales no podemos permitirnos compromisos. Pero en las palancas comerciales, si los riesgos son claros y compartidos, la flexibilidad puede convertirse en una ventaja. En cualquier caso, la transparencia con la dirección sigue siendo la brújula que guía estas decisiones».

CUANDO ENTRA EN JUEGO EL ASESOR

Si el *in-house counsel* es el director del acuerdo complejo, el asesor externo entra en escena en las fases más críticas. Paolo Gallarati, *partner* de Advant Nctm, lo plantea sin rodeos: «¿Soy realmente necesario?». Con departamentos jurídicos empresariales cada vez más especializados, la respuesta no es obvia. Pero en tres ámbitos el apoyo externo sigue siendo determinante: «Cuando está en juego el *legal privilege*, en particular en materia antitrust o en fases precontenciosas; cuando se necesitan análisis verticales o actividades de alta intensidad como las *due diligence*, difíciles de

gestionar íntegramente internamente; cuando se requiere una actividad de *advocacy* ante las autoridades, contexto en el cual el abogado externo permite despersonalizar el conflicto y preservar la relación institucional», aclara el socio del despacho.

DE LA PREPARACIÓN A LA NEGOCIACIÓN

Una vez implicado, el asesor externo puede actuar entre bastidores o dirigir directamente la negociación. «Nuestro trabajo —continúa Gallarati— empieza con la identificación de los objetivos comerciales y con la preparación de una *check list* de los temas legales críticos. A continuación, se establecen las prioridades: a menudo conviene abordar primero los puntos simples, para generar confianza, y solo después los nudos más complejos».

Este método, que culmina en el *structure memo* (el mapa operativo y fiscal del acuerdo), permite llegar a la mesa de negociación con mayor claridad estratégica y márgenes de maniobra. Jurista interno y asesor externo, codo con codo.

DOS ROLES QUE SE COMPLEMENTAN

Las experiencias de Cedron De Loor y Gallarati muestran cómo, en los acuerdos complejos, la contraposición entre jurista interno y asesor queda inmediatamente superada por la propia naturaleza de la operación. Mientras el *in-house counsel* ofrece el conocimiento profundo del negocio y la capacidad de integrar la perspectiva legal en la estrategia empresarial, el abogado externo aporta competencias especializadas, independencia y un canal privilegiado de diálogo con mercados y autoridades. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



Real Estate

talks and drinks

14.10.2025

SANTO MAURO, A LUXURY COLLECTION HOTEL
CALLE ALMAGRO 19 - MADRID

SE RECONOCERÁN LAS EXCELENCIAS FINANCIERAS Y JURÍDICAS EN EL REAL ESTATE

PROGRAMA

18:30 Acreditaciones y welcome coffee

19:00 Mesa Redonda

Visión Inmobiliaria 2025:

Riesgos, Oportunidades y Estrategias de Inversión

PONENTES:

Alejandro Aguirre de Cárcer, CEO, *Brains RE*

Alvaro García Alegre, Director, *Rothschild*

Diego Laguia, Investment Manager, *MandG*

Jorge Ortega, Managing Director, *EOS*

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*

Alvaro Urbon, Managing Director, *Ares*

MODERADORA

Julia Gil, Periodista, *FinancecommunityES*

20:30 Ceremonia

21:00 Cocktail

PARTNER

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE

EN
COLABORACIÓN
CON

LEPUBLISHINGGROUP
IBERIANLAWYER

B Brains Real Estate

Para más información: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#financecommunityES

Finanzas en acción



RESPONSABLE GLOBAL

Jose Zarzalejos, nuevo responsable global de Corporate Finance de KPMG

KPMG ha nombrado a **Jose Zarzalejos** como nuevo responsable global de Corporate Finance a partir de octubre de 2025. El área, integrada dentro de la división de Deal Advisory, ofrece servicios de asesoramiento en M&A, valoraciones de negocio, asesoramiento en transacciones de carteras de activos o financiación de infraestructuras y proyectos. Zarzalejos asumirá este rol compaginándolo con su actual puesto de socio responsable de Corporate Finance de KPMG en España.



NUEVO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE CAIXABANK AM

NOMBRAMIENTOS

CaixaBank AM nombra presidente a Juan Gandarias y vicepresidenta a Belén Martín

CaixaBank AM, la gestora de fondos de inversión y carteras de gestión discrecional del Grupo CaixaBank, ha nombrado a Juan Gandarias como nuevo presidente de su consejo de administración y designado a Belén Martín, como nueva vicepresidenta. El Consejo de Administración de CaixaBank AM queda completado por Eugenio Solla, Laura Comas, Juan Carlos Genestal, Cristina Rembado, Isabel Castelo Branco y Rodrigo Díaz.



RESPONSABLE

Juan Vilariño, director de banca de inversión Iberia en Bank of America

Bank of America (BoFA) ha nombrado a **Juan Vilariño** como nuevo responsable del área de banca de inversión del grupo para España y Portugal. Con más de dos décadas de experiencia en el ámbito financiero y legal, Vilariño ha desarrollado la mayor parte de su carrera en Bank of America, donde acumula más de quince años en posiciones de creciente responsabilidad.

DIRECTOR

Ricardo Castillo, director de inversiones de Mirabaud & Cie SA

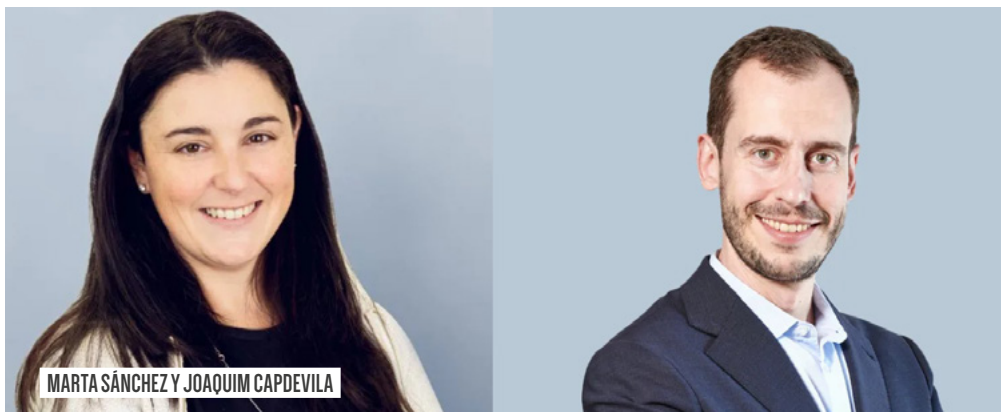
Mirabaud & Cie ha incorporado a **Ricardo Castillo**, procedente de un family office, como nuevo director de inversiones. Desde este puesto, Castillo dirigirá el Comité de Inversiones del banco privado y supervisará todas las actividades de gestión discrecional y asesoría de Mirabaud. Con base en Ginebra, reportará directamente a Camille Vial, CEO de Mirabaud & Cie. Asimismo, contará con el apoyo de un equipo multidisciplinar que incluye una unidad de investigación financiera dirigida por Khaled Louhichi, además de los recursos de análisis económico y estratégico del grupo.



NUEVOS SOCIOS

Marta Sánchez y Joaquim Capdevila, nuevos socios de RSM

RSM ha nombrado a **Marta Sánchez** y **Joaquim Capdevila** como nuevos socios en las prácticas de Risk Advisory Services y de Mercantil y M&A, respectivamente. Con estas promociones, la firma de servicios de auditoría, legal, fiscal y consultoría continúa reforzando su estructura en España y consolidando su apuesta por especialidades estratégicas.



MARTA SÁNCHEZ Y JOAQUIM CAPDEVILA

Finanzas clave en la web

MCH vende Grupo Vaughan a Tutore Group



PEDRO CASTELLÓ IGLESIAS

Deloitte ha asesorado al grupo educativo polaco Tutore, y de forma indirecta a las firmas de capital privado Capmont e Innova Capital, en la adquisición del 100% de Grupo Vaughan, compañía española dedicada a la enseñanza de idiomas con más de 45 años de trayectoria.

El hasta ahora accionista mayoritario, MCH Private Equity, cierra con esta operación su participación en Vaughan, tras un periodo en el que la empresa amplió su presencia digital y sus líneas de negocio.

Con la integración, Tutore Group incorporará la estructura de Grupo Vaughan, que mantendrá su organización actual, sumando a partir de ahora una red internacional y una plataforma tecnológica con el objetivo de impulsar su desarrollo en los mercados europeos y globales.

En la operación han participado equipos de Deloitte

Legal y Deloitte Transactions, en un asesoramiento enmarcado en la estrategia End-to-End M&A. Los servicios prestados incluyeron la due diligence financiera, fiscal, legal, laboral y de competencia, además del asesoramiento legal y fiscal en la compraventa y la financiación de la transacción. En la operación intervinieron, por parte de Deloitte Transactions, **Pedro Castelló Iglesias** (socio) y **Gonzalo Amézola Puig** (manager).

Tutore Group también ha contado con el asesoramiento de Norgestion.

