



Vaciero, 30 años y un modelo integrado para la mediana empresa

Los top 30 del M&A

Iberdrola: el gran despacho *in-house*

El secretario general y del Consejo de Administración de la mayor eléctrica de Europa por valor de mercado, Santiago Martínez Garrido, analiza la transformación jurídica del grupo, el papel estratégico del derecho en la electrificación global y los retos que marcarán el futuro de la gobernanza corporativa

Puertas giratorias: todos los cambios y nombramientos de socios en 2025

En 2025, *Iberian Lawyer* ha registrado 160 fichajes de socios en España, 116 promociones internas a socio y 19 nombramientos en puestos ejecutivos

Edición futura

Ilaria laquinta



Nada es estático

Al despedir el año y abrir el siguiente, el mercado jurídico ibérico vuelve a recordarnos algo incómodo: nada es estático. Los centros de poder se desplazan, los liderazgos se renuevan, los perfiles se redefinen. Este número doble de diciembre-enero de MAG nace precisamente ahí, en esa frontera entre lo que termina y lo que empieza. Más que un cierre, quiere ser una instantánea de transición.

Los movimientos de socios, lejos de ser una mera crónica de fichajes, son una lectura en clave de poder. En España, nuestro especial sobre los fichajes y las promociones de 2025 ofrece algo más que una lista de nombres: muestra dónde se concentra hoy el talento, qué firmas apuestan de verdad por crecer y cuáles reordenan sus equipos para no perder relevancia. La mirada se completa con el reportaje espejo dedicado a Portugal, que traza los movimientos al otro lado de la frontera. Juntos dibujan cómo se reparte el liderazgo en la abogacía de negocios de la península y, al mismo tiempo, dejan una radiografía incómoda: un mercado de talento muy fluido en el que la diversidad avanza más deprisa en las promociones internas que en los fichajes laterales.

Mientras tanto, la abogacía de los negocios ya no se entiende sin departamentos jurídicos internos que ocupan el centro de la escena. Los despachos se reorganizan para seguirles el ritmo. El año que dejamos atrás ha consolidado una realidad que ya nadie discute. El *in-house lawyer* ya no es un mero filtro jurídico: es gestor de riesgo, arquitecto de gobierno corporativo y, cada vez más, coautor del modelo de negocio, en un mercado interno que gana también peso y diversidad en los puestos de liderazgo. Lo demuestra la entrevista a Santiago Martínez Garrido, de Iberdrola. Y no es casual que otro gran protagonista del número sea el *Inhousecommunity Day*, cuya agenda detallamos y analizamos en dos artículos: una jornada en la que la comunidad *in-house* se mira al espejo y se reconoce como lo que ya es, un entorno con voz propia, capaz de marcar prioridades, exigir innovación a sus firmas externas y compartir, entre pares, los dilemas que no salen en las notas de prensa. Ahí se decide, de facto, parte del futuro de la profesión. Esta perspectiva se completa con la entrevista a Ursula Rodríguez Robles, head of legal de Kiabi en España y Portugal, que pone el foco en cómo un departamento jurídico de retail opera en un entorno donde la presión del margen, la sensibilidad reputacional y la regulación se entrelazan a diario. Es un recordatorio de que el asesoramiento interno ya no se mide sólo por la solidez técnica, sino por la capacidad de comprender al milímetro al cliente final, los tiempos del mercado y el impacto real de la sostenibilidad, la regulación y la digitalización en el negocio.

La historia del año tiene también la mirada de los despachos. Son ellos quienes deciden cómo posicionarse ante clientes cada vez más sofisticados y menos pacientes con los modelos iniciales. En este número analizamos el paso firme de Kennedys en España —integración operativa plena, nueva sede en Serrano 55 y Madrid como puente bidireccional con Latinoamérica—, así como la estrategia de Vaciero, que celebra 30 años con un modelo integrado para la mediana empresa y confirma que hay espacio para proyectos con fuerte raíz local y ambición nacional. En el mismo eje, la ventana portuguesa se abre con Caiado Guerreiro, testimonio de un mercado que ha dejado de ser “periférico” para convertirse en pieza clave de muchas estrategias internacionales.

Tampoco el año financiero se entiende sin nombres propios. En el bloque financiero, el top 30 fija otra parte del mapa: quién manda hoy en la plaza financiera.

Este número doble quiere ser, por tanto, una invitación a leer el año con perspectiva y el siguiente con intención. Si algo ha quedado claro es que el mercado ibérico es maduro, competitivo y lo bastante dinámico como para no permitirse la complacencia. Las firmas que crecen son las que se atreven a revisar su modelo. Los departamentos jurídicos que ganan peso son los que dejan de esconderse detrás del “no se puede” y se sientan, sin complejos, en la mesa donde se decide el negocio.

El reto para el nuevo año es nítido: no basta con adaptarse; hay que anticiparse. La inteligencia artificial no va a sustituir al abogado, pero sí pondrá a prueba a quien no entienda su potencial ni sus límites. Los cambios regulatorios seguirán moviendo el tablero, pero lo decisivo será la capacidad —o la incapacidad— de cada actor para leerlos a tiempo y convertirlos en ventaja competitiva. Al cerrar estas páginas y abrir las del próximo año, la pregunta ya no es si el mercado va a cambiar. Eso ya lo sabemos. La cuestión es quién está dispuesto a cambiar con él. Desde MAG, seguiremos contando esa transformación, dentro del negocio y detrás de cada decisión.

Nos vemos en el año que empieza. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659

2026 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 12/02/2026
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 26/02/2026

MARCH

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

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2026
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 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 IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Financecommunity FinancecommunityES FinancecommunityWEEK

- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

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
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 08/10/2026
- Inhousecommunity Awards Milan, 15/10/2026
- FinancecommunityES Real Estate Talks and Drinks Madrid, 20/10/2026
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 22/10/2026
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 29/10/2026

NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 05/11/2026
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2026
- FinancecommunityWEEK Milan, 09-12/11/2026
- Financecommunity Awards Milan, 12/11/2026
- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 19/11/2025
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

ITALY

Contact Referent

guido.santoro@lcpublishinggroup.com

ENERGY

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

FINANCE

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

IP&TMT

Research Period from	01/01/25
Research Period to	31/12/25
Deadline Submission	venerdì 16 gennaio 2026
Report Publication	APR-25

DOWNLOAD
SUBMISSION

TAX

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

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

FORTY UNDER 40

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

CORPORATE

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

LABOUR

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

REAL ESTATE

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

INHOUSECOMMUNITY

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

LITIGATION

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

FINANCECOMMUNITY

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

*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
Research Period to	28/02/25
Deadline Submission	15/II/2024
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD
SUBMISSION

ENERGY & INFRASTRUCTURE

Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	17/01/2025
Report Publication	Aug-25

DOWNLOAD
SUBMISSION

FORTY UNDER 40

Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	02/05/2025

DOWNLOAD
SUBMISSION

GOLD

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

SWITZERLAND

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND

Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	21/02/2025

DOWNLOAD
SUBMISSION

MENA

Contact Referent

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA

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

DOWNLOAD
SUBMISSION

LATAM

Contact Referent

janci.escobar@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE

Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	16/05/2025
Report Publication	Jan-26

DOWNLOAD
SUBMISSION

Contenidos

IBERIANLAWYER 150



**Iberdrola:
el gran despacho *in-house***



**Puertas giratorias: todos los
cambios y nombramientos
de socios en 2025**

8
EN MOVIMIENTO

Andersen: Morote reelegido para el consejo global y tres nuevos socios incorporados

14
EN LA WEB

Una tendencia al alza

20

In-house Community Day: del control del riesgo al liderazgo del cambio

28

Asesoría legal externa: ¿marca, precio o personas?

40

Kennedys: veinte años en España

44

Vaciero, 30 años y un modelo integrado para la mediana empresa

62

Récord de movimientos de socios en 2025 en Portugal

70

Caiado Guerreiro, estrategia y momentum

74

El retail fashion bajo la lupa legal

78

ACC: traspaso de poderes entre Richardson y Brown

82
FINANZAS EN ACCIÓN

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Eduardo Romero se incorpora al consejo de administración de Auren

84
FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

Apollo adquiere el 55% del Atlético de Madrid

90

Los top 30 del M&A

108

Un imán para la inversión

112
ESPECIAL

Iberian Lawyer Gold Awards 2025

132

Las disputas post-adquisición no nacen al firmar, sino al ejecutar lo pactado

134
WCA

Propósito y cumplimiento por y para todos

136
WLW

Límites a la aplicación del principio de sucesión universal en las modificaciones estructurales

138
SESIÓN DE COACHING

¿Cuál será tu próximo movimiento? Repensar las transiciones profesionales en la abogacía sénior

En movimiento



Andersen: Morote reelegido para el consejo global y tres nuevos socios incorporados

José Vicente Morote, managing partner de Andersen Iberia, ha sido reelegido para el consejo global de Andersen. Forma parte de este órgano desde 2019, además de su rol como European Legal Coordinator desde 2018. La firma también ha reforzado su estructura con tres nuevos socios: **Sharon Izaguirre**, que llega desde Deloitte Legal como socia de derecho mercantil en Bilbao; **Miguel Palomero**, que se incorpora al departamento de litigación desde PpyAA; y **Rafael Vallet**, nuevo socio del área mercantil en la oficina de Barcelona, tras su etapa en Ceca Magán.



Ecija: nuevo managing partner en Barcelona y expansión en Barranquilla

Ecija ha nombrado a **Xavi Muñoz Bellvehí** como nuevo managing partner de su oficina de Barcelona, uno de los centros estratégicos de la firma desde su apertura en 2010. Sigue a **Gabriel Nadal**. La firma también se ha expandido en Colombia con una nueva oficina en Barranquilla, liderada por tres nuevos socios —**Marcelo Yepes, Nataly Novoa y Rodrigo Uribe**. Además, Ecija ha designado a **Carlos de la Pedraja** como nuevo corporate managing director en España. Se incorpora desde Ontier.

EY Abogados suma nuevos socios y managing partner



JAVIER BUSTILLO



JAIME AGUILAR



ALEJANDRO GIL

EY Abogados ha incorporado a **Javier Bustillo** y **Jaime Aguilar**, ambos procedentes de Andersen, como nuevos socios del departamento de derecho mercantil. El despacho también ha fichado a **Alejandro Gil**, procedente de Maio Legal, como socio laboralista en la oficina de Barcelona.



JOSÉ LUIS GARCÍA-CAÑADA



EDUARDO ROMERO

Eduardo Romero se incorpora al consejo de administración de Auren

Eduardo Romero, socio en la división de consultoría estratégica y de procesos en Auren, se ha incorporado al consejo de administración de la firma. Sustituye a Javier Cantera. Además, Auren ha nombrado a **José Luis García-Cañada**, antiguo managing partner de la división legal de Adire, como



JUAN LONDOÑO, FRANCISCO ARTACHO, MAITANE DE LA PEÑA, ALBERTO ESTRELLES, CLARA GUASCH, LUIS CARLOS ESCUDERO

KPMG Abogados nombra cinco nuevos socios

KPMG Abogados ha nombrado a **Francisco Artacho**, **Maitane de la Peña**, **Luis Carlos Escudero**, **Clara Guasch** y **Juan Londoño** como nuevos socios. Estas promociones forman parte de un total de 34 nuevos socios nombrados por KPMG en España durante el ejercicio fiscal 2025.



Silvia Mañá y Bojan Radovanovic, nuevos socios de Pérez-Llorca

Pérez-Llorca ha nombrado a **Silvia Mañá y Bojan Radovanovic** como nuevos socios en su oficina de Barcelona, reforzando las áreas de urbanismo y corporativo, respectivamente.

Javier Hermosilla se incorpora como socio a Cuatrecasas

Cuatrecasas ha nombrado a **Javier Hermosilla** como nuevo socio especializado en corporate M&A en España. Llega desde Clifford Chance, donde era counsel.



Alfredo Domínguez, nuevo socio de penal y compliance en Simmons & Simmons

Simmons & Simmons ha nombrado a **Alfredo Domínguez Ruiz-Huerta**, anteriormente en Cuatrecasas, como socio responsable de la práctica de Derecho Penal, Compliance e Investigaciones en Madrid.

Luis Suárez de Lezo, nuevo socio de inmobiliario en Fieldfisher

Fieldfisher ha incorporado a **Luis Suárez de Lezo** como nuevo socio en el área de inmobiliario en su oficina de Madrid, procedente de Santander Alternative Investments.





Beltrán Sánchez, nuevo socio de PKF Attest

PKF Attest ha reforzado su práctica de precios de transferencia con el nombramiento de **Beltrán Sánchez** como socio. Con experiencia en el sector fiscal, se incorpora desde Andersen.



Marta Catalán Ferreira, nueva socia fiscal en Ceca Magán

Ceca Magán Abogados ha incorporado a **Marta Catalán Ferreira** como nueva socia del departamento fiscal, procedente de RCD. La abogada estará basada en Sevilla.



Francisco Marzá Tornel, nuevo general counsel de La Menorquina

Farggi, la compañía catalana conocida por ser propietaria de los helados La Menorquina, ha nombrado a **Francisco Marzá Tornel**, anteriormente en Cuatrecasas, como su nuevo general counsel.

Alberto Martínez Fanego, nuevo CLO en Solarig

Solarig ha nombrado a **Alberto Martínez Fanego**, anteriormente en Herbert Smith Freehills Kramer, como nuevo Chief Legal Officer y secretario del consejo de administración. Se incorpora tras la salida de **Clara Cerdán**.





Francisco Soares Machado nuevo socio de Sérvulo

Sérvulo & Associados ha incorporado a **Francisco Soares Machado** como socio en el departamento de financial & governance. Se incorpora desde Cuatrecasas.

EY Law Portugal incorpora nuevo socio y asociados

EY Law Portugal ha fichado a **Miguel Cordeiro** como socio en el área de banking and insurance. Llega desde Deloitte Legal, junto con **Elisa Seara Vaz** (managing associate) y **Marta Calé Gaspar** (principal associate).