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A

DEAL:

MCH vende Grupo Vaughan a Tutore Group: Asesores

FIRMAS:

Deloitte y Norgestion

ASESORES:

Pedro Castelló Iglesias

Velto Renewables adquiere 260 MW de proyectos fotovoltaicos



JAIME SEGIMON

Velto Renewables, respaldada por La Caisse (anteriormente CDPQ), ha anunciado la adquisición de una cartera de proyectos fotovoltaicos regulados de 163 MW de capacidad instalada en España a Helia II FCR, vehículo de inversión en activos renovables promovido en 2018 por Bankinter Investment SGEIC y su socio Plenum Partners. En paralelo, Plenum Partners ha incorporado a la transacción global con Velto una cartera fotovoltaica de su propiedad de 97 MW. Ambos portafolios agrupan un total de 53 activos en operación, distribuidos en diversas regiones del país, que suman una capacidad instalada aproximada de 260 MW. El valor de la globalidad de la operación asciende a unos 1.100 millones de euros.

La transacción con Velto Renewables descrita anteriormente está sujeta a la recepción de las preceptivas autorizaciones

regulatorias y las condiciones habituales de cierre de una operación de estas características.

Velto Renewables ha contado con ING EMEA Energy Transition como asesor financiero) e EY (financiero y fiscal). El equipo de ING EMEA Energy Transition ha estado formado por **Jaime Segimon** (head of EMEA Energy Transition), **Jose Miguel Alfayate Lobo** (director) y **Carlota Dominguez Capaz** (vice president). También han participado en la operación **Félix De Gregorio Navasqués**, **Gonzalo Meseguer Nieto** y **Lucía Rubio Nazar**.

Por su parte, los principales asesores de Bankinter y Plenum Partners han sido EY (fiscal) y KPMG (financiero).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

MCH vende Grupo Vaughan a Tutore Group: Asesores

FIRMAS

ING, Bankinter, EY y KPMG

ASESORES

Jaime Segimon

VALOR

1.100 millones de euros

Alvarez & Marsal y KPMG asesoran en la compra de Avanta Salud



ÁNGEL CALLEJA



IGNACIO BASAGOITI



GERARDO VILLALBA



MANUEL CARRERA



RODRIGO RODRÍGUEZ

HIG Capital, firma mundial en inversión alternativa con 70.000 millones de dólares de capital bajo gestión, ha adquirido una participación mayoritaria en Avanta Salud Integral. El fundador de Avanta, Josep Pla, junto con el actual inversor minoritario MCH Private Equity, reinvertirá junto con HIG en una participación minoritaria, lo que confirma su compromiso con el crecimiento futuro de la compañía.

El equipo directivo de Avanta continuará liderando la compañía, garantizando la continuidad de las relaciones con los clientes y la ejecución estratégica. HIG aprovechará su red y su amplia experiencia en servicios de salud y empresariales para impulsar el crecimiento y la expansión a largo plazo de Avanta. Avanta, con sede en Valencia, España, es un proveedor líder de servicios de seguridad y salud en el trabajo (SST) que ofrece servicios obligatorios y electivos altamente regulados a más de 100.000 clientes y da cobertura a más de 1 millón de empleados a través de una red de más de 250 centros médicos y unidades móviles.

Alvarez & Marsal ha asesorado a H.I.G. Middle Market Europe en la adquisición de Avanta Salud, contando con la participación de distintos equipos especializados de la compañía. En la Commercial Due Diligence, el equipo estuvo encabezado por los managing directors **Gerardo Villalba** y **Rodrigo Rodríguez**, con **Jorge Gómez** como director. Además, también formaron parte del equipo **Álvaro Urdiales Serrano** (director), **Alejandra Martín Carabel** (senior associate), **Borja Sainz de Vicuña** (senior associate), **Álvaro Marelli Casín** (senior analyst), **Miriam Lobato Sumay** (analyst), y **Ricardo Pichardo Martínez** (trainee).

En la Financial Due Diligence, el equipo estuvo formado por: **Ignacio Basagoiti** (managing director), **Cristóbal Rodríguez** (senior director), **Sergio Andrés** (director), **Miguel Fernández de Castro** (manager) y, finalmente, las senior associates **Marian Ros Cascales** y **María Miguel Narciso**.

Por su parte, el equipo de Tax Due Diligence estuvo formado por **Ángel Calleja** (managing director), **Sandra Figuerido Martín** (assistant director) y **Patricia Clar Ramírez** (manager).

KPMG ha asesorado a MCH Private Equity. El equipo ha estado formado por el equipo de Deal Advisory, Transaction Services: **Manuel Carrera** (socio); **Gonzalo Hergueta** (senior manager); **Borja Plaza** (manager) y **Cesar de Garay** (associate).

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A

DEAL:

Alvarez & Marsal y KPMG asesoran en la compra de Avanta Salud

FIRMAS:

Alvarez & Marsal y KPMG

ASESORES:

Gerardo Villalba, Rodrigo Rodríguez, Ignacio Basagoiti, Ángel Calleja, Manuel Carrera

KPMG asesora a Plain Concepts en la compra de la irlandesa Ardanis



La consultora tecnológica española Plain Concepts ha adquirido la firma irlandesa Ardanis, firma británica especializada en desarrollo de software, soluciones digitales y fintech, en el marco de su estrategia de crecimiento inorgánico.

Se trata de la segunda adquisición corporativa de la compañía, tras la compra de Apiumhub (ver asesores), y refuerza su presencia internacional en el Reino Unido, Irlanda y Portugal.

Con esta operación, Plain Concepts da un nuevo paso en su expansión internacional y en el lanzamiento de una nueva línea de soluciones de inteligencia artificial, consolidando su posición como referente en innovación tecnológica.

Desde KPMG en España se ha asesorado a Plain Concepts en la operación, realizando la due diligence financiera, fiscal, legal y laboral. El proyecto ha contado con la participación del equipo de Deal

Advisory – Transaction Services en Barcelona, integrado por **Xavier Brossa** (socio), **Christian Mvetimbo** (manager), **Stephanie Topley** (associate) y **Jorge Umbert** (analyst). Además, varios equipos de KPMG Irlanda prestaron su apoyo al proceso.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

KPMG asesora a Plain Concepts en la compra de la irlandesa Ardanis

FIRMAS

KPMG

ASESORES

Xavier Brossa

Corporación Financiera Azuaga e Hyperion Fund adquieren Brok-air y ATS Aviation



ANDREA DAGNINO

Corporación Financiera Azuaga y Hyperion Fund han constituido un holding especializado en mantenimiento, reparación y operaciones (MRO) aeronáuticas, tras la adquisición de Gestair (ver link) y, recientemente, de Brok-air y ATS Aviation. La operación está sujeta a la aprobación de las autoridades de competencia.

El nuevo grupo busca liderar la consolidación del sector MRO en España y Europa, ofreciendo servicios integrales que abarcan desde la aviación ejecutiva hasta el ámbito militar. Con estas adquisiciones, la compañía reúne a más de 750 profesionales, cuenta con infraestructuras en Madrid-Barajas, Cuatro Vientos, Málaga-Costa del Sol y Castellón, y presta servicio en línea en más de 20 aeropuertos españoles.

El holding dispone de aprobaciones militares (PECAL) y participa en proyectos de mantenimiento y modernización de flotas críticas, como los aviones anfibios CL-215T serie 5 del Ministerio para la Transición

Ecológica y el Reto Demográfico, contribuyendo a cumplir normativas europeas y mejorar la eficiencia en la lucha contra incendios.

En cuanto a los asesores de la operación, la transacción contó con el asesoramiento financiero en M&A de Singular Bank, representado por **Andrea Dagnino** como executive director y team head, **Borja Sánchez Bel** como director y **Jorge Arbizu** como associate.

La due diligence financiera ha sido realizada por Alvarez & Marsal. Por otro lado, los vendedores contaron con el apoyo de Livingstone, EY e iCapital Asesores Financieros y Patrimoniales.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Corporación Financiera Azuaga e Hyperion Fund adquieren Brok-air y ATS Aviation: Asesores

FIRMAS

Singular Bank

ASESORES

Andrea Dagnino



9th Edition

Gold Awards

●●●●● by Inhousecommunity

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

Wellington Hotel & Spa

C. de Velázquez, 8, 28001 • Madrid

6 November 2025 • Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

To candidate: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

For more information please visit www.iberianlawyer.com

or email chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Sponsor



Partners

Abreu:
advogados

**Baker
McKenzie.**

Becker
Becker & Poliakoff

CECA MAGÁN
ABOGADOS

**EVERSHEDS
SUTHERLAND**

SQUIRE
PATTON BOGGS

**S
RS**
LEGAL

WATSON FARLEY & WILLIAMS



Follow us on



#IBLGoldAwards



Capital privado entre salidas difíciles, el reto de la IA y una recaudación en desaceleración

En el Ipem de París, operadores e inversores debaten sobre tres temas clave que darán forma al futuro del sector: las dificultades en las salidas, el impacto real (y los límites) de la inteligencia artificial y una recaudación cada vez más selectiva y orientada al mercado medio.

por valentina magri

Salidas, inteligencia artificial y ralentización de la recaudación. Estas son las preocupaciones de los operadores de capital privado que centran los debates entre los expertos en el Ipem, la conferencia mundial anual sobre capital privado que se celebra en París cada año a finales de septiembre, de la que Financecommunity ha sido socio mediático.

EL RETO DE LAS SALIDAS

Las salidas siguen siendo un tema delicado para los fondos de capital privado, en particular las que se realizan a través de cotizaciones en bolsa. Según los datos de PitchBook, las salidas descendieron por segundo trimestre consecutivo en 2025, con una caída del valor de las desinversiones del 22,9 % en términos trimestrales y del número de salidas del 11,5 % en términos trimestrales. El aumento de la volatilidad en el segundo trimestre se tradujo en una mayor incertidumbre para los patrocinadores, que adoptaron una actitud expectante, ya que los múltiplos de valoración fluctuaron. Las salidas que se materializaron fueron a menudo de modesta envergadura, ya que las mega-salidas están registrando su peor año desde 2019. De hecho, en el segundo trimestre, las salidas se ralentizaron más rápidamente que las operaciones y, en consecuencia, la relación operaciones/salidas aumentó aún más hasta 2,8x, frente a 2,2x en 2024. A la luz de las difíciles salidas, continúa el crecimiento del fondo de continuación.