Patrícia Vinagre e Silva, nueva socia de Proença de Carvalho

Patrícia Vinagre e Silva se ha incorporado a Proença de Carvalho como socia, inaugurando las áreas de derecho público, energía, medio ambiente y regulatorio en el despacho. Se incorpora desde Andersen Iberia.



CS'Associados nombra a Filipa Cristóvão Ferreira como socia

Filipa Cristóvão Ferreira ha sido nombrada socia de CS'Associados. Cuenta con experiencia en banking and finance, capital markets y projects.

PUBLISHING GROUP
LC

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.

MAG

LEGALCOMMUNITY

LEGALCOMMUNITYCH

LEGALCOMMUNITYGERMANY

LEGALCOMMUNITYMENA



FINANCECOMMUNITY



FINANCECOMMUNITYES

INHOUSECOMMUNITY



FOODCOMMUNITY



IBERIANLAWYER



THELATINAMERICANLAWYER

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



Una tendencia al alza

El mercado ibérico de fusiones y adquisiciones comienza a mostrar claros signos de recuperación. Según el último informe de *TTR Data*, aunque el número de operaciones acumuladas hasta octubre sigue siendo inferior al registrado en el mismo periodo de 2024, el valor total de las operaciones se ha recuperado un 11 %, lo que apunta a un cambio de ciclo y a una mayor presencia de operaciones medianas y grandes (enlace a la noticia). Esta recuperación gradual se produce en paralelo al interés sostenido del capital riesgo internacional por la Península Ibérica. España y Portugal siguen consolidando su posición como destinos estratégicos para los fondos que buscan empresas maduras, oportunidades de consolidación y sectores con un crecimiento estructural aún por materializar. Las operaciones registradas en noviembre reflejan este comportamiento: un flujo más selectivo pero estable, que confirma el apetito por los activos ibéricos en áreas como el deporte, la educación, la gestión de activos y la industria alimentaria. En este contexto, las cuatro operaciones analizadas—tres en España y una en Portugal—ofrecen una imagen fiel del clima inversor del mes y de cómo el capital riesgo internacional sigue encontrando terreno fértil en la región para desplegar capital y reforzar sus carteras. La operación más importante ha sido la entrada de Apollo Sports Capital en el Atlético de Madrid, donde adquirirá el 55 % del capital para convertirse en accionista mayoritario. La operación refuerza la presencia del capital riesgo en el negocio del deporte y acompaña los planes de expansión e infraestructuras del club, mientras que la gestión seguirá en manos de **Miguel Ángel Gil** y **Enrique Cerezo**. En el ámbito de la educación superior, Cinven ha adquirido una participación mayoritaria en la Universidad Alfonso X el Sabio (UAX) junto al fundador **Jesús Núñez** y Mubadala, lo que supone la salida de CVC. La operación refleja el creciente interés por las plataformas educativas escalables y la presencia simultánea de capital británico, emiratí y español. En el sector de la gestión de activos, Pollen Street Capital ha acordado la compra de Hipoges a KKR a través de Finsolutia, creando una plataforma conjunta con más de 2000 profesionales y aproximadamente 55 000 millones de euros en activos bajo gestión en España, Portugal, Italia y Grecia. El mes se cerró con una importante operación en Portugal: Nexture, la plataforma de ingredientes del fondo italiano Investindustrial, adquirió el 100 % de Frulact, una empresa portuguesa con expansión internacional en ingredientes naturales para la industria alimentaria. Con fondos estadounidenses, británicos, italianos y de Oriente Medio liderando las principales transacciones, noviembre confirma que la Península Ibérica sigue siendo un destino prioritario para el capital riesgo internacional. A pesar de la caída generalizada del mercado, España y Portugal mantienen un nivel sostenido de inversión significativa y siguen ofreciendo oportunidades de crecimiento en Europa.

Apollo adquiere el 55% de Atlético de Madrid



ANTONIO VÁZQUEZ-GUILLÉN



BOSCO DE CHECA



INIGO DEL VAL



PABLO JIMÉNEZ DE PARGA



MAGDALENA BERTRAM



ALFREDO LAFITA



JAVIER CARVAJAL

Atlético de Madrid y sus principales accionistas, **Miguel Ángel Gil, Enrique Cerezo**, Quantum Pacific Group y los fondos de Ares Management, han alcanzado un acuerdo para que Apollo Sports Capital, la plataforma global de inversión deportiva de Apollo, se convierta en el accionista mayoritario del club. A&O Shearman actuó como asesor legal de Apollo Sports Capital en la operación, mientras que Ecija asesoró a Atlético de Madrid. Pérez-Llorca asesoró a Ares Management y Uría Menéndez trabajó junto a Quantum. El equipo de A&O Shearman estuvo liderado por los socios de litigación y M&A **Antonio Vázquez-Guillén, Bosco de Checa, Inigo del Val y Paul Dunbar**, con el apoyo de las senior associates **Gadea Mato y Soyeon Lim**, y los associates **Juan Gomez Carus, Cristina Palau y Harriet Steel**. Además, los socios de fiscal y competencia **Ishtar Sancho y Antonio Martínez** participaron en la operación junto al counsel **Jaime Rodríguez y Mario García**, el senior associate **Juan José Sánchez** y el associate **Eduardo de la Paz**. Ecija asesoró al club con un equipo corporativo/M&A liderado por **Pablo Jiménez de Parga** (socio y vicepresidente de Ecija), con el apoyo de **Magdalena Bertram** (socia de Corporate/M&A), **Alfonso Juliani** (counsel) y **Álvaro Gallego** (senior associate). El equipo de Pérez-Llorca estuvo formado por los socios de corporate **Alfredo Lafita y Javier Carvajal**, junto con los abogados corporativos **Raquel Pérez e Ignacio Buil**.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Apollo adquiere el 55% de Atlético de Madrid

DESPACHO

A&O Shearman, Ecija, Uría Menéndez y Pérez-Llorca

ASESORES

Antonio Vázquez-Guillén, Bosco de Checa, Inigo del Val, Pablo Jiménez de Parga, Magdalena Bertram, Alfredo Lafita y Javier Carvajal

Cinven adquiere una participación mayoritaria en UAX: asesores



JOSÉ MARÍA GÓMEZ ROSENDE



MARCOS RODRÍGUEZ



FRANCISCO J. MARTÍNEZ MAROTO



ÁLVARO RAMÍREZ DE HARO

Cinven ha adquirido una participación mayoritaria en el Grupo Universidad Alfonso X el Sabio (UAX) a los fondos de CVC. Clifford Chance ha asesorado a Cinven como asesor legal, junto con Deloitte Legal. Freshfields también ha participado en la operación del lado comprador, y Cuatrecasas ha asesorado a **Jesús Núñez**, fundador de UAX, y a su grupo de socios fundadores. Por parte del vendedor, PwC y Pérez-Llorca han actuado como asesores legales. Por parte de Deloitte Legal, la operación fue asesorada por el equipo fiscal de M&A compuesto por los socios **José María Gómez Rosende** y **Marcos Rodríguez**, los asociados **Marta Sánchez Martínez de Irujo**, **Manuel Ramírez Ortega** y **Luz María Redondo de Haro**, y el junior **José Jiménez González**. El equipo de Cuatrecasas encargado del asesoramiento estuvo formado por el socio **Francisco J. Martínez Maroto**, el senior associate **Pedro López-Dóriga** y el associate **Alejandro Aramburu** del departamento corporativo. El equipo de asesoramiento de Pérez-Llorca estuvo compuesto por **Álvaro Ramírez de Haro**, socio de corporate; **Elena Veleiro**, socia de regulatorio; **Isabel Moya**, socia de laboral, compensación y beneficios; **Alberto Ibort**, socio de urbanismo; **Andy Ramos**, socio de propiedad intelectual, industrial y tecnología; así como los abogados corporativos **Francisco Gómez**, **Jorge Flores**, **Fernando Quintana** e **Ignacio Sánchez**; el abogado de regulatorio **Víctor Corpa**; la abogada de inmobiliario **Eva del Amo**; la abogada de laboral, compensación y beneficios **Sofía Pueyo**; y la abogada de urbanismo **Natalia Ruigómez**.

ÁREA DE PRÁCTICA
M&A

OPERACIÓN
Cinven adquiere una participación mayoritaria en UAX

DESPACHOS
Clifford Chance, Deloitte Legal, Freshfields, PwC y Pérez-Llorca

ASESORES
José María Gómez Rosende, Marcos Rodríguez, Francisco J. Martínez Maroto, Álvaro Ramírez de Haro

Pollen Street Capital adquiere Hipoges a KKR: asesores



Pollen Street Capital ha anunciado la adquisición de Hipoges, una plataforma de gestión inmobiliaria y de activos en el sur de Europa, a KKR a través de Finsolutia, una plataforma independiente de servicios tecnológicos de gestión de crédito e inmobiliario. La operación aún no se ha completado y sigue sujeta a las aprobaciones regulatorias habituales. Gómez-Acebo & Pombo asesoró a Pollen Street Capital con un equipo liderado por **Augusto Piñel**, junto con **Valentina Rodríguez**, socia y counsel del equipo mercantil. También participaron, entre otros, **Mafalda Barreto, Clara Rivero, Leonor Rocha, Sergio Gómez y Víctor Villaverde**, socios y asociados del equipo mercantil en las oficinas de Madrid y Lisboa, y **Remedios García**, counsel del equipo fiscal en Madrid.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Pollen Street Capital adquiere Hipoges a KKR

DESPACHOS

Gómez-Acebo & Pombo

ASESORES

Augusto Piñel, Valentina Rodríguez

Nexture adquiere el 100% del grupo Frulact: asesores



Uría Menéndez, en colaboración con Slaughter & May, ha asesorado a Nexture, la plataforma de ingredientes del grupo de private equity italiano Investindustrial, en el proceso competitivo para la adquisición del 100% del grupo Frulact, un fabricante internacional de ingredientes naturales de origen portugués para la industria alimentaria. Por parte del vendedor, Linklaters ha asesorado a Ardian, una firma global de inversión, en la operación. En el lado de Uría, la transacción fue liderada por los socios **Antonio Villacampa** y **Joana Torres Ereio**, con la participación de los senior associates **Frederico Pinho Vieira** y **José Manuel García-Quílez Cuervas** del equipo de Corporate y M&A. En el lado de Linklaters, la operación fue liderada por el managing partner **Marcos de Sousa Monteiro**, con el apoyo de **Sílvia Pinheiro Esteves**, managing associate, y **Nuno Devesa Neto**, associate, ambos del equipo corporativo, quienes coordinaron la transacción.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Nexture adquiere el 100% del grupo Frulact

DESPACHOS

Uría Menéndez y Linklaters

ASESORES

Antonio Villacampa, Joana Torres Ereio, Marcos de Sousa Monteiro



LEGAL COMMUNITY MENA

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

DEAL

ENGLISH



Follow us on



www.legalcommunitymena.com



In-house Community Day: del control del riesgo al liderazgo del cambio

Madrid dibuja el nuevo mapa *in-house*: liderazgo del cambio, due diligence exigente y relaciones basadas en resultados

Un mes después, el balance del *In-house Community Day* deja una fotografía nítida: la función jurídica interna ha superado el papel de guardián del riesgo y se mueve ya en clave de creación de valor y guía del cambio. El encuentro —celebrado el 6 de noviembre en el Wellington Hotel de Madrid— reunió a responsables legales de sectores estratégicos para abordar tres cuestiones prácticas: cómo generar impacto desde el *in house*, cómo pilotar una operación corporativa compleja y cómo elegir al asesor externo adecuado. Tras el *check-in* y un café, la bienvenida de **Aldo Scaringella**, CEO de LC Publishing Group, y la *opening speech* dieron paso a un programa que combinó discusión metodológica y casos reales.

EL “MANAGER MODERNO”: GOBERNAR TENSIONES Y ACCELERAR VALOR

La primera mesa, “*The modern manager: in-house legal navigating between tensions*”, moderada por Ilaria Iaquinta, editora jefa de *Iberian Lawyer*, reunió a **Adolfo Díaz Ambrona Moreno** (*general counsel* y secretario del consejo de Santander España), **Jaime López de Villarreal** (*Global head of legal* de Loewe), **Álvaro Martínez Crespo**

(*head of legal advisory* de Telefónica) e **Ignacio Pereña Pinedo** (*general counsel* de ACS Group). Bajo el eje de la “transformación y creación de valor”, el panel analizó cómo pasar de la etiqueta de área “bloqueadora” a la de socio del negocio. Desde Santander España, Díaz Ambrona explicó la implantación del proyecto Alkimia en clave de transformación cultural y liderazgo del cambio. En Loewe, López de Villarreal destacó la colaboración temprana con brand y retail como palanca para situar a legal en la estrategia. Martínez Crespo detalló marcos de decisión que equilibran “*time to market*” y rigor jurídico, y Pereña Pinedo explicó cómo se mide el valor del área con KPIs y mecanismos de *accountability*. El debate se adentró en cuestiones de fondo: cómo ganar agilidad sin deteriorar la gobernanza; por qué el desarrollo de habilidades no jurídicas —visión de negocio y gestión del cambio— es ya requisito del general counsel; qué impacto tiene la tecnología (incluida la IA) en la eficiencia de procesos y la trazabilidad del consejo legal; y cómo retener talento en mercados competitivos. La idea fuerza que cerró el panel fue transversal: el área legal del futuro lidera el cambio, impulsa la innovación y conecta propósito empresarial, confianza y sostenibilidad.



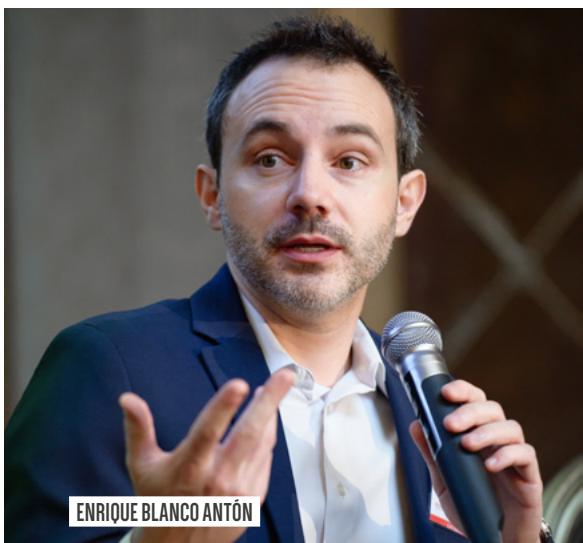


M&A, JV Y REESTRUCTURACIONES: EL EQUIPO JURÍDICO AL VOLANTE

La segunda mesa, “*M&A, JV, and corporate restructuring: the legal team in the driver's seat*”, moderada por **Julia Gil** (periodista de *Iberian Lawyer* y *financecommunity.es*), situó el contexto: la incertidumbre económica, regulatoria y geopolítica ha tensionado el diseño y el cierre de operaciones; en ese escenario, los equipos *in-house* no solo acompañan, también conducen. **Patricia Montoro** (*head of legal M&A and corporate*, Indra) defendió al departamento jurídico como “driver” real cuando fija perímetros, tiempos y criterios de riesgo. **Miguel Romera Marroquín** (*head of corporate, compliance & risks*, Vodafone Spain) explicó la priorización de mandatos con recursos limitados y objetivos cambiantes. **Noelia Palacios** (*general counsel*, Hipoges) insistió en la comunicación interna como pieza crítica durante integraciones y reorganizaciones. **Regina Madrazo** (*head of legal M&A and finance*, Moeve) precisó qué espera el *in-house* del despacho externo cuando la complejidad escala —no solo técnica, también de negocio—. **Andrea Viale** (*Global head of legal and secretary of the board*, Idealista) razonó sobre el momento idóneo para

incorporar al asesor —cuanto antes en el diseño, más valor—, y **Enrique Blanco Antón** (*head of legal M&A and corporate*, Urbaser) abordó la *due diligence* interna y cómo asegurar su objetividad y profundidad cuando la ejecuta el propio equipo. En la segunda ronda, el panel aterrizaó situaciones concretas: gestionar la conversación cuando el riesgo es alto pero el negocio quiere avanzar, apoyándose en *governance* y dinámicas de “proteger y permitir” (Montoro); alinear equipos internos frente al reto de negociar con contrapartes del tamaño de Telefónica o MasOrange (Romera Marroquín); evitar el desgaste en operaciones sujetas a condiciones suspensivas que se prolongan meses (Palacios); coordinar decisiones cuando la transacción afecta a varias filiales o países y dónde surgen las fricciones habituales (Blanco Antón); utilizar seguros W&I y su efecto en la gestión del riesgo y en la colaboración con los despachos (Madrazo); y gestionar el riesgo de competencia —a propósito de la operación con Kyero—, fijando límites desde el inicio cuando el vector regulatorio es determinante (Viale). El hilo conductor se mantuvo fiel al enunciado: el equipo jurídico “se sienta al volante” cuando define reglas, mide impactos y anticipa cuellos de botella regulatorios.





ELEGIR DESPACHO: MARCA, PRECIO O PERSONAS

La tercera mesa, "Choosing the right law firm: brand, price, or people", moderada por **Glória Paiva** (periodista de Iberian Lawyer), desplazó el foco a la elección de servicios legales externos. **Ursula Reyes Rodriguez Robles** (head of legal Spain and Portugal, Kiabi), **Mariana García Fernández de Mesa** (general counsel Iberia, Accor) y **María Echeverría-Torres** (head of legal, Nokia) respondieron a una pregunta directa: por qué enganchar al despacho adecuado impacta en la eficiencia de la función y en el éxito del propio departamento. El consenso fue claro: la elección incide de forma determinante en resultados, costes y mitigación del riesgo. El panel —completado por **Carlos Menor Gómez** (legal director & compliance officer, Renault Group), **Javier Ramirez** (Vice president & associate general counsel, regions litigation en HP Inc. y head of advocacy de ACC Europe) y **Natália Veiga Rebelo** (Country legal manager, Ikea Portugal)— diseccionó los factores de decisión. La especialización y la reputación siguen pesando, pero la comprensión del negocio y la calidad del equipo asignado decantan el resultado. Entre las buenas prácticas, García Fernández de Mesa describió procedimientos con criterios objetivos; Echeverría-Torres explicó el uso de herramientas y bases de datos para comparar despachos y su efecto en costes y flujo de trabajo; Ramirez y

Veiga Rebelo compartieron experiencias sobre lo que se espera y lo que no se acepta de un asesor: previsibilidad en honorarios, estabilidad del equipo y gestión de conflictos. El tramo final abordó un frente inevitable: cómo la IA generativa transformará la relación in-house—despacho. Coincidencia total en el diagnóstico: impactará la ejecución —eficiencia documental, análisis y *knowledge management*— y elevará el listón de seguridad, calidad y valor humano exigido al asesor externo.

UN CIERRE CON TAREA PARA 2026

La jornada dejó una estela operativa. En la primera mesa, el "manager moderno" se dibujó como un director de orquesta que gobierna procesos, datos y *stakeholders*. En la segunda, el equipo jurídico se mostró como arquitecto de la operación, capaz de anticipar riesgos y ordenar decisiones. En la tercera, se perfiló una compra de servicios legales basada en métricas, claridad de expectativas y conocimiento real del negocio. A la vista de lo debatido en Madrid, el examen para 2026 no será de intención, sino de ejecución: medir el impacto del jurídico interno, conducir transacciones complejas con criterios replicables y construir relaciones con despachos que conviertan la técnica en resultados. □

Copyright © 2025, Iberian Lawyer







LEGALCOMMUNITY CH

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

ENGLISH

DEAL
ADVISOR



Follow us on



www.legalcommunity.ch



Asesoría legal externa: ¿marca, precio o personas?

Cómo los equipos *in-house* valoran la especialización, la tecnología y el factor humano al seleccionar los despachos de abogados que apoyarán su negocio

by glória paiva

Entre las tareas diarias de un abogado in-house, hay una que, en particular, ha ido ganando nuevas capas de complejidad: la elección de los asesores legales externos adecuados. Este fue el tema de la mesa redonda *“Choosing the right law firm: brand, price, or people”* en el último Inhousecommunity Day de *Iberian Lawyer* en Madrid, celebrado el pasado 5 de noviembre.

Si en el pasado bastaba con una simple recomendación o la familiaridad con un “nombre amigo” dentro de los despachos preseleccionados, nuevos criterios y herramientas tecnológicas han vuelto ese proceso más técnico y eficiente. Sin embargo, los participantes en el debate —líderes in-house que compartieron valiosas ideas— coincidieron en un punto clave: la especialización, la comprensión del negocio y el factor humano siguen siendo determinantes.

Existe un amplio consenso en que elegir el despacho adecuado tiene un impacto directo en la eficiencia de la función legal y en el éxito del propio departamento. Ese fue el punto de partida de la discusión. “Tenemos un equipo pequeño. Cada buena o mala decisión respecto a la elección del soporte legal externo puede afectar directamente a nuestro trabajo. Los despachos

externos deben ser constructivos, orientados al negocio y ofrecer soluciones”, dijo **Ursula Rodríguez Robles**, responsable legal para España y Portugal en Kiabi.

Según **María Echeverría-Torres**, head of legal en Nokia, elegir el despacho adecuado puede influir de forma decisiva en los resultados, en la gestión de los costes y en la mitigación de riesgos. “Seleccionar el despacho adecuado es una decisión estratégica. El despacho correcto puede ser tu mejor aliado, mientras que optar por uno equivocado puede generar malentendidos, desvíos presupuestarios, frustración y riesgos innecesarios”, señaló.

FACTORES QUE IMPORTAN MÁS

La especialización, la reputación, el precio, el conocimiento del negocio, las personas y el saber jurídico son algunos de los aspectos que pueden

«Las personas importan más que las marcas»

Javier Ramírez Iglesias



ROUNDTABLE: “CHOOSING THE RIGHT LAW FIRM: BRAND, PRICE, OR PEOPLE”

GLÓRIA PAIVA, URСA REYES RODRÍGUEZ ROBLES, CARLOS MENOR GÓMEZ, MARIANA GARCÍA FERNÁNDEZ DE MESA, MARÍA ECHEVERRÍA-TORRES, NATÁLIA VEIGA REBELO, JAVIER RAMÍREZ IGLESIAS



URSULA REYES RODRÍGUEZ ROBLES



MARÍA ECHEVERRÍA-TORRES



MARIANA GARCÍA FERNÁNDEZ DE MESA

ser decisivos en este momento. Pero ¿cuáles de ellos pesan más y cómo deben equilibrarse según la necesidad? “Ante todo, los despachos tienen que comprender en profundidad nuestro negocio. Además, deben ser transparentes y hacer un seguimiento constante de los asuntos que se les encomiendan, liderar el proyecto, asumir responsabilidades y desempeñar un papel activo en la gestión de los temas”, resumió **Mariana García Fernández de Mesa**, general counsel para Iberia en Accor. “No externalizamos mucho, pero cuando lo hacemos es porque los abogados externos tienen un conocimiento específico sobre el tema que necesitamos cubrir”, señaló.

Durante la mesa redonda, Mariana García destacó la práctica conocida como School of Law: sesiones en las que los despachos forman a los abogados internos en las materias en las que se especializan. “Nos gusta que los despachos sean proactivos, que vayan más allá en sus evaluaciones, que identifiquen algo que no se había solicitado inicialmente. Y el factor humano es realmente importante”, explicó.

Un profundo conocimiento del negocio es una habilidad crucial, y parece ser una visión compartida. En las operaciones de Ikea en Portugal, a menudo se pide a los abogados externos que pasen un día completo —o incluso

«Es crucial entender el negocio profundamente para ofrecer un soporte jurídico adaptado»

Natália Veiga Rebelo



NATÁLIA VEIGA REBELO



CARLOS MENOR GÓMEZ



JAVIER RAMÍREZ IGLESIAS

«Seleccionar el despacho adecuado es una decisión estratégica. El despacho correcto puede ser tu mejor aliado»

María Echeverría-Torres

dos—en los almacenes y tiendas para aprender cada detalle del negocio, “no como consumidores, sino como personal detrás de escena”, dijo **Natália Veiga Rebelo**, responsable legal del país para el gigante de mobiliario y decoración. Para ella, es esencial que los abogados externos “entiendan profundamente el negocio y la logística, para poder ofrecer soluciones reales y un soporte jurídico adaptado”.

Saber comunicarse de manera clara y sencilla es otra cualidad crucial que deben tener los asesores legales externos, según Natália Veiga. “Las personas muy teóricas son muy difíciles de tratar. Los abogados externos también deben ser proactivos: no nos gusta que nos sorprendan con nuevas regulaciones”, añadió.

Carlos Menor Gómez, director legal y compliance officer en Renault Group, coincide con Natália y añade que prefiere trabajar con despachos más pequeños cuando externaliza asesoría legal “porque saben que forman parte de la familia”. También señaló que “los honorarios deben ser claros y justos”.

Para **Javier Ramírez Iglesias**, vicepresidente y associate general counsel, regions litigation en HP y responsable de advocacy en ACC Europe, cada litigio o asunto requiere un perfil concreto de despacho externo. “Además de la experiencia legal, también buscamos a perfiles de abogados: las personas importan más que las marcas”, subrayó.

MEJORES PRÁCTICAS DE SELECCIÓN

Durante la mesa redonda, los ponentes también compartieron sus mejores prácticas para seleccionar y evaluar despachos. Hoy en día, las nuevas técnicas y tecnologías han hecho esta tarea más sencilla y eficiente. Ya es habitual realizar due diligence o apoyarse en paneles, herramientas y bases de datos para respaldar el proceso de selección. Nokia, por ejemplo, utiliza una Panel Policy y un SOP (Standard Operating Procedure) específico para la selección de asesores externos, así como herramientas como Legal Tracker para gestionar los despachos, explica María Echeverría-Torres: "los despachos que forman parte del panel pasan por un exhaustivo análisis de cumplimiento, tienen tarifas negociadas que permiten ahorros y sinergias, y facilitan que el profesional in-house pueda incorporarlos de forma ágil y eficiente".

En el departamento legal de HP, los paneles también forman parte del proceso. "Los paneles son útiles para negociar, asegurar la tarifa adecuada y seleccionar los mejores despachos de forma transparente", dice Javier Ramírez, cuyo equipo utiliza "una combinación de herramientas humanas y tecnológicas" para apoyar esta tarea. Para Carlos Menor, también son útiles las recomendaciones, las conversaciones personales y los conocimientos compartidos por el ACC.