EL RETO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En los últimos dos años hemos asistido a una explosión de la inteligencia artificial generativa, gracias al compromiso de los hiperescaladores y las empresas nativas de IA como OpenAI en la promoción de la innovación. A pesar de que las empresas promueven cada vez más la inteligencia artificial como palanca para la creación de valor, su adopción sigue siendo modesta, incluso dentro de numerosos fondos de capital privado.

Una excepción es Divergent, una empresa de capital privado con sede en Londres y oficinas también en Lisboa y Nueva York, activa en el mercado medio, que utiliza la inteligencia artificial

«El segundo trimestre de 2025 registra una caída del 22,9 % en el valor de las desinversiones y del 11,5 % en el número de operaciones, con las mega salidas en mínimos desde 2019. La volatilidad empuja a los fondos a adoptar un enfoque expectante y aumenta la importancia de los fondos de continuación»

para impulsar los rendimientos. «Hace tres años reflexionamos sobre cómo la IA podía ayudarnos en la búsqueda de oportunidades de inversión y en la creación de valor», explica la socia **Sabina Colin**. En concreto, Divergent selecciona un sector y, a continuación, utiliza la inteligencia artificial para identificar los subsectores, los estudia y busca otros datos útiles para identificar oportunidades de inversión. «La IA es capaz de procesar una enorme cantidad de información, pero es necesario un control humano para verificar que los datos sean correctos y que se hayan planteado las preguntas adecuadas. Seguimos necesitando expertos en el sector, pero también científicos de datos», advierte Colin.

Otra empresa de capital privado londinense que está utilizando la tecnología para optimizar las decisiones de inversión es Clipway. Su socio **Harry Vander Elst** explicó: «Normalmente, los equipos de inversión extraen los datos manualmente e los introducen en Excel para llevar a cabo la diligencia debida. Nosotros utilizamos la inteligencia artificial para extraer los datos automáticamente. A continuación, se realiza una validación por parte de un ser humano y un análisis automático de los datos. Ya no se necesitan «héroes de Excel», sino que podemos volver a lo básico: analizar las empresas, asegurarnos de no correr riesgos indeseados, ser buenos construyendo relaciones (es más fácil ser simpático si no se dedica



NICOLAS MOURA

demasiado tiempo al análisis, ya que lo hace la IA), negociar y comprender el negocio». Además, la tecnología tendrá un impacto en la relación entre los GP (los gestores de un fondo de capital privado) y los LP (los inversores) y se convertirá en el futuro en un elemento de su negociación. «Los LP no solo pedirán un rendimiento a cambio de su compromiso de inversión, sino también una asociación estratégica que aproveche la tecnología», advierte Elst.

Por último, **Nevin Raj**, director ejecutivo y cofundador de Grata (empresa de inteligencia de mercado privado del Grupo Datasite), subrayó que «la ventaja no está en los datos, sino en la forma en que se utilizan y se conecta la información. Es importante ser capaz de combinar los datos del mercado con los que las empresas ya tienen internamente».

EL RETO DE LA RECAUDACIÓN

Según los datos de **PitchBook** sobre el capital riesgo europeo, se está produciendo una ralentización en la recaudación de capital riesgo. La buena noticia es la recuperación de la recaudación de fondos del mercado medio. Más de la mitad de la recaudación europea se realiza en Gran Bretaña. **Nicolas Moura**, CFA, CAIA, analista

senior de capital privado para Emea de PitchBook, explicó: Esta primera mitad del año se ha caracterizado por una recuperación de los fondos del mercado medio, que ya han recaudado el 75 % del capital total recaudado en 2024. Además, los fondos del mercado medio- están creciendo porque a menudo son fondos de seguimiento que recaudan capital con incrementos más elevados».

Estos datos coinciden con los de Aifi (asociación italiana que agrupa a los operadores de capital privado) y PwC Italia, relativos al primer semestre de 2025, que han registrado una caída de la recaudación del 40 % en Italia con respecto al mismo periodo de 2024.

Las dificultades en la recaudación por parte del capital privado y el enfoque en el mercado medio también se han reflejado en el informe sobre tendencias de asignación y recaudación de fondos de IPEM 2026, elaborado por **AlixPartners** tras sondear las opiniones de 1865 LP y 1709 GP que asistieron al Ipem.

Según el estudio, los GP presentes en la conferencia de este año son menos propensos a recaudar fondos que el año pasado, con un 87 % que prevé hacerlo en los próximos 12 meses, frente al 91 % del año pasado.

Esto también se refleja en los datos relativos a los fondos actualmente en el mercado: el 32 % de ellos prevé realizar un primer cierre en los próximos 12 meses, el 23 % en la segunda mitad de 2025 y el 9 % en el primer semestre de 2026, mientras que el año pasado este porcentaje era del 34 %. Una cuarta parte de los fondos que se encuentran actualmente en fase de captación han realizado un primer cierre en los últimos 18 meses, lo que supone un descenso con respecto al 31 % del año pasado, lo que indica que sigue siendo difícil conseguir la adhesión de los LP y que los GP no prevén cambios en este sentido.

La caída de la recaudación ha provocado una menor asignación de fondos por parte de los LP. Las estrategias preferidas por los LP siguen siendo el capital riesgo (38 %) y la deuda privada (22 %), pero con un peso inferior al 1 % cada una en comparación con el año pasado. Paralelamente, está aumentando la atención de los LP por la calidad, además de la propensión a establecer relaciones.

«El mercado se mueve, pero lentamente y con mucha cautela, como en los atascos de tráfico», comentó **Nicolas Beaugrand**, socio y director general, codirector de capital privado de AlixPartners. También realizó una clasificación de las prioridades de los LP y los GP, señalando un exceso de oferta de productos que invierten

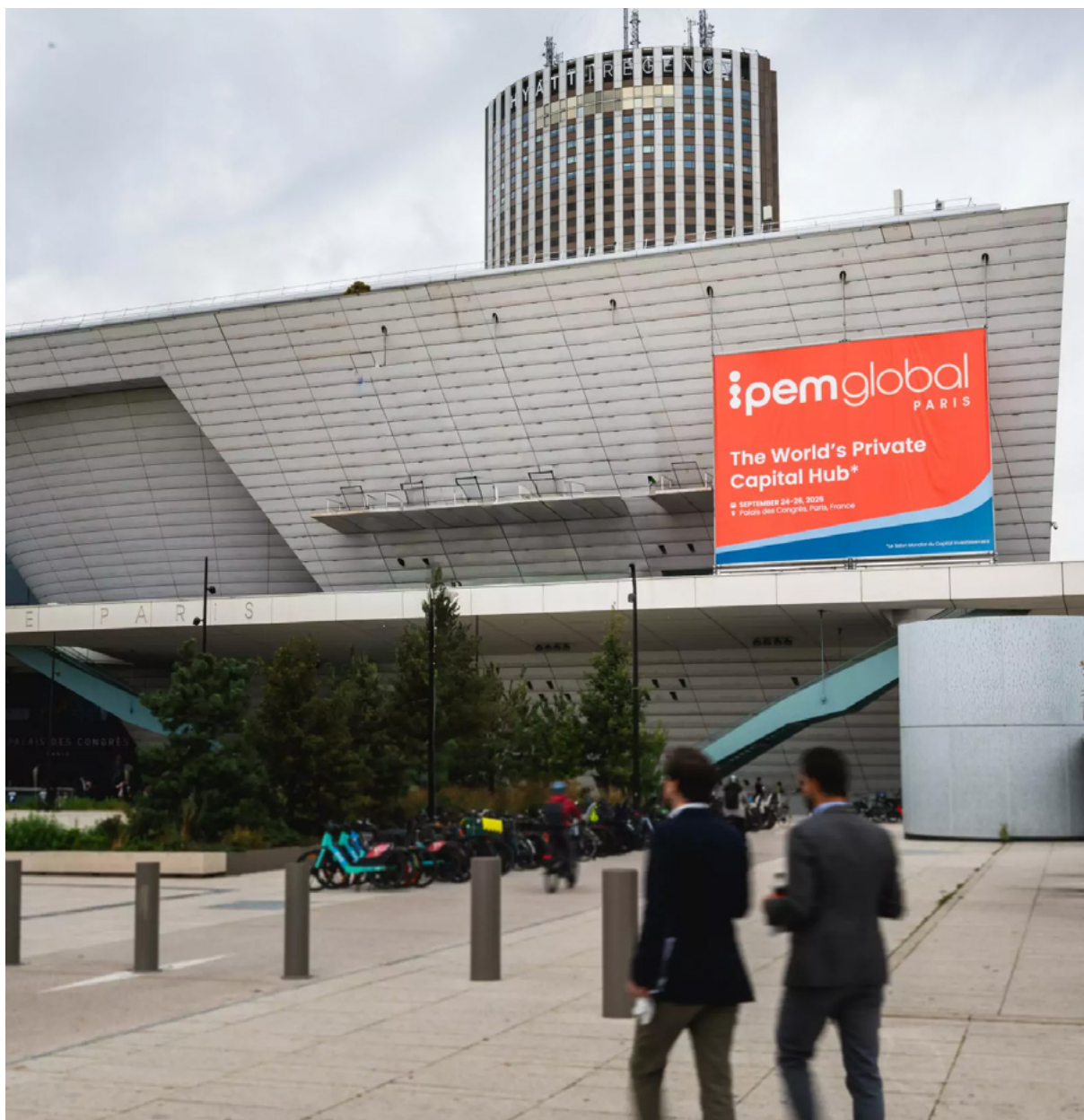
«A pesar de su adopción aún limitada, la inteligencia artificial se abre camino como herramienta estratégica para la diligencia debida, la búsqueda de operaciones y la creación de valor. Los LP comienzan a exigir asociaciones tecnológicas además de rendimientos financieros»

en IA y una oferta aún demasiado baja para los vehículos que apuestan por la biotecnología, la tecnología médica y la ciberseguridad. Mientras que los criterios Esg ya no son una prioridad ni para los LP ni para los GP.