A menudo descrita como "el elefante en la habitación", la inteligencia artificial es otro aspecto clave que los responsables in-house deben tener en cuenta al buscar soporte legal externo. Se espera cada vez más que los asesores externos utilicen herramientas basadas en IA para mejorar la eficiencia. "La IA es una gran oportunidad para revisar cargas de trabajo y ampliar nuestras capacidades como abogados", observa Ursula Rodríguez. Dado que muchos despachos ya utilizan IA en su trabajo diario, María Echeverría-Torres señala que es importante "entender cómo" la están utilizando. "Todos debemos aprender a trabajar con IA. Es una oportunidad de negocio", concluye Javier Ramírez. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

LO QUE LOS EQUIPOS IN-HOUSE VALORAN MÁS EN LOS ASESORES EXTERNOS

- 
- Comprensión del negocio
 - Especialización
 - Personas / Factor humano
 - Precio
 - Transparencia
 - Habilidades de comunicación
 - Proactividad
 - Mentalidad de socios

*Según los participantes del panel
"Choosing the right law firm: brand, price, or people"



LEGAL COMMUNITY GERMANY

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



Iberdrola: el gran despacho *in-house*

El secretario general y del Consejo de Administración de la mayor eléctrica de Europa por valor de mercado, Santiago Martínez Garrido, analiza la transformación jurídica del grupo, el papel estratégico del derecho en la electrificación global y los retos que marcarán el futuro de la gobernanza corporativa

por Julia Gil

Santiago Martínez Garrido, abogado del Estado y secretario general y del Consejo de Administración de Iberdrola, lleva más de dos décadas en el corazón jurídico de una de las mayores utilities del mundo por valor de mercado. Incorporado al grupo en 2004, ha acompañado desde entonces el crecimiento internacional de una compañía presente en Europa, Estados Unidos, Brasil, México y Australia, y que hoy encabeza el sector energético europeo por capitalización bursátil. Antes de aterrizar en el sector privado, había desarrollado su trayectoria en el Ministerio de Justicia, donde ocupó el cargo de director general de la Oficina del Ministerio y, anteriormente, director de la Oficina del secretario de Estado de Justicia. Con un equipo de más de 250 abogados repartidos por varias jurisdicciones y una estructura que funciona como un gran despacho global especializado en energía, Martínez Garrido ha impulsado la transformación jurídica apoyada en la digitalización y la innovación. El proyecto Darwin y el Legal Hub han convertido a Iberdrola en un referente internacional en el impulso de la transformación digital, motivo por el que el *Financial Times* le ha reconocido este año como uno de los 20 *general counsels* más innovadores del mundo. En esta conversación con *Iberian Lawyer*, Martínez Garrido detalla como se organiza una de las asesorías jurídicas más grandes del sector, qué perfiles buscan en un entorno marcado por la digitalización, cómo ha evolucionado el papel del secretario general en la toma de decisiones estratégicas y cuáles son los retos legales y de gobernanza que anticipa para una industria inmersa en la electrificación global.

«Somos como un gran despacho, quizás el mayor del mundo en energía»

¿Como está estructurada la secretaría general?

El área comprende los servicios jurídicos, el área fiscal, y la de seguridad. El equipo jurídico, con más de 250 abogados en todo el mundo, es multidisciplinar e incorpora economistas, analistas de datos, administrativos, paralegales, expertos en ciberseguridad y datos, tecnólogos, informáticos e ingenieros. Somos como un gran despacho, quizás el mayor del mundo en energía. La estructura, está acomodada a la organización de la empresa: el equipo jurídico está organizado en base a las subholding, que tenemos por todo el mundo, con un responsable de los servicios jurídicos en cada uno de ellos. Esta estructura nos permite adaptarnos a la presencia global de la compañía y a su plan estratégico con equipos locales en los principales países donde operamos. A nivel central tenemos las direcciones de los servicios jurídicos de los negocios, corporación y gobernanza y planificación y operaciones legales.

Y, ¿cómo es el día a día?

Está marcado por el trabajo junto a las áreas de negocio y corporativas de la empresa para la prevención y gestión de riesgos legales en un entorno internacional cada día más complejo. Nuestro trabajo es el acompañamiento jurídico a los negocios, la coordinación de asuntos jurídicos y la definición e implementación de la gobernanza. La especialización de nuestros profesionales abarca casi todas las áreas del derecho con una parte muy relevante de especialización en soft law: derecho corporativo, gobernanza y sostenibilidad, financiero, regulatorio, litigios y arbitrajes, M&A, compliance, civil, mercantil, fundacional, contractual, ciberseguridad y protección de datos, etc.

¿Qué perfil profesional buscan hoy en los abogados que se incorporan al grupo?

La asesoría jurídica integra un equipo de abogados y fiscalistas diverso en edad, experiencia y perfil profesional, pero con rasgos comunes imprescindibles: la preparación técnica, principios y valores alineados con la compañía, perfil internacional y a la vanguardia en la utilización de herramientas digitales e inteligencia artificial.

«Tenemos que estar muy atentos a las circunstancias y realidades que surgen a lo largo del año y reaccionar de forma rápida, como en el reciente apagón»

¿Qué objetivos se ha marcado el departamento legal para los próximos años?

Acompañar al negocio en alcanzar los suyos. El pasado 24 de septiembre Iberdrola presentó el Plan Estratégico 2025-2028 con el foco en la electrificación de la economía previendo inversiones de aproximadamente 58.000 millones hasta 2028, la mayor parte destinados para el desarrollo de redes eléctricas, principalmente en Reino Unido y EE. UU., donde los marcos regulatorios son más estables. Además, ponemos especial atención en los temas de ciberseguridad, y en la permanente actualización en el uso y aprovechamiento de la tecnología y la incorporación de la inteligencia artificial. También tenemos que estar muy atentos a las circunstancias y realidades que surgen a lo largo del año y reaccionar de forma rápida minorando y eliminando los posibles riesgos para la empresa. Un buen ejemplo es el reciente apagón y las múltiples implicaciones jurídicas que ello ha supuesto. Por último, nos ocupamos de proteger la reputación de la compañía.

Antes de Iberdrola, fue director general de la Oficina del Ministerio de Justicia durante dos años, y anteriormente fue director de la Oficina del secretario de Estado de Justicia entre 2000 y 2002. ¿Qué le atrajo de dar el salto del sector público al privado?

Tengo que reconocer que el dar el salto al

sector privado no era una de las opciones que yo barajaba en mi vida profesional. Mi intención era continuar mi carrera dentro de la Administración. Sin embargo, la propuesta de Iberdrola me pareció uno de esos trenes que uno no puede dejar pasar y ahora, casi veintidós años después, sé que tomé la decisión acertada de pleno. El paso al sector privado me ha permitido ampliar el enfoque, integrando la visión jurídica en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de proyectos internacionales.

¿Cuál es el papel real del secretario general en la toma de decisiones estratégicas?

La participación es muy activa desde el principio aportando una visión jurídica y de gobernanza que es fundamental para la sostenibilidad y el negocio y la prevención del conflicto. La interlocución de todas las áreas de la organización y en todos los países es constante y fluida y eso se traduce en un asesoramiento constante e implicación directa en todos los procesos.



Cuando hablamos de externalización de servicios. ¿Cuáles son los temas que más externalizan y cómo seleccionan a sus asesores externos?

En primer lugar, quiero aclarar que el término “externalizar” entendido como “encomendar la realización de servicios a otro” no encaja con la manera de trabajar habitual con nuestros asesores externos. Nos relacionamos con ellos en una colaboración estrecha, como un miembro más del equipo o un socio más de su despacho. Ningún asesor externo sabe más de los asuntos jurídicos en Iberdrola que nuestros abogados y, por lo tanto, cuando involucramos a un despacho lo hacemos colaborativamente para que el asesoramiento resultante contenga el valor añadido de ambos. Dicho esto, les involucramos en asuntos especializados, como litigios complejos, arbitrajes internacionales y proyectos regulatorios en nuevas jurisdicciones. La selección se basa principalmente en su excelencia técnica, la confianza, en criterios de experiencia, reputación, innovación y alineación con nuestros valores de sostenibilidad y ética profesional.

El *Financial Times* le ha reconocido como uno de los general counsels más innovadores del mundo, ¿qué papel juega hoy la innovación tecnológica en la gestión legal de una gran compañía energética?

Estamos ante uno de los temas que más va a afectar a la forma de trabajar que conocíamos. La innovación tecnológica es clave para mejorar la eficiencia, la seguridad y la trazabilidad de los procesos legales y dentro de ellas la inteligencia artificial tendrá un papel muy destacado. Nuestro equipo tiene integrado en su trabajo herramientas como la automatización documental, la firma digital, el análisis digital comparativo de datos, que nos permiten anticipar riesgos y optimizar la gestión jurídica y, en los últimos años, el uso de la inteligencia artificial. Ya en el año 2020, Iberdrola lanzó su Legal Hub, una plataforma desarrollada por el Legal Innovation Center para centralizar herramientas y procesos jurídicos. Inicialmente concebida como una solución de gestión contractual, ha evolucionado hasta convertirse en un ecosistema digital que integra diferentes

«Vamos a tener que atender un marco jurídico y de gobernanza diferente al que hemos conocido »

módulos adaptados a las necesidades del área legal.

¿Ha cambiado la manera en que una gran empresa contrata servicios jurídicos tras la digitalización y la presión por la eficiencia?

Por supuesto, la digitalización ha transformado la contratación de servicios jurídicos, priorizando la eficiencia, la transparencia y la flexibilidad en los modelos de honorarios. La utilización de IA por parte de los despachos permite optimizar costes y mejorar la calidad del servicio, lo que repercute en una mayor competitividad. Estamos ante un gran desafío en cuanto a la forma de hacer las cosas, pero no

COMPROMISO SOCIAL

El compromiso social de Iberdrola también tiene una expresión directa en el ámbito jurídico. Desde la secretaría general, la compañía ha impulsado iniciativas pioneras que buscan trasladar su modelo de sostenibilidad más allá del negocio energético. Entre ellas destaca Construyendo Juntos, un programa pro bono en el que, abogados y fiscalistas del grupo, junto a 16 despachos colaboradores y las fundaciones de la compañía, ofrecen formación y asesoramiento jurídico y fiscal a entidades del tercer sector. La iniciativa, concebida para reforzar su “dividendo social”, permitió en 2024 prestar apoyo a más de 11.000 personas en España, Brasil, México, Reino Unido y Estados Unidos. La premisa que lo guía —que el conocimiento reduce la vulnerabilidad y fortalece a los colectivos más desfavorecidos— resume la vocación de un proyecto que busca generar impacto social a través del derecho.

creo que haya ninguna razón para tener miedo a ese reto. En mi opinión, no viene a sustituir a los abogados, pero aquellos abogados que no la integren en su día a día pueden quedar fuera del mercado.

¿Cuáles son los principales retos jurídicos y de gobernanza que anticipa para los próximos años?

Sujeto a equivocarme completamente, creo que vamos a tener que atender un marco jurídico y de gobernanza diferente al que hemos conocido, en línea con una realidad jurídica que no va a estar plasmada solo en normas escritas sino con un incremento de normas de soft law. Vivimos en un marco jurídico, organizacional y de infraestructuras obsoleto y tenemos que garantizar el suministro sostenible de un bien de interés general como es la electricidad. A eso tenemos que unir el previsible crecimiento de la demanda de energía que el desarrollo de un mundo más electrificado exige. Cómo hacemos frente a este nuevo escenario determinará el éxito de la electrificación y, con ella, de una transición energética sostenible. Temas como la ciberseguridad, la gobernanza en un entorno digital y, en particular, de integración de la IA cada vez más exigente, la protección de las infraestructuras, la protección de datos global y la inestabilidad regulatoria marcarán nuestra agenda de trabajo en los próximos años. □

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



TRAYECTORIA DE SANTIAGO MARTÍNEZ GARRIDO

- **1995-1998:**
Letrado de la Junta de Castilla -Leon
- **1998-2000:**
Abogacía del Estado
- **2000 – 2002:**
Director de Gabinete del Secretario de Estado de Justicia (España)
- **2002 – 2004:**
Director General del Gabinete del Ministro de Justicia (España)
- **2004 – 2016:**
Director de Servicios Jurídicos Corporativos de Iberdrola
- **2004- Actualidad:**
Consejero de Neoenergía
- **2015 – 2022:**
Vicesecretario del Consejo de Administración de Iberdrola
- **2016 – 2023 :**
Secretario General de Iberdrola
- **2018 – Actualidad:**
Consejero de Avangrid
- **2023 – Actualidad:**
Secretario general y del Consejo de Administración de Iberdrola
- **2014 – Actualidad:**
Secretario del Patronato de la Fundación ProReal Academia de Jurisprudencia y Legislación



FINANCE COMMUNITIES

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



ISIDORO UGENA

Kennedys: veinte años en España

Integración operativa, nueva sede en Serrano 55 y objetivo de crecimiento del 30% en 2025/26, con Madrid como puente bidireccional con Latinoamérica. Isidoro Ugena, socio responsable de la oficina de Madrid, habla con *Iberian Lawyer*

por ilaria iaquinta

Veinte años después de su llegada a Madrid, Kennedys refuerza su presencia en España con nueva sede en Serrano 55 y un objetivo de crecimiento del 30% en 2025/26. Especialista en resolución de litigios —46 oficinas, 31 despachos asociados, más de 360 socios y cerca de 3.000 profesionales—, la firma opera con un modelo de “despacho único” para siniestros multijurisdiccionales. En conversación con *Iberian Lawyer*, **Isidoro Ugena**, socio responsable de la oficina de Madrid, sintetiza la estrategia: “Kennedys va de la mano de sus clientes, allí donde lo necesitan”.

Fundada en Londres en 1889, Kennedys se especializa desde sus orígenes en litigios y asesoramiento para el sector asegurador. La internacionalización del seguro consolida un esquema basado en enfoque sectorial y coordinación entre jurisdicciones que vertebría hoy su presencia en España y el papel de Madrid como plataforma regional.

La oficina de Madrid abre en 2005 para atender la creciente presencia de aseguradoras internacionales y actuar como puente natural con Latinoamérica por idioma, afinidades regulatorias y lazos históricos. El arranque es discreto —calle Montalbán, dos socios, tres abogados y tres profesionales de administración— con una hoja de ruta definida. Con el aumento de plantilla, el despacho ha ido cambiando de ubicación hasta el traslado, anunciado en septiembre de 2025, a Serrano 55, una planta única de unos 600 metros cuadrados que prácticamente duplica el espacio de Paseo de la Castellana 40 para favorecer el trabajo colaborativo e incorporar espacios para formación y actividades con clientes. En 2020, la oficina pasa a ser filial de la matriz inglesa, con plena integración societaria. En 2024 hay refuerzos laterales clave. En mayo se ficha a un equipo de 13 profesionales procedente de Clyde & Co, con los socios **Ignacio Figuerol** (financial lines: D&O, instituciones financieras y RC profesional), **Ricardo Garrido** (construcción/ingeniería, productos, energía y medioambiente, además de policy wording) y **Susana Martínez** (financial lines —D&O, PI/E&O y FI—, ciber y reaseguro). En julio se incorpora también **Jesús Iglesias**, igualmente desde Clyde & Co, como socio de ciber

DATOS GLOBALES

Crecimiento global: +13% en EMEA en el último ejercicio; **€511** millones de facturación.