«La atención se centra en la creación de valor y su realización, por lo que se requiere un análisis en profundidad por parte del comprador con diligencia debida, atención al rendimiento y un papel cada vez más importante de la inteligencia artificial en la diligencia debida, lo que representa una oportunidad para optimizar los procesos de los nuevos servicios, acelerar los tiempos de decisión y supervisar el rendimiento de la cartera», concluye Beaugrand. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer





Un private equity en transformación

A pesar de la falta de liquidez, los expertos ven buenas perspectivas para el sector español gracias al apetito inversor internacional y la tendencia hacia estructuras de inversión más flexibles

por julia gil

En 2024, la inversión en capital privado en España —que engloba tanto venture capital como private equity— alcanzó un valor total de 6.292 millones de euros, distribuidos en 785 operaciones, según datos de SpainCap. Durante la primera mitad de 2025, el sector mantuvo una dinámica positiva, con 3.026 millones de euros invertidos en 384 operaciones, lo que supone un incremento del 17% respecto al mismo periodo del año anterior. A pesar de estos resultados positivos, la actividad del sector sigue marcada por una cierta inestabilidad, sumada a las tensiones internacionales y las consecuencias de las políticas arancelarias, que han generado turbulencias comerciales. ¿Qué perspectivas se dibujan para el cierre de 2025 en este sector? Durante la celebración de la convención de private equity IPEM, que tuvo lugar en París bajo el lema “*Winning a Long Game*” los días 24 y 25 de septiembre, *Financecommunity.es* habló con destacados profesionales del sector para conocer de primera mano los retos y tendencias que marcarán el futuro inmediato. Entre los expertos entrevistados se encuentran **Rocío Heres**, socia en Altamar Private Equity; **Eric Halverson**, managing partner de Qualitas Funds; **José Zudaire**, managing partner de SpainCap; **Álvaro González Ruiz-Jarabo**, responsable de Private Equity en Andbank Actyus y **Fernando Díaz Solís**, managing director de Nzyme (Kibo Ventures).

«El principal desafío para el sector de private equity es ofrecer liquidez a los inversores»

Rocío Heres,
AltamarCAM

«Las perspectivas para los próximos meses son más favorables»

Eric Halverson,
Qualitas Funds

EL DESAFÍO DE LA LIQUIDEZ

Uno de los temas que más preocupa a los profesionales del sector es la liquidez, especialmente en un contexto marcado por la incertidumbre global y la volatilidad de los mercados internacionales. Rocío Heres, socia en Altamar Private Equity afirma que “actualmente, el principal desafío para el sector de private equity es ofrecer liquidez a los inversores. La incertidumbre global actual ha ralentizado considerablemente esa liquidez en los últimos meses”. Para Heres, esta dificultad abre, sin embargo, oportunidades en el mercado secundario, que “actúa como proveedor de liquidez para activos normalmente ilíquidos”. Para la socia de Altamar Private Equity, están surgiendo nueva oportunidades a precios atractivos que “pueden aprovechar para ofrecer la liquidez que el mercado demanda”. En una línea similar, Eric Halverson, managing



ROCÍO HERES



ERIC HALVERSON

partner de Qualitas Funds, confiesa que durante la conferencia ha percibido la misma preocupación por este desafío. “Hay pocas salidas tanto en venture capital como en private equity”. Según explica, las expectativas de desinversión de 2025 no se han cumplido debido “a la incertidumbre y a la tensión internacional en los mercados, especialmente por los aranceles que afectan a las grandes empresas, y los tipos de interés, que no han bajado como se esperaba”. Aun así, Halverson apunta un horizonte más optimista: “los mercados están más tranquilos respecto a los aranceles: aunque seguirán existiendo, se espera que sean limitados. Este factor ya ha impulsado una mayor actividad y ha generado nuevas oportunidades de salida (exits). Las perspectivas para los próximos meses son más favorables”.



JOSÉ ZUDAIRE

«En los últimos años estamos observando una tendencia hacia una cierta desintermediación»

**Álvaro González Ruiz-Jarabo,
Andbank Actyus**



ÁLVARO GONZÁLEZ RUIZ-JARABO

INVERSIÓN EN CAPITAL PRIVADO EN ESPAÑA (2024)

Valor de las inversiones: **€6.292m**

Número de inversiones: **785**

Fuente: **SpainCap**

INVERSIÓN EN CAPITAL PRIVADO EN ESPAÑA (2025)

Valor de las inversiones: **€3.026m**

Número de inversiones: **384**

Porcentaje de aumento (2024-2025): **17%**

Fuente: **SpainCap**



«Existe un gran
apetito por el
país y el sector»

José Zudaire,
SpainCap



FERNANDO DÍAZ SOLÍS

INTERNACIONALIZACIÓN Y APETITO INVERSOR

España sigue atrayendo capital internacional. En concreto, en la primera mitad de 2025, el 68% del volumen total invertido en empresas españolas, provino de inversores extranjeros (LPs), según datos de SpainCap. José Zudaire, managing partner de la asociación destaca que esta tendencia se sigue manteniendo. “Existe un gran apetito por el país y el sector. Esta vez nos hemos encontrado con muchos LPs tanto canadienses como americanos. Además, tenemos en este país una gran red de empresas y de empresarios y de saber hacer dentro de las mismas”, declara.

ESPECIALIZACIÓN

Para Fernando Díaz Solís, managing director de Nzyme Fund, el fondo de private equity respaldado por Kibo Ventures, el entorno actual ofrece señales de mejora. “En 2025 el mercado está en un entorno de mayor estabilidad. El impacto de las tensiones económicas y geopolíticas se ha reducido, lo que ha disminuido la presión que anteriormente frenaba las decisiones de inversión. Esto va a tener unas

«El sector muestra cada vez mayor madurez»

Fernando Díaz Solís,
NzymeFund

consecuencias muy buenas, en los próximos seis a doce meses, tanto para los fondos con carteras pendientes de desinversión como para los inversores (LPs) que buscan gestoras donde invertir capital”.

En cuanto a la evolución del sector, Díaz Solís subraya la necesidad de diferenciarse. “El sector muestra cada vez mayor madurez y, en consecuencia, los actores buscan diferenciarse invirtiendo en áreas o sectores específicos. En private equity todos debemos encontrar un nicho de especialización o diferenciación. En nuestro caso, estamos centrados en procesos de consolidación y a través de la inversión de tecnología”. En esta línea, Nzyme ha diversificado también hacia el capital riesgo. “Hemos lanzado nuestro cuarto fondo de venture capital y, hemos puesto en marcha una estrategia de private equity con el lanzamiento de nuestro primer fondo Nzyme Fund. Hemos identificado una clara oportunidad de mercado”.

TENDENCIAS

Por otra parte, la estructura de las inversiones está cambiando cuando hablamos de grandes inversores. Álvaro González Ruiz-Jarabo, responsable de Private Equity en Andbank Actyus, expone que “en los últimos años estamos observando una tendencia hacia la inversión directa frente a la inversión a través de fondos tradicionales, es decir, una cierta desintermediación”. Una situación que ofrece ciertas ventajas según explica: “el inversor puede comprometer capital directamente en activos,

de forma más rápida y con mayor capacidad de selección. Además, las comisiones en este tipo de inversiones, como los GP-led o co-inversiones, suelen ser más bajas que en los fondos tradicionales”

El ejecutivo, además, añade que “la tecnología y el creciente poder de los inversores han transformado el mercado, creando un ecosistema con mayor acceso a inversiones directas y todas sus ventajas en términos de tiempo y costes. Hoy se observan muchos vehículos y tipos de inversión más desintermediados que los antiguos fondos de private equity. Tanto inversores institucionales como minoristas muestran un interés creciente, y la capacidad de selección y el deal flow en vehículos de continuación o co-inversiones es mucho mayor que hace 10 o 20 años. Esto representa buenas noticias para el sector, y creemos que los nuevos productos seguirán esta tendencia: más inversión directa y menos dependencia de los equipos tradicionales o de los fondos convencionales.” Una evolución que refleja una adaptación del sector a las demandas de los grandes inversores, que buscan mayor control sobre dónde y cómo se invierte, optimizando costes y tiempos sin comprometer la calidad de los activos seleccionados. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



69° CONGRESO UIA

SAVE THE DATE

29 DE OCTUBRE - 2 DE NOVIEMBRE 2025

GUADALAJARA



MIÉRCOLES 29 DE OCTUBRE

- Ceremonia inaugural

JUEVES 30 DE OCTUBRE

- Tema principal 1 : Presente y futuro de la resolución de conflictos relativos a la inversión extranjera
- Senado Internacional de Colegios de Abogados
- Velada informal

VIERNES 31 DE OCTUBRE

- Tema principal 2 : Agroalimentación, sostenibilidad y comercio internacional
- Cena de gala

SÁBADO 1 DE NOVIEMBRE

- Sesión Especial -Derechos Humanos y Emergencia Climática; Negocios y Derechos Humanos
- Ceremonia de clausura

DOMINGO 2 DE NOVIEMBRE

- Excursión general

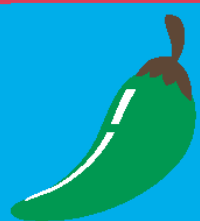
El Congreso tendrá lugar en Expo Guadalajara



**REGÍSTRESE
AHORA**

**Tarifas preferentes para los
participantes de America Latina**

Precio: 1.350 €



IBERIANLAWYER
MEDIA PARTNER
iberianlawyer.com



THE
LATINAMERICANLAWYER
MEDIA PARTNER
thelatinamericanlawyer.com



LEGALCOMMUNITY
MEDIA PARTNER
legalcommunity.it



Iberian Lawyer Forty under 40 Awards 2025



NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



Los ganadores de los Premios **Iberian Lawyer 2025 Forty under 40** se anunciaron en la gala celebrada el jueves 25 de septiembre en el Hotel VP Madroño de Madrid. La ceremonia reunió a numerosos representantes de prestigiosos despachos de abogados de España y Portugal para reconocer a los jóvenes profesionales y equipos más prometedores del mercado ibérico. Los premios brindaron la oportunidad de celebrar los logros de los mejores profesionales y equipos menores de 40 años, quienes liderarán la profesión jurídica en el futuro y merecen ser reconocidos por su esfuerzo y dedicación en sus respectivas áreas de práctica.



Categoría	Ganadores
TEAM OF THE YEAR	Gómez-Acebo & Pombo
LAWYER OF THE YEAR	Inês Palma Ramalho - Pérez-Llorca
TEAM OF THE YEAR ARBITRATION	Sérvulo & Associados
LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION	Silvia de Paz - Pérez-Llorca
TEAM OF THE YEAR BANKING & FINANCE - PROJECTS	Clifford Chance
LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE - PROJECTS	Alfonso García-Freire - White & Case
TEAM OF THE YEAR BANKING & FINANCE - TRANSACTIONS	Abreu Advogados
LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE - TRANSACTIONS	Ignacio Fernández Echevarría - Dentons
LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE - LITIGATION	Álvaro Alarcón Dávalos - Deloitte Legal
TEAM OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	A&O Shearman
LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS	Manuel Cordeiro Ferreira - Pérez-Llorca
TEAM OF THE YEAR ENERGY	Gómez-Acebo & Pombo
LAWYER OF THE YEAR ENERGY	Javier Ruffin - Watson Farley & Williams
TEAM OF THE YEAR ENERGY - CROSS-BORDER	Squire Patton Boggs
LAWYER OF THE YEAR ENERGY - CROSS-BORDER	Claudia Moro - Ambar Partners
LAWYER OF THE YEAR EU & COMPETITION	Rúben Ferreira Ribeiro - SRS Legal
TEAM OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING	PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados
LAWYER OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING	Manuel García-Pozuelo - Eversheds Sutherland Spain
TEAM OF THE YEAR INSURANCE	SPS-Barrilero
LAWYER OF THE YEAR INSURANCE	Margarida Ferraz de Oliveira - PLMJ
TEAM OF THE YEAR IP & TMT	Bird & Bird
LAWYER OF THE YEAR IP & TMT	Gonçalo Cerejeira Namora - Cerejeira Namora, Marinho Falcão
TEAM OF THE YEAR LABOUR	Augusta Abogados
LAWYER OF THE YEAR LABOUR	Blanca Liñán Hernandez - CECA MAGÁN ABOGADOS
TEAM OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA	Osborne Clarke
LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA	Pedro Fontes - VdA - Vieira de Almeida
TEAM OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION	Sérvulo & Associados
LAWYER OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION	Marta Robles - Squire Patton Boggs

Categoría	Ganadores
TEAM OF THE YEAR CORPORATE LITIGATION	Antas Da Cunha Ecija & Asociados
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE LITIGATION	Patricia Martínez Díez - CECA MAGÁN ABOGADOS
LAWYER OF THE YEAR FINANCIAL LITIGATION	Cristiano Dias - PLMJ
TEAM OF THE YEAR M&A	Linklaters
LAWYER OF THE YEAR M&A	Pedro López-Dóriga - Cuatrecasas
TEAM OF THE YEAR M&A MID-MARKET	Andersen in Spain
LAWYER OF THE YEAR M&A MID-MARKET	Victoria Vilar Benedito - ZADAL
TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	Addleshaw Goddard
LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	Jorge Martín Sainz - Gómez-Acebo & Pombo
TEAM OF THE YEAR PUBLIC LAW	CMS Portugal
LAWYER OF THE YEAR PUBLIC LAW	Vasco Freitas da Costa - Sêrvulo & Associados
TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE	Ambar Partners
LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE	Natalia Tova - EY Abogados
TEAM OF THE YEAR STARTUP	EJASO
LAWYER OF THE YEAR STARTUP	Carlos Gerpe - FILS
TEAM OF THE YEAR TAX - ADVISORY	KPMG Abogados
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX - ADVISORY	Mariana Coentro Ribeiro - CMS Portugal
TEAM OF THE YEAR TAX - INTERNATIONAL TAXATION	Ashurst
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX - INTERNATIONAL TAXATION	Pilar Vacas - RocaJunyent
TEAM OF THE YEAR TAX - CORPORATE TRANSACTIONS	B LAW & TAX
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX - CORPORATE TRANSACTIONS	Daniel Echegoyen Escanero - BROSETA
TEAM OF THE YEAR TAX - RESTRUCTURING	Selier Abogados
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX - RESTRUCTURING	David Vallés Viosca - ROMÁ BOHORQUES TAX & LEGAL
TEAM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	MFA Legal
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Beatriz Uriarte Arreba - Ospina Abogados
TEAM OF THE YEAR CRIMINAL CORPORATE INVESTIGATIONS	Ospina Abogados
BEST PRACTICE SPORT LITIGATION	Miguel Cunha Machado - DOWER LAW FIRM
BEST PRACTICE AVIATION DEFENCE	Cristina de Santiago Álvarez - ACT LEGAL-SPAIN



TEAM OF THE YEAR

ABREU ADVOGADOS

ANDERSEN IN SPAIN

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

KPMG ABOGADOS

SQUIRE PATTON BOGGS



TEAM OF THE YEAR ARBITRATION

ANTAS DA CUNHA ECIJA & ASSOCIADOS

B. CREMADES & ASOCIADOS

GNCI LAW

OSBORNE CLARKE

SÉRVULO & ASSOCIADOS



TEAM OF THE YEAR BANKING & FINANCE – TRANSACTIONS

ABREU ADVOGADOS

DENTONS

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

PÉREZ-LLORCA

SRS LEGAL



ANDRÉ MODESTO PINHEIRO, ISABEL PINHEIRO TORRES, MIGUEL RODRIGUES LEAL

LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE - TRANSACTIONS

JOSÉ F. CANALEJAS MERÍN
Gómez-Acebo & Pombo

**IGNACIO FERNÁNDEZ
ECHEVARRÍA**
Dentons

ANTÓNIO PAPE
SRS Legal

CARLOS REY PORTELA
KPMG Abogados

MIGUEL RODRIGUES LEAL
Abreu Advogados



TEAM OF THE YEAR BANKING & FINANCE - LITIGATION

CS'ASOCIADOS

DELOITTE LEGAL

DIKEI ABOGADOS

EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN

J+LEGAL



ÁLVARO FERNÁNDEZ BENÍTEZ, NEREA HERNÁNDEZ-SONSECA DEIBE
GONZALO FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA IRIBARNEGARAY

LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE - LITIGATION

ÁLVARO ALARCÓN DÁVALOS
Deloitte Legal

JOANA ARNAUD
CS'Associados

LOURENÇO CÔRTE-REAL
J+Legal

JOSÉ GUILHERME GOMES
Servulo & Associados

NEREA HERNÁNDEZ-SONSECA DEIBE
DIKEI Abogados



PREMIO RECOGIDO POR ESTHER PÉREZ LA ORDEN

TEAM OF THE YEAR ENERGY

AMBAR PARTNERS

ANDERSEN IN SPAIN

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

SQUIRE PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



LAWYER OF THE YEAR ENERGY

MANUEL GÓMEZ
Squire Patton Boggs

CLAUDIA MORO
Ambar Partners

JAVIER RUFFÍN
Watson Farley & Williams

LETICIA SITGES
Andersen in Spain

PEDRO SOTO BASELGA
Gómez-Acebo & Pombo



TEAM OF THE YEAR ENERGY - CROSS-BORDER

AMBAR PARTNERS

ANDERSEN IN SPAIN

MORAIS LEITÃO

SQUIRE PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



LAWYER OF THE YEAR ENERGY - CROSS-BORDER

PATRICIA FIGUEROA
A&O Shearman

GERMÁN GALINDO
Andersen in Spain

MANUEL GÓMEZ
Squire Patton Boggs

CLAUDIA MORO
Ambar Partners

JAVIER RUFFÍN
Watson Farley & Williams



LAWYER OF THE YEAR EU & COMPETITION

RÚBEN FERREIRA RIBEIRO
SRS Legal

ENRIQUE FERRER
A&O Shearman

EFIGÊNIA MARABUTO TAVARES
PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados

JOÃO PRATA RODRIGUES
PLMJ

GONÇALO ROSAS
Morais Leitão



LAWYER OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING

JOANA ARNAUD
CSAssociados

ANDREIA DAMÁSIO
PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados

MANUEL GARCÍA-POZUELO
Eversheds Sutherland Spain

DAVID MARTINS CARDOSO
SPS Advogados

ALEXANDRA VALPAÇOS
Servulo & Associados



TEAM OF THE YEAR INSURANCE

ANTAS DA CUNHA ECIJA & ASSOCIADOS

KPMG ABOGADOS

PLMJ

PRA - RAPOSO, SÁ MIRANDA &

ASSOCIADOS - SOCIEDADE DE

ADVOGADOS

SPS-BARRILERO



VERA MONTEIRO, INÊS LUÍS ALVES

LAWYER OF THE YEAR IP & TMT

GONÇALO CEREJEIRA

NAMORA

Cerejeira Namora, Marinho Falcão

RODRIGO LÓPEZ CRESPO

EJASO

JAVIER R. GIGIREY

Ambar Partners

BEATRIZ RODRÍGUEZ

RocaJunyent

HARUMI WAKIDA

MRG Abogados



TEAM OF THE YEAR LABOUR

AUGUSTA ABOGADOS

CEREJEIRA NAMORA, MARINHO FALCÃO

DOWER LAW FIRM

EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN

SÉRVULO & ASSOCIADOS



CARLOTA GONZÁLEZ, JUAN JOSÉ HITA, ALFONSO ÁLVAREZ
CLAUDIA GARCIA, OMAR MOLINA

LANZAMIENTO DEL LEGAL LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM

LA INICIATIVA ESTRELLA DE WLW



WOMEN IN A LEGAL WORLD



HARVARD
LAW SCHOOL
EXECUTIVE EDUCATION



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

SUNTORY
GLOBAL SPIRITS



DILI TRUST

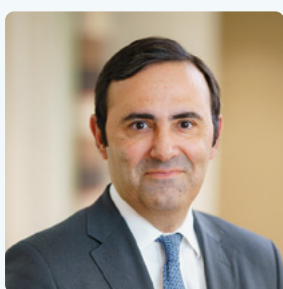
Registradores
DE ESPAÑA

Media partner:

Iberian Lawyer

2025

Winning the Long Game



Lionel Assant
Global Co-CIO

Blackstone



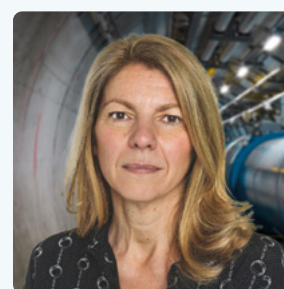
Valerie Baudson
CEO

Amundi



Lars Dijkstra
CIO

PGGM



Elena Manola-Bonthond
CIO

CERN Pension Fund,
Board Member, CAIA



Justin Muzinich
CEO

Muzinich & Co.



Bruce Richards
CEO, Chairman & Co-Founder

Marathon Asset Management

Join Private
Markets' leaders
from around
the globe



Register today

In partnership with



6,000
Participants

2,400
Firms

50
Countries

1,300
LPs (investors)