Red: **46** oficinas y **31** despachos asociados. Dimensión: más de **360** socios y casi **3.000** profesionales.

Objetivo 2030: **1.000** millones de dólares de facturación (equipo ejecutivo liderado por **John Bruce**)

y regulatorio, con práctica en breach response, policy wording y procedimientos ante DGSFP y AEPD. “Ese momento fue una llamada al mercado: la voluntad de Kennedys es ser la marca líder de asesoramiento de seguros en España”, resume Ugena. Hoy, el equipo suma 27 profesionales (cinco socios, 18 abogados y cuatro personas de administración). La oferta abarca Regulatorio; Responsabilidad civil y propiedad; Energía; Construcción; Líneas financieras y RC profesional; y Ciber (ciberataques) y Marítimo, es decir, las principales líneas del negocio asegurador.

POSICIONAMIENTO

A nivel global, la firma registra ingresos récord de **€511** millones en el ejercicio 2024/25, con EMEA creciendo un 13,6%; en paralelo, un nuevo equipo ejecutivo liderado por **John Bruce** fija objetivo de alcanzar 1.000 millones de dólares en 2030. En España, el ejercicio 2024/25 (cerrado el 30 de abril de 2025) ha superado los **€5** millones, y la oficina trabaja en 2025/26 con una meta “en el entorno del 30%”. “El nuevo equipo se ha integrado muy bien y la confianza del cliente se está traduciendo en resultados”, señala Ugena.

TIMELINE CRONOLOGÍA ESENCIAL

2005



Apertura en calle
Montalbán (Madrid)

2020



La oficina de Madrid
pasa a ser filial plena
de la matriz inglesa

2024



Incorporación de cuatro
socios con sus equipos
(Figueroel, Garrido,
Martínez, Iglesias)

2025



Traslado a Serrano 55
(una planta, ~600 m²)

Por la naturaleza del trabajo —litigios complejos y asesoramiento a aseguradoras—, el despacho no detalla mandatos. Ugena delimita el perímetro: grandes siniestros (desastres naturales, inundaciones, explosiones, incendios), ciberataques relevantes y reclamaciones ligadas a la crisis financiera. Una franja —en torno al 30-40%— tiene dimensión internacional, con pólizas y reclamaciones que trascienden fronteras. En España, Kennedys compite con firmas internacionales especializadas en seguros —Clyde & Co y DAC Beachcroft—, además de despachos nacionales con práctica aseguradora. Su diferencial, en palabras de Ugena, “red global para un servicio coordinado y multijurisdiccional y foco en compañías de seguros”. “No pleiteamos contra compañías de seguros; casi exclusivamente asesoramos a compañías de seguros”, añade. Más allá del alcance geográfico, el énfasis está en cómo se presta el servicio: equipos integrados entre oficinas, asignación conjunta en siniestros transfronterizos y facturación unificada con mecanismos internos de compensación, subraya Ugena. “La idea es trabajar como un único despacho. El engranaje se aprecia en pólizas ‘máster’ y reclamaciones con varios foros o leyes aplicables”, explica.

LATAM

Kennedys opera en México, Argentina, Chile, Perú y Colombia, y en septiembre cierra una asociación en Brasil con RPZ Advogados, además de colaborar con firmas locales en otras

jurisdicciones. Las oficinas latinoamericanas son compañías constituidas por la matriz inglesa y operan como parte de la misma red global. Lo que comienza como un flujo España-LatAm es hoy bidireccional, explica Ugena: aumenta de forma “enorme” el negocio que procede de Latinoamérica y crece la inversión en España —tanto de empresas como de particulares que mantienen estancias temporales recurrentes—. “Madrid funciona como plataforma de entrada y de coordinación: los equipos se integran por asunto y el cliente recibe una única factura, con los mecanismos internos de compensación de la firma”, subraya. La firma monitoriza las aperturas y alianzas de firmas latinoamericanas en Madrid y el incremento de operaciones transfronterizas.

HOJA DE RUTA

La hoja de ruta en Madrid prioriza laterales selectivos para ampliar capacidades sin salir del perímetro asegurador. Ugena cita Transporte como foco inmediato y adelanta que los socios están valorando otros refuerzos en función de la evolución de un mercado muy dinámico y con muchísimos movimientos. El criterio es, apunta, oportunidad y encaje estratégico: incorporar talento allí donde la demanda —especialmente en litigios complejos, siniestros de gran exposición, líneas financieras y ciber— justifique un salto de capacidad manteniendo la integración operativa con la red internacional. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



IBERIANLAWYER
AWARDS

Labour

7th Edition

The event dedicated to private practice lawyers & teams
in the field of labour law in **Spain** and **Portugal**

12 February 2026

VP Madroño

Calle del General Díaz Porlier 101

Madrid

19.30 CHECK-IN

19.45 WELCOME COCKTAIL

20.30 CEREMONY

21.15 STANDING DINNER

Follow us on 



#IBLLabourAwards

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

To candidate:

vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com



Vaciero, 30 años y un modelo integrado para la mediana empresa

De Oviedo a Madrid y con proyección internacional a través de Allinial Global: el fundador de la firma detalla a *Iberian Lawyer* su evolución, su cartera de servicios y sus prioridades de crecimiento

por ilaria iaquinta

Treinta años después de nacer en Oviedo con “un abogado, una secretaria y seis clientes”, Vaciero llega a su trigésimo aniversario con 70 profesionales (30 en Madrid y 40 en Oviedo), 15 socios y seis directores de área, y una facturación que “ronda los 8-9 millones de euros”, según explica a *Iberian Lawyer* su fundador, **Francisco Vaciero Fernández**. Creada en 1994, la firma ofrece servicios jurídicos, financieros y de auditoría para empresas e instituciones. “Este 2025 ha sido un año de celebración, pero sobre todo de agradecimiento por la confianza de nuestros clientes”, afirma. “En tiempos tan rápidos y gaseosos, ser una empresa de confianza es probablemente el mayor orgullo”, añade.

DEL FISCAL-FINANCIERO AL “ONE-STOP SHOP”

La firma nace con foco fiscal y de consultoría financiera y, con el tiempo, incorpora mercantil y laboral. En 2001 crea una filial de externalización y en 2005 su sociedad de auditoría. En 2008 inaugura su sede en Oviedo y en 2018 abre en Madrid. Desde 2023 forma parte de Allinial Global, lo que —según la firma— le otorga capacidad de trabajo en más de 120 países. “La clave para mantenerse relevante es sencilla de decir y exigente de sostener: calidad técnica, tenacidad, rigor y cercanía al cliente”, resume el fundador. “Detrás de cada cliente hay sueños empresariales y personas. Eso implica aportar trato personal y soluciones creativas para problemas muchas veces muy complejos”, añade.

El mix de clientes ha variado con el crecimiento. Vaciero sitúa su “target natural” en compañías que facturan entre 5 y 1.000 millones de euros, preferentemente de capital familiar, además de filiales españolas de grupos multinacionales. “Trabajamos en inglés y francés”, apunta, lo que facilita el acompañamiento de inversiones extranjeras en España desde la implantación hasta eventuales fases de crecimiento inorgánico. Entre los nombres figuran la holandesa Aware y la estadounidense Berlin Packaging.

POSICIONAMIENTO Y ESTRATEGIA

Vaciero define su propuesta como modelo integrado para la mediana empresa. “Prestamos el mismo ser-

vicio que los grandes despachos, pero con cercanía”, sostiene. Ese planteamiento se traduce —según la firma— en una relación “calidad-valor” ajustada al *mid-market*. Sobre la ambición, el fundador puntualiza: “No pretendemos ser una Big Four. Lo que sí queremos ser —está en nuestro ‘brand book’— es una ‘big wish’: no la más grande, sino la más deseada; un despacho al que los clientes quieran acudir a asesorarse y un excelente lugar para trabajar”.

En 2025, el área de insolvencias y reestructuración ha sido de las más activas, en un contexto marcado por la nueva Ley Concursal y la generalización de los planes de reestructuración. “Hemos intervenido en operaciones como Asturiana de Laminados, Alimentos El Arco, Bigoutlet o Tramlesa”, enumera



ANIVERSARIO EN EL TEATRO CAMPOAMOR DE OVIEDO

Vaciero cierra el 30º aniversario con un acto privado el 9 de diciembre en el Teatro Campoamor (Oviedo): clientes, equipo y colaboradores asisten al ensayo pregeneral de Rigoletto, de Verdi. "Hemos querido compartirlo como homenaje a la confianza de nuestros clientes a lo largo de estos 30 años", señala Francisco Vaciero.

Vaciero. "Son operaciones complejas que requieren la coordinación de profesionales de diversas especialidades. Han permitido mantener la actividad de las empresas y generar nueva jurisprudencia en España en materia de planes", subraya.

El crecimiento es orgánico, con incorporaciones selectivas según necesidades. "Hemos mantenido en los últimos años un crecimiento medio de doble dígito, por encima del 10%", señala el fundador. La dimensión óptima que maneja el despacho para preservar su funcionamiento se sitúa en torno a 12 millones de euros de facturación y 100 personas: "Ese es un punto de equilibrio deseable para clientes, socios y profesionales", apunta.

En talento, la firma declara una conexión activa con el sistema educativo para alinear expectativas con las nuevas generaciones. En gestión interna, Vaciero cita mejora continua e innovación tecnológica, con foco en capacidades IT y intercambio de prácticas con despachos de Europa e Hispanoamérica a través de Allinial Global. "Vamos siempre de la mano del cliente y de lo que necesita", explica. "Hace 20 o 30 años no imaginábamos trabajar en optimización fiscal de I+D+i, estructuras de 'tax equity' o soluciones que combinan conocimientos financieros y mercantiles para viabilizar negocios con herramientas jurídicas", añade.

RELEVO GENERACIONAL Y FUTURO

El despacho señala que mantiene un proceso sostenido de desarrollo profesional. "El relevo no es solo una cuestión de números o estructuras, es una

VACIERO EN CIFRAS

1994
año de fundación

2
sedes (Madrid y Oviedo)

120+
países con capacidad de trabajo vía
Allinial Global

70
profesionales

15
socios

6
directores de área

cuestión de personas, emociones y visión de futuro", indica Vaciero. "Lo desarrollamos haciendo llegar a la dirección personas que comparten plenamente los valores de la firma. Dentro de Vaciero hay numerosos profesionales desarrollados internamente y otros más jóvenes, pero identificados con el despacho, para continuar el proyecto".

La proyección declarada pasa por crecer manteniendo el posicionamiento en la mediana empresa y la cercanía en el servicio. "Vamos a seguir creciendo, por supuesto, bajo el parámetro que nos hace mantener nuestra identidad", afirma el fundador. "No confundimos ambición con tamaño. Nuestro objetivo es seguir siendo la firma de confianza de la mediana empresa española, con alcance internacional y soluciones integradas", concluye. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

Private capital talks and drinks

El evento dedicado a

LOS 30 MÁS INFLUYENTES DEL PRIVATE CAPITAL EN ESPAÑA
por FinancecommunityES

26.02.2026

COVARRUBIAS THE ONE
Calle Covarrubias 1, Madrid

PROGRAMA

18:00 **Acreditaciones y café de bienvenida**

18:30 **Mesa Redonda**

“TENDENCIAS DEL CAPITAL PRIVADO 2026. RIESGOS, OPORTUNIDADES Y TRANSFORMACIÓN”
SPEAKERS*:

David Martín, Managing Director, Co-Head of Iberia, *Tikehau Capital*

Juan Luis Ramírez, Founding Partner, *Portobello Capital*

Gonzalo de Rivera, CEO, *Alantra Private Equity*

MODERADORA:

Julia Gil, Journalist, *FinancecommunityES*

20:00 **Cocktail**

* Por completar



Puertas giratorias: todos los cambios y nombramientos de socios en 2025

En 2025, *Iberian Lawyer* ha registrado 160 fichajes de socios en España, 116 promociones internas a socio y 19 nombramientos en puestos ejecutivos

por ilaria iaquinta

El 2025 ha sido un año clave para el mercado legal en España. La intensa rotación de talento, los nombramientos internos y varios relevos en la cúpula de los despachos dibujan un sector en plena ebullición. En total, los cambios de socios entre firmas —y, en algunos casos, desde empresas o cargos administrativos— sumaron 160 trasladados, lo que supone un incremento del 38% respecto al año anterior. El empuje vino, sobre todo, de mercantil/fusiones y adquisiciones/comercial, fiscal y laboral. En paralelo, el crecimiento interno fue notable: los nombramientos a socio se elevaron un 59% frente a 2024, hasta 116.

Las cifras proceden del análisis anual de *Iberian Lawyer*, elaborado a partir de las noticias publicadas durante el ejercicio en su web, de comunicaciones oficiales de las firmas y de la información difundida en LinkedIn, recopilada y verificada por la redacción. En ese periodo, además, se registraron 19 designaciones en puestos directivos dentro de los despachos.