900
GP firms

LAWYER OF THE YEAR LABOUR

PEDRO CONDÊS TOMAZ
Cerejeira Namora, Marinho Falcão

LOURENÇO DA SILVA RICARDO
Antas da Cunha Ecija & Associados

OMAR MOLINA GARCÍA
Augusta Abogados

BLANCA LIÑÁN HERNANDEZ
CECA MAGÁN ABOGADOS

MARIANA PINTO RAMOS
Sérvulo & Associados



TEAM OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA

EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN

OSBORNE CLARKE

PLMJ

PRA - RAPOSO, SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS

VDA VIERA DE ALMEIDA



VICTOR MANCERA, IGNASI ORRIOLS, ANNA IBORRA OLBA
CRISTINA ROSANES VILALTA, MARIA MONTEHERMOSO

TEAM OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION

ACT LEGAL-SPAIN

BROSETA

EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN

SÉRVULO & ASSOCIADOS

SQUIRE PATTON BOGGS



ALEXANDRA VALPAÇOS

LAWYER OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION

VÍCTOR MANCERA
Osborne Clarke

PATRICIA MARTÍNEZ DíEZ
CECA MAGÁN ABOGADOS

MARTA MONTES JIMÉNEZ
BROSETA

MARTA ROBLES
Squire Patton Boggs

MIGUEL SANTOS ALMEIDA
Servulo & Asociados



LAWYER OF THE YEAR CORPORATE LITIGATION

BORJA DÍAZ-PUERTOLLANO GARCÍA
RocaJunyent

MANUEL GARCÍA-POZUELO
Eversheds Sutherland Spain

DANIELA GUIMARÃES
Antas da Cunha Ecija & Associados

PATRICIA MARTÍNEZ DíEZ
CECA MAGÁN ABOGADOS

MARTA ROBLES
Squire Patton Boggs



LAWYER OF THE YEAR M&A

MANUEL CORDEIRO FERREIRA
Pérez-Llorca

PEDRO LÓPEZ-DÓRIGA
Cuatrecasas

JORGE MARTÍN SAINZ
Gómez-Acebo & Pombo

JOÃO P. MONJARDINO
Morais Leitão

ENRIQUE MURILLO GIMÉNEZ
Addleshaw Goddard



TEAM OF THE YEAR M&A MID-MARKET

ANDERSEN IN SPAIN

CECA MAGÁN ABOGADOS

DELOITTE LEGAL

KPMG ABOGADOS

SRS LEGAL



JUAN MANUEL CASTILLO CASTILLO, INGACIO APARICIO RAMOS

LAWYER OF THE YEAR M&A MID-MARKET

ROSA CAÑAS LORENZO
EY Abogados

JUAN MANUEL CASTILLO
Andersen in Spain

SOLANGE FERNANDES
SRS Legal

MIGUEL LOBÓN GARCIA
CECA MAGÁN ABOGADOS

JAVIER RODRIGUEZ DEL VALLE
Augusta Abogados

VICTORIA VILAR BENEDITO
ZADAL



TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

ADDLESHAW GODDARD

AMBAR PARTNERS

CASES & LACAMBRA

EJASO

GÓMEZ-ACEBO & POMBO



THE TEAM

LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

MARÍA DE ORUETA FERNÁNDEZ
Addleshaw Goddard

GONZALO FERNÁNDEZ CONTRERAS
Addleshaw Goddard

JORGE MARTÍN SAINZ
Gómez-Acebo & Pombo

JOÃO P. MONJARDINO
Morais Leitão

ROMÁN PAZOS
Watson Farley & Williams



TEAM OF THE YEAR PUBLIC LAW

CEREJEIRA NAMORA, MARINHO FALCÃO

CMS PORTUGAL

PRA - RAPOSO, SÁ MIRANDA &

ASSOCIADOS

SÉRVULO & ASSOCIADOS

URÍA MENÉNDEZ



ANTÓNIO MAGALHÃES E MENEZES, GONÇALO GUERRA TAVARES, DUARTE LEBRE DE FREITAS

LAWYER OF THE YEAR PUBLIC LAW

DAVID BRITO
Cuatrecasas

ALFONSO COUCE
Andersen in Spain

VASCO FREITAS DA COSTA
Sérvulo & Associados

RICARDO MAIA MAGALHÃES
Cerejeira Namora, Marinho Falcão

ANTÓNIO MAGALHÃES E MENEZES
CMS Portugal



TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

AMBAR PARTNERS

CEREJEIRA NAMORA, MARINHO FALCÃO

KPMG ABOGADOS

PRA - RAPOSO, SÁ MIRANDA & ASSOCIADOS

SPS ADVOGADOS



THE TEAM

LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE

DIOGO BELARD CORREIA
Abreu Advogados

REGINA GONÇALVES
Cerejeira Namora, Marinho Falcão

BEATRIZ RON ELIZALDE
KPMG Abogados

NATALIA TOVA
EY Abogados

BEATRIZ VARA DE REY
Ambar Partners



TEAM OF THE YEAR STARTUP

CASES & LACAMBRA

ECIJA

EJASO

FILS

PRA - RAPOSO, SÁ MIRANDA &

ASSOCIADOS



CÉSAR ESPERT RODRÍGUEZ, M^a ÁNGELES CARMONA ALMÉCJA,
DIEGO MORENO MALDONADO, ALEJANDRA AUGUSTIN TEJÓN

TEAM OF THE YEAR TAX - ADVISORY

B LAW & TAX

KPMG ABOGADOS

MFA LEGAL

ROCAJUNYENT

SELIER ABOGADOS



ANTONIO FERNANDEZ DE BUJÁN, IGNACIO GONZÁLEZ DEL CASTILLO
ZGUILLERMO RODRÍGUEZ, ISMAEL BARRERO

PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX - ADVISORY

JAUME ALARCÓN
Andersen in Spain

MARIANA COENTRO RIBEIRO
CMS Portugal

DANIEL ECHEGOYEN ESCANERO
BROSETA

CATARINA GOMES CORREIA
MFA Legal

GUILLERMO RODRÍGUEZ
KPMG Abogados

SARA SOARES
Abreu Advogados



PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX - INTERNATIONAL TAXATION

MARIANA COENTRO RIBEIRO
CMS Portugal

DANIEL ECHEGOYEN ESCANERO
BROSETA

SUSANA ESTÊVÃO GONÇALVES
Pérez-Llorca

PILAR VACAS BARREDA
RocaJunyent

DAVID VALLÉS VIOSCA
ROMÁ BOHORQUES TAX & LEGAL



TEAM OF THE YEAR TAX – CORPORATE TRANSACTIONS

ASHURST

B LAW & TAX

KPMG ABOGADOS

ROCAJUNYENT

SÉRVULO & ASSOCIADOS



JAVIER DE LA CRUZ RODRÍGUEZ, ALFONSO GARRIDO, ROLAND WILHELM GSELL

PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX - CORPORATE TRANSACTIONS

MARIANA COENTRO RIBEIRO
CMS Portugal

**DANIEL ECHEGOYEN
ESCANERO**
BROSETA

SUSANA ESTÊVÃO GONÇALVES
Pérez-Llorca

PILAR VACAS
RocaJunyent

ROLAND WILHELM GSELL
B LAW & TAX



TEAM OF THE YEAR TAX - RESTRUCTURING

ABREU ABOGADOS

ASHURST

ROCAJUNYENT

ROMÁ BOHORQUES TAX & LEGAL

SELIER ABOGADOS



DAVID PEREZ FRANCISCO, HECTOR PÉREZ TAPIA, CRISTINA REBOLLO PRIEGO

PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX – RESTRUCTURING

SUSANA A. DUARTE
Abreu Advogados

DAVID PÉREZ FRANCISCO
Selier Abogados

MARTIM TEIXEIRA
CS'Associados

PILAR VACAS
RocaJunyent

DAVID VALLÉS VIOSCA
ROMÁ BOHORQUES TAX & LEGAL



TEAM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

AYUELA JIMÉNEZ

ECIJA

MFA LEGAL

OSPINA ABOGADOS

SÉRVULO & ASSOCIADOS



RUI COSTA PEREIRA, INÊS ALMEIDA COSTA

LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

INÊS ALMEIDA COSTA
MFA Legal

JUAN IGNACIO APOITA CARVAJAL
Apoita Carvajal Abogados

BEATRIZ DUARTE SANTOS
VdA Vieira de Almeida

BEATRIZ EUSÉBIO DA COSTA
Antas da Cunha Ecija & Associados

BEATRIZ URIARTE ARREBA
Ospina Abogados



TEAM OF THE YEAR CRIMINAL CORPORATE INVESTIGATIONS

ANTAS DA CUNHA ECIJA & ASSOCIADOS

APOITA CARVAJAL ABOGADOS

BUFETE CHOCLAN

OSPINA ABOGADOS

PARES



BEST PRACTICE SPORT LITIGATION

MIGUEL CUNHA MACHADO
DOWER LAW FIRM



BEST PRACTICE AVIATION DEFENCE

**CRISTINA DE SANTIAGO
ÁLVAREZ**
ACT LEGAL-SPAIN





Arab Arbitration Conference (AAC) Challenges and Solutions

2:4 October Sofitel Nile , Downtown Cairo, Egypt

Supporting organizations



+201026104000



info@iamaeg.net

World compliance association

Compliance: lo que hemos aprendido de Andy y Laurent

por néstor aparicio*



En el cruce del derecho, la ética y la gestión, los conflictos de interés no declarados constituyen uno de los riesgos más complejos de la gobernanza.

El líder ve como el interés propio -visceralmente irresistible- y la preocupación por otros -reflexiva- influyen en el comportamiento a través de diferentes sistemas cognitivos, de forma que el autointerés domina cuando choca contra el interés general. La amígdala, que nos salvó como cavernícolas, actúa para proteger los intereses personales por encima de los generales.

Este autointerés se controla por el proceso cognitivo de evaluación técnica y ética para tomar decisiones racionales no instintivas. Sin embargo cuando las responsabilidades profesionales chocan con

el autointerés tienden a procesarse de manera diferente: el interés propio ejerce una influencia más automática que las responsabilidades profesionales. Como el procesamiento automático tiende a ocurrir fuera de la conciencia, su influencia en el juicio y la toma de decisiones es difícil de eliminar o corregir por completo, punto en el que entra la regulación ética-corporativa toda vez que ese conflicto puede convertirse en un catalizador de la integridad con un impacto directo.

Los casos de Andy Byron (Astronomer) y Laurent Freixe (Nestlé) son ilustrativos porque enfrentan el interés propio con la responsabilidad profesional y revelan la importancia del behavioural compliance. Lo relevante en este momento no es la

dimensión privada del vínculo sentimental con subordinados, sino su percepción arrogante de que estaban por encima de la normativa interna. En ambos casos, la omisión de la declaración del conflicto de interés transformó un hecho personal en un riesgo de fraude interno.

El Caso Astronomer

El Astronomer de Andy Byron alcanzó en 2024 la categoría de unicornio, hasta que el 16 de julio de 2025, la grabación de la kisscam del concierto de Coldplay expuso una relación sentimental del CEO con la directora de recursos humanos.

Más allá del debate mediático el problema es la incompatibilidad entre dos funciones críticas; en términos de gobernanza, se generó un conflicto estructural de intereses que comprometía la imparcialidad en decisiones de gestión de personas o investigaciones internas. En compliance la gestión del conflicto de interés se traduce en transparencia y se limita a mecanismos de declaración para evitar que erosione la confianza y provoque que el autointerés egoísta y ciego prevalezca sobre el interés general de la empresa. Compliance no regula sentimientos ni la vida privada, sino que establece mecanismos de gestión para asegurar que las decisiones se toman con imparcialidad. El caso Byron ejemplifica un riesgo invisible puesto que no proviene de infracciones

normativas directas sino de una percepción de parcialidad que debilita la legitimidad del liderazgo. Ese es el problema real: un liderazgo débil, vacío de autocontrol y sometido a un sentimiento irracional de instinto en contraposición con un líder fuerte, reflexivo y consciente.

El caso Nestlé

En septiembre de 2025 conocimos que Nestlé destituía a Laurent Freixe por una relación sentimental con una subordinada, revelada después de una investigación interna.

El núcleo del problema no es la relación amorosa sino la ocultación deliberada del conflicto de interés que vulneraba las políticas internas y el código ético. “Los valores y la gobernanza de Nestlé son bases sólidas de nuestra empresa” dijo Paul Bulcke poniendo la ética aplicada por encima del interés personal.

No se trata de eliminar el romanticismo sino de proteger a la empresa de líderes dominados por la arrogancia. Compliance no reglamenta el amor, sino que protege el valor de la compañía poniendo de manifiesto un patrón: la no revelación sistemática de conflictos en la dirección compromete la sostenibilidad ética y reputacional de las organizaciones independientemente de los estados financieros.

Compliance genera y protege el valor de la compañía

con una visión a largo plazo que analiza cómo el comportamiento pone en riesgo la sostenibilidad. Regular el conflicto de interés va más allá de una mera declaración documental, sino que permite conocer los comportamientos esperados (reflexivos e irreflexivos) y asegurar el liderazgo con técnicas sencillas:

1. Evaluación de riesgos en los que el comportamiento humano tenga una incidencia real.
2. Políticas claras y efectivas con reglas precisas sobre relaciones entre superiores y subordinados como forma de evaluar la idoneidad de sus directivos y garantizar la toma de decisiones informada.
3. Cultura de transparencia que fomente un entorno donde la declaración de intereses no sea percibida como sancionable sino como un mecanismo de mejora.
4. Rol estratégico de compliance que no es un censor moral sino un garante de integridad para asegurar que las decisiones se toman en beneficio de la empresa y no de intereses personales.

**ceo, The True North Compliance*

Women in a legal world

La entrada en funcionamiento de la AIPI y su impacto en el mid-market

por maría pardo de vera*



El 1 de septiembre entró en funcionamiento la Autoridad Independiente de Protección del Informante (AIPI), prevista en la Ley 2/2023, que transpone la Directiva (UE) 2019/1937 de Whistleblowing. Su misión es garantizar canales de denuncia seguros y eficaces contra infracciones y conductas de corrupción, protegiendo al informante frente a represalias.

La Ley articula un doble nivel de protección: un Sistema Interno de Información (SII) en las organizaciones obligadas y un canal externo estatal gestionado por la AIPI.

El sistema interno de información

El SII no es un simple “buzón de denuncias”, sino un procedimiento estructurado. Su finalidad es detectar y corregir irregularidades dentro de la empresa antes de que lleguen a las autoridades o se conviertan en un daño reputacional.

Desde diciembre de 2023 deben disponer de SII las empresas con 50 o más trabajadores, partidos políticos, sindicatos, organizaciones empresariales, sujetos obligados en prevención de blanqueo y entidades incluidas en marcos europeos específicos. En el

sector público, la obligación alcanza a administraciones, entes dependientes y universidades. Aunque la Ley no obliga a las empresas de menos de 50 empleados, estas deberían implantar canales proporcionados si quieren contar con modelos de compliance penal eficaces. Tanto el art. 31 bis del Código Penal como las normas internacionales (UNE 19601, ISO 37001, ISO 37301) subrayan la necesidad de disponer de mecanismos de comunicación. Para el mid-market, el SII se convierte en una herramienta estratégica para acreditar diligencia debida y anticipar futuras ampliaciones normativas.