El recuento comprende los cargos y los nombramientos efectivos del 1 de enero a finales de noviembre de 2025. A efectos comparativos

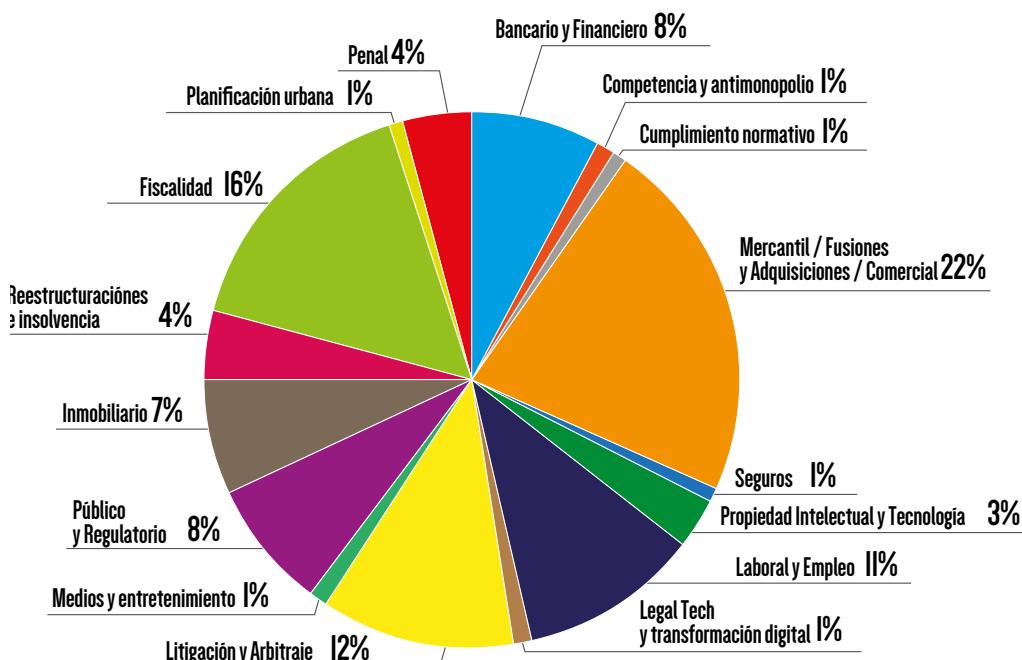
con el artículo de 2024 ([que se encuentra aquí](#)), se han tenido en cuenta también los nombramientos anunciados hasta finales de diciembre del año pasado.

LOS FICHAJES

La fotografía de los fichajes confirma la centralidad de los despachos como cantera de talento: el 90% de los socios que cambiaron de firma provenía de otras firmas, mientras que el 10% restante llegó desde empresas o administración. Un ejemplo ilustrativo es el de **Luis Suárez de Lezo**, que se incorporó en noviembre a Fieldfisher como socio de inmobiliario procedente de Santander Alternative Investments ([aquí la noticia](#)).

En términos de género, las mujeres representaron el 28% de estos trasladados. Entre los fichajes femeninos más destacados figuran **Raquel Amils Arnal**, que dejó Pérez-Llorca en diciembre de 2024 para unirse a Gómez-Acebo & Pombo como socia de propiedad industrial e intelectual ([aquí la noticia](#)); y **María Guinot**, que en junio pasó de Deloitte Legal a Clifford Chance en litigación y arbitraje ([aquí la noticia](#)).

Áreas de práctica con los mayores cambios



CAMBIOS DE SOCIOS 2025

NOMBRE	APPELLIDO	DE	A
Paz	de la Iglesia	DLA PIPER	AGO SHEARMAN
David	Diez	WATSON FARLEY & WILLIAMS	AGO SHEARMAN
Begoña	Vilar	DS AVOCATS	ABDÓN PEDRAJAS LITTLER
José Antonio	Yagüe	FORVIS MAZARS	AFIANZA LEGAL
Daniel	Gurrea	URÍA MENÉNDEZ	ANAFORD ABOGADOS
Victor	Barrio	HOGAN LOVELLS	ANDERSEN
Ingrid	Barruz	LENER ASESORES	ANDERSEN
Juan Antonio	Castro	RCD	ANDERSEN
Carlos	de la Torre	N/A	ANDERSEN
Bernabé	de Marcelino	DELOITTE LEGAL	ANDERSEN
Manuel	Fernández Condearena	DELOITTE LEGAL	ANDERSEN
Javier	Gómez Domínguez	PWC TAX & LEGAL	ANDERSEN
Álvaro	Gutiérrez Martín	EY ABOGADOS	ANDERSEN
Sharon	Izaguirre	DELOITTE LEGAL	ANDERSEN
Jesús	Mardomingo	DENTONS	ANDERSEN
Silvia	Perea	ABROADING	ANDERSEN
Luis	Posado	ECIX GROUP	ANDERSEN
Ana	Úbeda	FIELDFISHER	ANDERSEN
Ángel	Alonso	URÍA MENÉNDEZ	ARAOZ & RUEDA
Fernando	Badenes	ADDLESHAW GODDARD	ARPA ABOGADOS
Maria Eugenia	Aldama	GRUPO INMOGLACIAR (CERBERUS)	AUREN
Gonzalo	Blanco	MARTÍNEZ ECHEVARRÍA	AUREN
Jorge	Doval	EY ABOGADOS	AUREN
José Luis	García-Cañada	ADIRE	AUREN
José Antonio	Pérez	JAP	BAKER MCKENZIE
Blas	Piñar Guzmán	ARIAS	BELAGUA
Fernando	Bazán	DELOITTE LEGAL	BPV ABOGADOS
José Antonio	Sanmartín	HOYNG MONEGIER	BPV ABOGADOS
Rubén	Aisa	ALMADRABA CAPITAL HOLDING	BROSETA
Concep	Espinás Martínez-Tassis	PWC TAX & LEGAL	BROSETA
Rafael	Fernández	CROWE LEGAL Y TRIBUTARIO	BROSETA
Cristóbal	Martí	DELOITTE LEGAL	BROSETA
David	Ramírez	REBES & FERRER ADVOCATS	BROSETA
Nekane	Legorburu	BARRILERO LEGAL ANGELS	BUFETE BARRILERO Y ASOCIADOS
José María	Labadia	CECA MAGÁN	CASADELEY
Manuel Álvarez	Álvarez	URÍA MENÉNDEZ	CASES & LACAMBRA
Francisco Esteban	Bernal	DWF-RCD	CECA MAGÁN
Marta	Catalán Ferreira	RCD	CECA MAGÁN
Maria M.	Pardo de Vera	N/A	CECA MAGÁN
Pedro	Soriano Mendiara	RAMÓN Y CAJAL	CECA MAGÁN
Gabriel	Cabello	LINKLATERS	CLIFFORD CHANCE

NOMBRE	APPELLIDO	DE	A
Maria	Guinot	DELOITTE LEGAL	CLIFFORD CHANCE
Amaia	Rivas	PINSENT MASON	CLIFFORD CHANCE
Laura	Ochoa Alonso	AXA	CLYDE & CO
Levón	Grigorián	GK GROUP LEGAL	CROWE LEGAL
Jonatán	Molano	AUREN	CROWE LEGAL
Lucía	Astarloa	AYUELA JIMÉNEZ	CUATRECASAS
Íñigo	Bengoechea	PONTEGADEA	CUATRECASAS
Sonia	Díaz	N/A	CUATRECASAS
Carolina	Menichetti	MBC ABOGADOS	CUATRECASAS
Inmaculada	Castelló	DENTONS	DELOITTE LEGAL
Rubén	Chaparro	PWCTAX & LEGAL	DELOITTE LEGAL
Marc	Ferre	BAYER	DELOITTE LEGAL
Miguel	Barroso	HERBERT SMITH FREEHILLS	DENTONS
Gabriel	Capilla	N/A	DURÁN-SINDREU
Fausto	Di Pasquale	BDO ABOGADOS	DURÁN-SINDREU
Arpine	Abgaryan	CRÉDIT ANDORRÀ	ECIJA
Jesús	Estévez	RCD	ECIJA
Elena Michelena	Fernández-Cereceda	BPV ABOGADOS	ECIJA
Rafael	Piqueras	DELOITTE LEGAL	ECIJA
María	Sanz	LUGAR ABOGADOS ASSOCIADOS	ECIJA
Fabio	Virzi	CASES & LACAMBRA	ECIJA
Jaime	Carrera	BALTAR ABOGADOS	EJASO
Silvia	Ruiz Moruno	BSK LEGAL & FISCAL	EJASO
Marta	González Araña	CMS ALBÍNANA & SUÁREZ DE LEZO	EVERGREEN LEGAL
Jaime	Aguilar	ANDERSEN	EY ABOGADOS
Silvia	Bauzá	AGO SHEARMAN	EY ABOGADOS
Javier	Bustillo	ANDERSEN	EY ABOGADOS
Susana	Ferrer	GÓMEZ ACEBO & POMBO	EY ABOGADOS
Alejandro	Gil	MAIO LEGAL	EY ABOGADOS
Natalia	Jaquiot Garre	N/A	EY ABOGADOS
Rafael	Medina Pinazo	N/A	EY ABOGADOS
Iván	Navarro	DELOITTE LEGAL	EY ABOGADOS
Mónica	Represa Rebaque	N/A	EY ABOGADOS
Cruz	Amado	DELOITTE LEGAL	FIELDFISHER
Anaís	Cobo	BROSETA	FIELDFISHER
Samuel	González	PINSENT MASON	FIELDFISHER
Albert	Rodríguez Arnaiz	ROCAJUNYENT	FIELDFISHER
Luis	Suárez de Lezo	SANTANDER ALTERNATIVE INVESTMENT	FIELDFISHER
Ángel	Blesa	VIALEGIS	FILS
Esther	Pérez	VIALEGIS	FILS
Andrea	Ros	VIALEGIS	FILS
Arturo	Ventura	VIALEGIS	FILS
Cristina	Sebastián	N/A	FLM EXPERTOS ASESORES

NOMBRE	APPELLIDO	DE	A
Ignacio	García Peredo	AMBAR	GAONA
Andrés	Crump	BAKER MCKENZIE	GARRIGUES
Francisco	Montes Worboys	ANDALUSIAN GOVERNMENT	GARRIGUES
Rais	Amils	PÉREZ-LLORCA	GÓMEZ ACEBO & POMBO
Pablo	Muelas	HOGAN LOVELLS	GÓMEZ ACEBO & POMBO
Fernando	Soto	FRESHFIELDS	GÓMEZ-ACEBO & POMBO
Jordi	Bachs	PWC TAX & LEGAL	GRANT THORNTON
Alexandre	Casado	PWC TAX & LEGAL	GRANT THORNTON
Orson	Alcocer	DILA PIPER	HOGAN LOVELLS
Juan Camilo	Sanchez	GARRIGUES	JCS ADVISORY TAX AND LEGAL
Sandra	Pérez Bovedilla	BUFETE PROLEGUE	JLCASAJUANA ABOGADOS
José Luis	Pita da Veiga	ROCAJUNYENT	JONES DAY
Mar	Barreno	SPANISH TAX AGENCY (AEAT)	KPMG ABOGADOS
Leovigildo	Domene	DELOTTE LEGAL	KPMG ABOGADOS
Fernando	Martínez Comas	DELOTTE LEGAL	KPMG ABOGADOS
Ana	Sabiote	URÍA MENÉNDEZ	KPMG ABOGADOS
Carlos	Martos Merlos	TODA & NELLO	LENER
Victor	Morán	FIELDFISHER	LETS LAW
Diego	Ferreiro	TRIBECA ABOGADOS	LÓPEZ-IBOR DPM ABOGADOS
Concha	Martín	BAKER MCKENZIE	MAIO LEGAL
Javier	Menchén	MONTERO ARAMBURU	MAIO LEGAL
Andrés	Abadie	CREMADAS & CALVO-SOTEO.	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Gustavo	Calzado	RCD	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Andrés	Campaña Ávila	BROSETA	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Juan	Chapapria	CHAPAPRÍA-NAVARRO & ASOCIADOS	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Pablo	Doñate	JONES DAY	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Pedro	Gómez Rivera	BELZUZ ABOGADOS	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Carlos	Gutiérrez	SIEMENS GAMESA RENEWABLE	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Juan Luis	Hernández-Gil	N/A	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Nicolás	Martínez de las Rivas	N/A	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Luis	Mateos	N/A	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
José	Méndez	MÉNDEZ	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Luis	Mosquera	MA ABOGADOS	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Armando	Rozados	ROCAJUNYENT	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA
Alexandra	Brik	BASIC GRUP ASSESSORS I CONSULTORS	MONERO MEYER
Ana	Parés López de Lemos	PÉREZ-LLORCA	MONERO MEYER
Fé	López	UHY FAY & CO SPAIN	NET CRAMAN
Michael O.	Mena	MSP RECOVERY LAW FIRM	ONTIER
Manuel	Mingot	SQUIRE PATTON BOGGS	ONTIER
Carlos	Rodríguez Bar-rigüete	DLA PIPER	ONTIER
Javier	Bau	PÉREZ-LLORCA	OSBORNE CLARKE
Sébastien	Coquard	MSC MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY	PÉREZ LLORCA
Cristina	Duch	BAKER MCKENZIE	PÉREZ LLORCA
Antonio	González	JONES DAY	PÉREZ LLORCA
Maria Elena	Huerta	JONES DAY	PÉREZ LLORCA
Silvia	María	PWC TAX & LEGAL	PÉREZ LLORCA
Sara	Molina Pérez-Tomé	DELOTTE LEGAL	PÉREZ LLORCA
Bojan	Radovanovic	CASES & LACAMBRA	PÉREZ LLORCA
Cristina	Vidal	RAMÓN Y CAJAL	PÉREZ LLORCA
Fernando	Tallón Martínez	RAMÓN Y CAJAL	PINSENT MASON
Beltrán	Sánchez	ANDERSEN	PKF ATTEST
Emilio	Gómez Delga-do	HOGAN LOVELLS	PWC TAX & LEGAL
Ignacio	Aragón Alonso	RCD	RAMÓN Y CAJAL
Francisco	Jiménez Alarcón	DENTONS	RAMÓN Y CAJAL
Antonio	Jiménez-Clar	MERCASA	RAMÓN Y CAJAL
Cayetana	Lado Castro-Rial	FROB	RAMÓN Y CAJAL
Manuel	Martín Moreta	RCD	RAMÓN Y CAJAL
Fernando	de las Cuevas	GÓMEZ ACEBO Y POMBO	RAMÓN Y CAJAL ABOGADOS
Íñigo	de Ros Roventós	CUATRECASAS	RCD
Javier	Galán	FIELDFISHER	RCD
David	Antón	HOGAN LOVELLS	ROCAJUNYENT
Javier	Arenas Olivencia	SQUIRE PATTON BOGGS	ROCAJUNYENT
Isaac	Arroyo	DVJ	ROCAJUNYENT
Cloe	Barnils	DELOTTE LEGAL	ROCAJUNYENT
Carlos	Cabeza de Vaca	DVJ	ROCAJUNYENT
Vicente	Durán	EY	RSM
Igor	Martín	MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA ABO-GADOS	RSM
Rocío	Lorenzo	N/A	SELIER ABOGADO
Alfredo	Domínguez	CUATRECASAS	SIMMONS & SIMMONS
Luis	Valdenebro	LINKLATERS	SIMMONS & SIMMONS
Óscar	Arredondo	ANDERSEN	TODA & NELLO
Manuela	Serrano	PWC TAX & LEGAL	TODA & NELLO
Javier	González Calvo	CREMADAS & CALVO SOTEL	VACIERO
Alejandro	Bruzon Amado	CUATRECASAS	VENTO ABOGADOS & ASESORES
Julia	Villalón	CLIFFORD CHANCE	WHITE & CASE
Manuel	Martínez	FRESHFIELDS	ZADAL

LOS 3 CAMBIOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE 2025

SILVIA BAUZÁ



EY Abogados ha incorporado a Silvia Bauzá como socia de derecho laboral y de mercados y desarrollo corporativo del área Legal, procedente de A&O Shearman. Aporta experiencia en asesoramiento a grandes compañías en reorganizaciones de plantilla, negociación colectiva y en los aspectos laborales de operaciones de fusiones y adquisiciones. La firma enmarca su llegada en la mayor demanda de apoyo en relaciones laborales complejas. ([aquí la noticia](#)).

JESÚS MARDOMINGO



Andersen ha fichado a Jesús Mardomingo como socio en bancario y financiero tras su salida de Dentons. Su trayectoria incluye el asesoramiento a entidades financieras, fondos de inversión y administraciones públicas en procesos de reestructuración del sistema financiero, financiación y operaciones de mercados de capitales. La incorporación se produce en un contexto de intensa actividad regulatoria y transaccional en el sector. ([aquí la noticia](#)).

EMILIO GÓMEZ DELGADO



PwC Tax & Legal ha incorporado a Emilio Gómez Delgado como socio de Corporate/M&A con foco inmobiliario, procedente de Hogan Lovells, donde dirigía Real Estate en Madrid. Está especializado en compraventa y financiación de activos, estructuración de vehículos de inversión y operaciones con fondos internacionales. Su llegada busca reforzar la capacidad de la firma para asesorar a fondos e inversores institucionales en activos y plataformas inmobiliarias en España. ([aquí la noticia](#)).

Por áreas, la más “animada” fue mercantil/M&A/comercial, con el 22% de los cambios. Ahí se encuadran, por ejemplo, los pasos de **Fernando de las Cuevas**, de Gómez-Acebo & Pombo a Ramón y Cajal Abogados ([aquí la noticia](#)), y de **Armando Rozado**, que llegó a Martínez-Echevarría desde RocaJunyent ([aquí la noticia](#)). Fiscal concentró el 16%, con movimientos como el de **Bernabé de Marcelino**, que dejó Deloitte Legal, donde era of counsel, para incorporarse como socio a Andersen en abril ([aquí la noticia](#)), y el de **Alejandro Bruzón Amado**, que pasó a Vento Abogados & Asesores desde Cuatrecasas, donde era asociado senior, también en abril ([aquí la noticia](#)). Litigación y arbitraje reunió el 12% de los trasladados, con incorporaciones como las de **Fernando Tallón**

Martínez a Pinsent Masons desde Ramón y Cajal ([aquí la noticia](#)), y **Amaia Rivas** a Clifford Chance desde Pinsent Masons ([aquí la noticia](#)). Laboral aportó el 11%, con fichajes como el de **Concepción Espinás Martínez-Tassis**, que en febrero se incorporó a Broseta como socia de laboral desde PwC Tax & Legal ([aquí la noticia](#)). Completan el mapa público y regulatorio (9%), bancario y financiero e inmobiliario (con un 7% cada uno), y, ya en volúmenes menores, reestructuraciones y penal (ambas con un 4%), además de otros (6%).

En el terreno de las firmas más activas captando talento lateral, Andersen repite en cabeza con trece nuevas sociaturas por esta vía —**Víctor Barrio, Ingrid Barruz, Juan Antonio Castro, Carlos de la Torre, Bernabé de Marcelino,**

+59% interanual en los nombramientos

90% de los cambios se produjeron de un despacho de abogados a otro

Manuel Fernández Condearena, Javier Gómez Domínguez, Álvaro Gutiérrez Martín, Sharon Izaguirre, Jesús Mardomingo, Silvia Perea, Luis Posado y Ana Úbeda—, aunque este año empata con Martínez-Echevarría, que también suma trece—Andrés Abadíe, Gustavo Calzado, Andrés Campaña Ávila, Juan Chapapría, Pablo Doñate, Pedro Gómez Rivera, Carlos Gutiérrez, Juan Luis Hernández-Gil, Nicolás Martínez de las Rivas, Luis Mateos, José Méndez, Luis Mosquera y Armando Rozados—. A continuación, se sitúa EY Abogados, con nueve nuevas incorporaciones laterales a la categoría de socio. En el lado de las salidas, quienes más profesionales senior vieron partir—ya fueran socios al irse o al llegar a su nuevo destino—fueron Deloitte Legal (13) y PwC Tax & Legal (7).

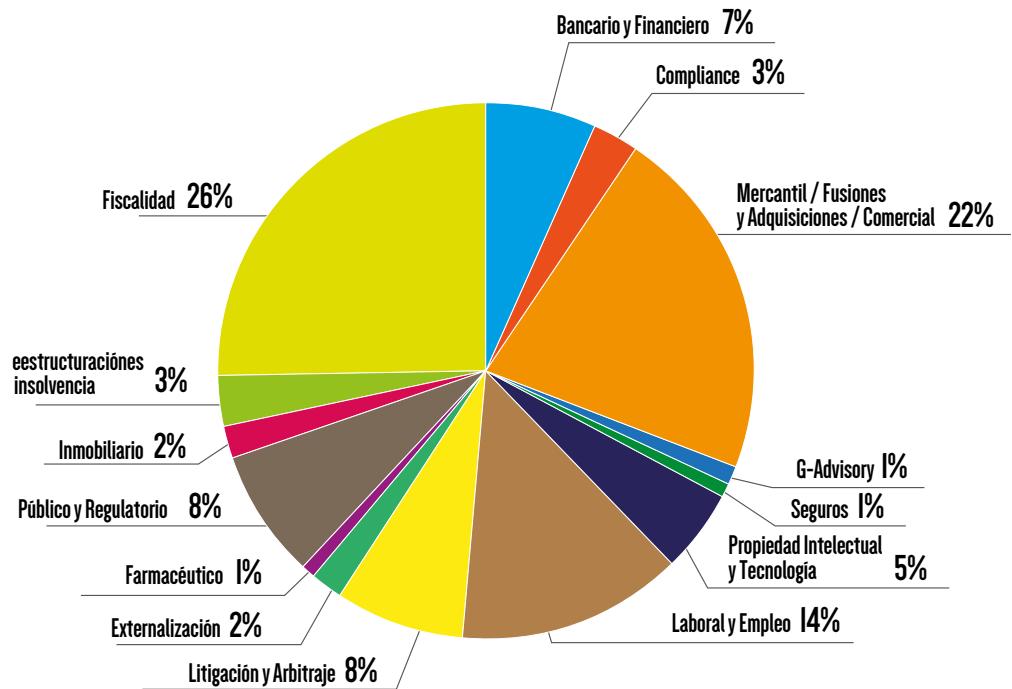
Aunque en términos absolutos sigue siendo una porción menor del total de movimientos, el análisis de Iberian Lawyer confirma en 2025 una corriente pequeña pero significativa de socios que dejan los despachos tradicionales para integrarse en las divisiones legales de las Big Four. El fenómeno se concentra, sobre todo, en áreas de alta demanda —mercantil/M&A, laboral e inmobiliario— y lo protagonizan perfiles senior con trayectorias consolidadas en firmas

nacionales e internacionales de primer nivel. Entre los movimientos más relevantes figura **Inmaculada Castelló**, que ha salido de Dentons para incorporarse a Deloitte Legal como nueva socia de Corporate/M&A, reforzando una de las áreas estratégicas del despacho ([aquí la noticia](#)). A su vez, EY Abogados ha sumado a **Silvia Bauzá**, procedente de A&O Shearman, como socia responsable del área de derecho laboral ([aquí la noticia](#)), y ha fichado también a Javier Bustillo y Jaime Aguilar, ambos desde Andersen, como nuevos socios de mercantil y fusiones y adquisiciones ([aquí la noticia](#)). Otro ejemplo es el de **Emilio Gómez Delgado**, que ha llegado a PwC Tax & Legal tras casi dos décadas en Hogan Lovells para liderar las operaciones inmobiliarias dentro del equipo de Corporate/M&A de la firma ([aquí la noticia](#)). Movimientos aún puntuales, pero muy visibles, que ilustran cómo las Big Four compiten cada vez más directamente con los grandes despachos por el talento senior en los segmentos clave del mercado.

NOMBRA MIENTOS

El impulso interno también se dejó notar. Según los datos recopilados por Iberian Lawyer, en 2025 se produjeron 116 nombramientos de nuevos socios, con mujeres en el 38% de los casos. Entre

Áreas de práctica con los mayores nombramientos



NOMBRAMIENTOS A SOCIOS 2025

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA
Federico	Belausteguigoitia	ANDERSEN
Gonzalo	Bonany	ANDERSEN
Ricardo	Pla	ANDERSEN
Begoña	Power	ANDERSEN
Miguel	Prado	ANDERSEN
Pedro	Rubio	ANDERSEN
Miguel Ángel	Sánchez-Arcilla	ANDERSEN
Silvia	Vázquez	ANDERSEN
Pablo	Martínez Varela	AUREN
Alejandro	Serrano	AUREN
Elisabet	Cots	BAKER MCKENZIE
Davinia	Rogel	BAKER MCKENZIE
Álvaro	Gómez Elvira	BDO ABOGADOS
Antonio José	Pérez Bravo	BDO ABOGADOS
Laura	Subiranas	BDO ABOGADOS
Santiago	Sainz Ruiz	BELDA BORDÓN & MERODIO
Alberto	Rodríguez	BIRD & BIRD
Enrique	Beaus	BROSETA
Anna	Roig	CHEVEZ RUIZ ZAMARRIPA
Felipe	Font	CLIFFORD CHANCE
Jesús	Quesada	CLIFFORD CHANCE
Hilda	Gallego	CLYDE & CO
Leyre	Rosales	CLYDE & CO
Eva	Ceca	CMS ALBIÑANA & SUÁREZ
David	Fernández de Retana	CUATRECASAS
Carolina	Menichetti	CUATRECASAS
Gabriel	Morales	CUATRECASAS
Miguel	Muñoz	CUATRECASAS
David-Isaac	Tobia	CUATRECASAS
Isabella	Gandini	CUATRECASAS
Margarita	Llorente	CUATRECASAS
José	Santos Ossa	CUATRECASAS
Olga	Fraga	DELOITTE LEGAL
Ángela	Galán	DELOITTE LEGAL
Teresa	López	DELOITTE LEGAL
Gonzalo	Mayo	DELOITTE LEGAL
Guillermo	Nadal	DELOITTE LEGAL
Borja	Orta	DELOITTE LEGAL
Marcos	Rodríguez	DELOITTE LEGAL
Carlos	Tallón	DELOITTE LEGAL
Juan Carlos	Guerrero	ECIJA

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA
Marina	Torres	ECIJA
Alejandra	Agustín	EJASO
Roberto	Corrochano	EJASO
Daniela	Leal	EJASO
Ignacio	Sandamil	EJASO
Alberto	Ameneiro	EY ABOGADOS
Leire	Arlabán	EY ABOGADOS
David	de Falguera	EY ABOGADOS
Héctor	Héctor Hermosillo	EY ABOGADOS
Isabel	Hidalgo	EY ABOGADOS
Daniel	López	EY ABOGADOS
Manuel	Moreno	EY ABOGADOS
Alejandra	Orellana	EY ABOGADOS
Pablo	Ortega	EY ABOGADOS
Enrique	Padilla	EY ABOGADOS
Carlos	Pont	EY ABOGADOS
Guillermo	Ruiz	EY ABOGADOS
Lara	Vettorazzi	EY ABOGADOS
Leonardo	Adamo	GARRIGUES
Xavier	Asensio Andreu	GARRIGUES
Carmen	Carmona Berraquero	GARRIGUES
Nicolás	Cremades Leguina	GARRIGUES
Antonio	Gallo Palenzuela	GARRIGUES
Juan	González Ortega	GARRIGUES
Jon	Lasa Arbelaitz	GARRIGUES
Amadeo	Lerma Casar	GARRIGUES
Alicia	Martínez Susmozas	GARRIGUES
Juan	Muguerza Odriozola	GARRIGUES
Álvaro	Pérez Carmona	GARRIGUES
Jaime Flores	Pérez-Durías	GARRIGUES
Alberto Antonio	Rodríguez Rodríguez	GARRIGUES
Guionar	Rubio Martínez	GARRIGUES
Carmen	Tato Suárez	GARRIGUES
Antonio	Ramírez	GÓMEZ ACEBO & POMBO
Ainara	Rentería	GÓMEZ ACEBO & POMBO
Pedro	Soto	GÓMEZ ACEBO & POMBO
Cristina	Muñoz	GRANT THORNTON
Ángel	Escorizaga	GRAU & ANGULO
Silvia	Martínez	HOGAN LOVELLS
Francisco	Artacho	KPMG ABOGADOS
Maitane	de la Peña	KPMG ABOGADOS
Luis Carlos	Escudero	KPMG ABOGADOS