En sentido estricto, este canal no tendría por qué cumplir todos los requisitos formales de la Ley, siendo suficiente un canal proporcional al tamaño

y recursos de la empresa, pero debe ser real, operativo y eficaz. La práctica es que debe cumplir ciertos mínimos para ser eficaz y poder considerarse válido ante jueces, fiscales o certificadoras, como confidencialidad y reserva de la identidad del denunciante; accesibilidad para empleados y terceros; registro y trazabilidad de las comunicaciones recibidas; independencia y ausencia de represalias para quienes utilicen el canal; contar con un procedimiento, etc.

El órgano de administración de la empresa tiene una responsabilidad indelegable: aprobar la política y el procedimiento, supervisar el funcionamiento real del canal y garantizar recursos suficientes. Además, debe designar un Responsable del Sistema (RSII), comunicar su nombramiento a la AIPI y dotarle de autonomía efectiva. En muchas empresas medianas esta figura convive con el compliance officer. Son roles distintos pero complementarios: el primero se centra en el canal interno de información y la protección del denunciante; el segundo en la gestión global de riesgos de cumplimiento.

En el caso de empresas de menos de 50 trabajadores, aunque no tenga obligación legal bajo de nombrar un RSII puede considerarse una muy buena práctica de Compliance y, la realidad, es que alguien debe gestionarlo, en interno o externo. Esta designación no tiene que comunicarse a la Autoridad y sería suficiente

con documentar internamente la designación, funciones y procedimiento de gestión del canal.

El canal externo de la AIPI

La AIPI, Autoridad administrativa independiente creada por el Real Decreto 1101/2024, gestionará el canal externo estatal, coordinará autoridades autonómicas y podrá sancionar. En este contexto, para las empresas medianas, que desde diciembre de 2023 estaban obligadas a contar con un sistema interno de información, la existencia de un canal externo estatal independiente supone un cambio de juego: cualquier deficiencia en su canal interno puede llevar a que los informantes opten por acudir directamente a la AIPI, sin necesidad de pasar por el canal interno, con el consiguiente riesgo de sanciones y pérdida de control en la gestión del caso.

Ahora bien, incluso en aquellas organizaciones de menor tamaño que no están legalmente obligadas a implantar un canal interno, los informantes conservan la posibilidad de dirigirse directamente al canal externo de la AIPI. Si la denuncia se refiere a una infracción comprendida en el ámbito material de la Ley, la AIPI está plenamente facultada para investigarla e, incluso, imponer sanciones en caso de constatarse represalias contra el informante, vulneraciones de la confidencialidad u otras conductas ilícitas.

Las sanciones van desde los 100.000€ hasta el millón de euros, con posibilidad de prohibiciones de contratar con el sector público o de recibir subvenciones.

La puesta en marcha de la AIPI inaugura una etapa de supervisión pública que refuerza la lucha contra la corrupción y consolida la cultura de integridad. En un mercado cada vez más exigente, el mid-market tiene el reto, y la oportunidad, de que el cumplimiento normativo se convierta en un factor estratégico y competitivo.

**Socia compliance y digital de Ceca Magán Abogados. Miembro de la Junta Directiva de WLW*

Sesión de coaching

Las competencias humanas que la inteligencia artificial no supera

por bárbara de eliseu



En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) ha transformado profundamente la manera en que trabajan los abogados. Herramientas de análisis documental, motores avanzados de investigación jurídica, plataformas de automatización de contratos y sistemas de predicción de resultados judiciales ya forman parte de la vida cotidiana de muchos despachos. La promesa es clara: rapidez, eficiencia y reducción de costes.

Sin embargo, frente al entusiasmo tecnológico, conviene no olvidar una

verdad esencial: la abogacía es, ante todo, una profesión de personas y para personas. Los clientes no buscan únicamente respuestas rápidas o cálculos probabilísticos; buscan comprensión, confianza y asesoramiento estratégico. Y es en este espacio donde se manifiestan competencias humanas que la inteligencia artificial no puede igualar.

Destaco algunas de estas competencias cruciales que siguen siendo patrimonio exclusivo de los abogados – y que constituyen, en realidad, su ventaja competitiva en un mundo cada vez más digital:

Inteligencia emocional: gestionar personas en momentos críticos

Los clientes no acuden al abogado únicamente con problemas jurídicos. Llegan con preocupaciones, miedos y, muchas veces, con ansiedad respecto al futuro. La inteligencia emocional del abogado – la capacidad de reconocer y gestionar las propias emociones y de interpretar las de los demás – es

una competencia que ninguna máquina puede replicar.

Un algoritmo puede identificar patrones en sentencias, pero no puede percibir el tono de voz vacilante de un cliente que oculta una preocupación mayor. No sabe cuándo es necesario interrumpir una reunión para dar espacio a quien est  sufriendo. Esta sensibilidad es la que convierte una relación meramente técnica en una relación de confianza.

Empatía: más que comprender, sentir

Ser abogado implica ponerse en el lugar del cliente, comprender su realidad y sus valores. La empatía no se limita a entender la letra de la ley, sino que consiste en percibir cómo una decisión jurídica impactará en la vida de una familia, en la reputación de una empresa o en la tranquilidad de una carrera profesional.

La IA puede ofrecer respuestas “correctas” desde el punto de vista legal, pero no puede valorar el dolor emocional de un divorcio, la frustración de

un litigio laboral o la angustia de un empresario que se juega el futuro de su compañía. Esa capacidad de sentir con el otro, de generar cercanía genuina, sigue siendo profundamente humana.

Intuición: el arte de decidir en medio de la incertidumbre

Muchos de los grandes momentos de la abogacía no nacen de certezas, sino de intuiciones. Un abogado experimentado, con años de práctica y miles de casos analizados, desarrolla una especie de “radar interno” que le ayuda a tomar decisiones rápidas en contextos ambiguos.

La IA depende de datos pasados; la intuición humana puede anticipar escenarios inéditos. Por ejemplo, durante una negociación, un abogado puede “sentir” que la otra parte está a punto de ceder, no por pruebas objetivas, sino porque reconoce patrones sutiles en el comportamiento humano. Ese arte de leer lo no verbal, de captar señales invisibles, sigue estando fuera del alcance de las máquinas.

Creatividad: encontrar soluciones únicas

La práctica del Derecho exige, muchas veces, soluciones innovadoras. Un litigio complejo puede resolverse no solo en los tribunales, sino mediante una estrategia de mediación original o a través de una construcción contractual ingeniosa.

Mientras que la IA se basa en datos ya existentes, la

creatividad humana es capaz de imaginar lo que nunca se ha probado. Esta capacidad de diseñar alternativas originales, adaptadas a la singularidad de cada cliente, distingue a los abogados más valorados.

Ética y juicio moral

Otro territorio exclusivo del ser humano es la ética. La IA no tiene valores ni principios; simplemente ejecuta instrucciones. Sin embargo, la abogacía exige consideraciones que van mucho más allá del “se puede o no se puede”.

Muchas veces, la pregunta es: “¿Debe hacerse o no?”. Corresponde al abogado asesorar al cliente no solo sobre la legalidad de una acción, sino también sobre su impacto reputacional, social y humano. Ese juicio moral no puede delegarse en una máquina, porque depende de la conciencia, la experiencia vital y la responsabilidad.

Relaciones de confianza y reputación

Un abogado no es únicamente un técnico jurídico; es un consejero de confianza. Esa relación se construye a lo largo de los años, mediante la integridad, la consistencia y la atención genuina hacia los clientes.

La IA puede proporcionar información, pero no puede sustituir el valor simbólico de un apretón de manos, la tranquilidad de una conversación cara a cara o el peso de la palabra de un abogado respetado. En un

mundo de automatización, la confianza personal será cada vez más el factor de diferenciación.

Liderazgo e influencia

Los despachos, los departamentos jurídicos y los equipos multidisciplinares necesitan liderazgo. Un líder jurídico no se limita a organizar tareas; inspira, motiva y orienta a las personas.

La IA no puede sustituir la influencia positiva de un abogado que, con su visión y experiencia, moviliza a sus colegas en torno a una estrategia, afronta momentos de crisis o defiende valores irrenunciables. El liderazgo es, en el fondo, una expresión de humanidad – hecha de carisma, credibilidad y capacidad de inspirar.

La inteligencia artificial ha llegado para quedarse y debe verse como una aliada, no como una amenaza. El abogado que domine las herramientas tecnológicas dispondrá de más tiempo para dedicarse a lo que realmente importa: la relación con los clientes, la creación de estrategias y la toma de decisiones complejas.

El futuro de la profesión no se definirá por la lucha entre “humanos contra máquinas”, sino por la capacidad de integración. Los abogados que sepan combinar la precisión y la rapidez de la IA con las competencias humanas insustituibles estarán a la vanguardia de la abogacía del futuro.



IBERIAN LAWYER

THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN
BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



Search for Iberian Lawyer or IBL Library on



N 148 | Octobre 2025

Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with

julia.gil@iberianlegalgroup.com
mercedes.galan@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

Contributor

ilaria iaquinta, maría pardo de vera,
nêstor aparicio, michela cannoval, ingrid furtado
nicola di molfetta, b rbara de eliseu

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Office Manager

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Graphic Designer

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

Group Conference Manager

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

**Group Communication
and Business Development Director**

helene.thierry@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Group Marketing and Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Department

alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

anna.balduzzi@lcpublishinggroup.com

Editor

Oficina registrada:
C/ R os Rosas, 44 A - 2  G.H
28003 Madrid, Spain
T: + 34 91 563 3691
info@iberianlawyer.com
www.iberianlawyer.com
www.thelatinamericanlawyer.com

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

Legal Deposit

M-5664-2009