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA
Clara	Guasch	KPMG ABOGADOS
Juan	Londoño	KPMG ABOGADOS
Olivia	López-Ibor Jaume	LÓPEZ-IBOR DPM
Fernando	Torremocha García de la Rasilla	LÓPEZ-IBOR DPM
Agustín	León	MONTERO ARAMBURU
José	Minero	MONTERO ARAMBURU
Laura	de la Cruz	OSBORNE CLARKE
Sergi	Arqués	PEDROSA LAGOS
Silvia	de Paz	PÉREZ-LLORCA
Isabel	Villa	PÉREZ-LLORCA
Elena	Tarragona	RAMÓN Y CAJAL ABOGADOS
Carlos	Dominguez	RCD
Josu	Ibarzabal	RCD
Ramon	Manyà	RCD
Sara	Rafecas	RCD
Fernando	Sempere	RCD
Pilar	Baltar	ROCAJUNYENT

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA
Juan	Cuenca	ROCAJUNYENT
Sonia	Neira	RÖDL & PARTNER
Irene	Soto	RÖDL & PARTNER
María	Pérez Guerrero	RUIZ GALLARDÓN
Javier	Alonso de Armijo	SAGARDOY ABOGADOS
Álvaro	Rodríguez Peñil	SAGARDOY ABOGADOS
Tomás	Ramírez Apolinario	URA URQUiza ABOGADOS
Xavier	Codina García-Andrade	URÍA MENÉNDEZ
Guillermo	del Río	URÍA MENÉNDEZ
Francisco Javier	García Pérez	URÍA MENÉNDEZ
Maria	Garcia Roldán	URÍA MENÉNDEZ
David	López Velázquez	URÍA MENÉNDEZ
Violeta	Pina Montaner	URÍA MENÉNDEZ
Eduardo	Dachary	WHITE & CASE
Lucía	Quiroga	WHITE & CASE
Carlos	Saldaña	ZADAL

28% de los profesionales que cambiaron de puesto fueron mujeres

THE 3 MOST IMPORTANT APPOINTMENTS OF 2025



JAVIER FONTCUBERTA

En abril de 2025, Cuatrecasas nombró a Javier Fontcuberta nuevo socio director (managing partner) dentro del relevo generacional de la cúpula. Fontcuberta, que venía ejerciendo como director general desde 2022, asume la máxima responsabilidad ejecutiva tras la etapa de Rafael Fontana como presidente ejecutivo. El acuerdo se aprobó en una junta general extraordinaria de socios en Barcelona y forma parte de una reorganización más amplia del equipo de liderazgo de la firma ([aquí la noticia](#)).



ADOLFO ZUNZUNEGUI

En octubre de 2025, EY Abogados designó a Adolfo Zunzunegui socio director en España, en sustitución de Ramón Palacín, que pasa a liderar el área de Clientes y Mercados. Zunzunegui compatibilizará el cargo con sus funciones en desarrollo corporativo y relaciones institucionales de EY España. El movimiento llega en una fase de crecimiento de la firma y reordena su estructura directiva en el mercado nacional de asesoramiento legal y fiscal ([aquí la noticia](#)).



IGNACIO HORNEDO

A&O Shearman nombró a Ignacio Hornedo managing partner en España con efectos desde el 1 de noviembre de 2025. Hasta ahora socio de Corporate y M&A, sucede a Antonio Vázquez-Guillén e Ignacio Ruiz-Cámara, que habían dirigido la firma durante la última década. El relevo se inscribe en la nueva etapa de A&O Shearman tras la fusión global y actualiza el liderazgo de la oficina española en un contexto de elevada actividad transaccional y financiera ([aquí la noticia](#)).

NOMBRAMIENTOS A CARGOS EJECUTIVOS

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA
Ignacio	Hornedo	AGO SHEARMAN
Carlos	Mínguez	ANDERSEN
José Vicente	Morote	ANDERSEN
Miguel	Lobón	CECA MAGÁN
Alfonso	Codes	CMS ALBIÑANA & SUÁREZ DE LEZO
Rafael	Fontana	CUATRECASAS
Javier	Fontcuberta	CUATRECASAS
Paula	González de Castejón	DLA PIPER
Natalia	López	DLA PIPER
Adolfo	Zunzunegui	EY Abogados
Marta	González	EVERSHEDS SUTHERLAND
Cristina	Esteve	FRESHFIELDS
Bosco	Montejo	FRESHFIELDS
Fernando	Calancha	HOGAN LOVELLS
Francisco	Fernández	KPMG ABOGADOS
Ignacio	Pallarés	LATHAM & WATKINS
Olivia	Delagrange	SIMMONS & SIMMONS
Pilar	López	VACIERO
Maria Pilar	García Guijarro	WATSON FARLEY & WILLIAMS

las promociones figuran, por ejemplo, **Carmen Carmona Berraquero**, **Alicia Martínez Susmozas** y **Carmen Tato Suárez** en Garrigues ([aquí la noticia](#)); **Isabel Villa** y **Silvia de Paz** en Pérez-Llorca ([aquí la noticia](#)); y **María García Roldán** y **Violeta Pina Montaner** en Uría Menéndez ([aquí la noticia](#)).

Por áreas, fiscal lidera con el 26% de los ascensos —como los de **Davinia Rogel** en Baker McKenzie ([aquí la noticia](#)), **Miguel Muñoz** en Cuatrecasas ([aquí la noticia](#)) y **Enrique Beaus** en Broseta ([aquí la noticia](#))—, seguida de mercantil/fusiones y adquisiciones/comercial, con el 22% —**Eduardo Dachary** y **Lucía Quiroga** en White & Case ([aquí la noticia](#)), **Ainara Rentería** en Gómez-Acebo & Pombo ([aquí la noticia](#)) y **Alberto Rodríguez** en Bird & Bird ([aquí la noticia](#))—. Tras ellas quedan laboral (14%), público y regulatorio y litigación y arbitraje (ambas con un 8%), bancario y financiero

(7%), propiedad intelectual y tecnología (5%) y otros (12%). En términos de firmas, Garrigues encabeza las promociones internas con quince nuevos socios, seguida de EY Abogados, con trece.

Además, también se movieron fichas en la cúpula de los despachos. A lo largo de 2025, 19 socios fueron designados en cargos ejecutivos de alcance nacional o internacional. Entre los relevos al frente de las firmas figuran los nombramientos de **Javier Fontcuberta** como socio director de Cuatrecasas ([aquí la noticia](#)), **Ignacio Pallarés** como socio director de la oficina de Latham & Watkins en Madrid ([aquí la noticia](#)), **Ignacio Hornedo** como managing partner de A&O Shearman en España ([aquí la noticia](#)), **Fernando Calancha** como socio director de Hogan Lovells en España ([aquí la noticia](#)) y **Bosco Montejo** como socio director

INTEGRACIONES DE BUFETES DE ABOGADOS

A los cambios ya descritos en el artículo se suman las fusiones e integraciones de despachos que han marcado el mercado legal en 2025. Más allá del traspaso de talento, estos movimientos confirman la fase de consolidación que atraviesa el sector en España y el empeño de muchas firmas por reforzar su proyección internacional. A lo largo del año, *Iberian Lawyer* ha registrado un número significativo de operaciones de integración con impacto en estructura, cartera de clientes y posicionamiento competitivo.

A continuación, se recogen las principales:

Auset Abogados - Iglesias Abogados

La fusión entre Auset Abogados, fundado por Adriana Auset Domper, y el despacho de Susana Iglesias (Iglesias Abogados) ha dado lugar a Auset&Iglesias Abogados, una boutique con sede en Barcelona y especializada en derecho de familia y sucesiones ([aquí la noticia](#)).

Auxia Abogados - Durán-Sindreu

La integración de Auxia Abogados en Durán-Sindreu incorpora a los socios Rafael Navarro y Silvia Monje y consolida el crecimiento del despacho en áreas como societario, M&A, gobierno corporativo y resolución de litigios ([aquí la noticia](#)). El despacho ha incorporado también a ARL Consultores Asesores, firma especializada en gestión contable y fiscal, en una operación que suma como socio a su fundador Alfonso Rodríguez ([aquí la noticia](#)).

Afianza - Vicente Tovar Abogados

Afianza ha integrado el despacho granadino Vicente Tovar Abogados, liderado por el exmagistrado Vicente Tovar, en una operación que amplía su cobertura territorial y añade especialización en litigación, derecho procesal y compliance ([aquí la noticia](#)).

Allyon ETL - Estudi Jurídic Nexus

Allyon ETL ha integrado el despacho barcelonés Estudi Jurídic Nexus y ha incorporado como socio a su fundador, José Juan Cerón, quien se une al área de laboral en Barcelona junto a la abogada Marina Espejo ([aquí la noticia](#)).

Andersen - MTA Legal

Andersen ha integrado el despacho malagueño MTA Legal, operación que incorpora a 16 profesionales especializados en mercantil, fiscal y litigación, entre ellos su fundador Emilio Martínez, que se une como socio en la oficina de Málaga ([aquí la noticia](#)). La firma ha integrado en Portugal al despacho portugués Santos de Oliveira & Associados, especializado en derecho penal y procesal ([aquí la noticia](#)).

Auren - V2C Abogados

Auren ha integrado el despacho V2C Abogados, firma multidisciplinar con más de 25 años de trayectoria, incorporando a sus cuatro socios –Carlos Barreda, Héctor Pascual, Miguel Vega y José Luis Gómez– y a un equipo de 28 profesionales, con foco en derecho sanitario y fiscalidad internacional ([aquí la noticia](#)).

ETL GLOBAL- Confialia - Pracan - RCM Suport Empresa

ETL GLOBAL ha incorporado Pracan en Tenerife a través de Cabrera Rodríguez ETL Global, sumando ocho profesionales especializados en fiscalidad canaria y reforzando su presencia en Santa Cruz de Tenerife, Puerto de la Cruz, Costa Adeje y Las Palmas ([aquí la noticia](#)). También ha integrado Confialia, especializada en asesoría fiscal, contable, laboral y legal para pymes y autónomos, en una operación que unifica sus oficinas en Baleares bajo una única estructura liderada por Arnau Moranta y Germán Pérez ([aquí la noticia](#)). Por último, ha sumado el despacho barcelonés RCM Suport Empresa a través de Deyfin ETL, firma del grupo desde 2013, incorporando a sus socios Joan Clos y Xavier Domingo ([aquí la noticia](#)).

Martínez-Echevarría - Delaw Firm

Martínez-Echevarría ha integrado la boutique fiscal Delaw Firm, incorporando a sus socios fundadores Irene Díaz Meneses y Carlos Fernández Córdoba, que se suman al área de derecho fiscal con un equipo de diez profesionales ([aquí la noticia](#)).

PKF Attest - Moyano Asesores

PKF Attest ha integrado el despacho Moyano Asesores en su oficina de Madrid, incorporando a su socio fundador Daniel Moreno y reforzando su área de asesoría laboral con un equipo especializado en gestión laboral y relaciones colectivas ([aquí la noticia](#)).

RSM - Aúna

RSM ha incorporado la firma sevillana Aúna, especializada en auditoría y consultoría financiera, en una operación que duplica su equipo en Andalucía e incorpora como socios a sus fundadores Álvaro Fernández Moreno y Gabriel Guardiola Tassara ([aquí la noticia](#)).

EN EL EXTRANERO

Pérez-Llorca - Gómez-Pinzón

Pérez-Llorca y Gómez-Pinzón han completado su integración, dando lugar a una firma con más de 120 abogados en Colombia y cerca de 1.000 profesionales a nivel global, en la que todos los socios de Gómez-Pinzón se incorporan a la estructura de gobierno de Pérez-Llorca ([aquí la noticia](#)).

de Freshfields en Madrid ([aquí la noticia](#)). En paralelo, varios socios asumieron la jefatura de departamentos y equipos a escala internacional o regional. Es el caso, entre otros, de **Marta González**, nombrada codirectora del Grupo Global de Salud de Eversheds Sutherland ([aquí la noticia](#)), y de **María Pilar García Guijarro**, designada directora de Energía para Europa y América en Watson Farley & Williams ([aquí la noticia](#)). Estas designaciones refuerzan la tendencia hacia estructuras de gobierno.

El balance es el de un mercado de talento líquido, con fiscal y mercantil/fusiones y adquisiciones/comercial como motores y una diversidad que avanza con más tracción en las promociones que en los fichajes laterales. Quedará por ver si en 2026 se consolida el ritmo de promociones internas y si la demanda de perfiles especializados mantiene la tensión competitiva entre firmas en las áreas más activas. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

FICHAJES Y NOMBRAMIENTOS IN-HOUSE

Además de los traspasos entre firmas, el análisis de Iberian Lawyer confirma el tirón del mercado *in-house*: en 2025 se registraron 25 movimientos –frente a 15 un año del 2024– de profesionales que pasaron a departamentos jurídicos corporativos o ascendieron internamente a posiciones de máxima responsabilidad. Son perfiles con larga trayectoria en despachos de referencia que asumen funciones de general counsel, secretario del consejo o director jurídico de área en compañías de banca, energía, infraestructuras, gran consumo y tecnología. El flujo es bidireccional. Las grandes empresas refuerzan sus equipos ante la creciente presión regulatoria y la conflictividad; a la vez, muchos de estos profesionales conservan lazos con sus antiguas firmas, lo que reconfigura el trabajo entre proveedor y cliente y favorece modelos de colaboración más integrados. En términos de género, la distribución es más equilibrada que en los despachos: 14 hombres y 11 mujeres. Casi la mitad de los nuevos nombramientos corresponde a profesionales femeninas, confirmando que el ámbito *in-house* en uno de los segmentos donde la diversidad avanza con mayor tracción en el liderazgo jurídico.

MOVIMIENTOS IN-HOUSE

En cuanto a los movimientos *in-house*, Iberian Lawyer ha registrado los siguientes.

NOMBRE	APPELLIDO	ROL	DE	A
Fernando	Álvarez de Toledo	Head of business and legal affairs	GARRIGUES	SECUOYA STUDIOS
Adriana	Breier Bonato	Legal director	AEDAS HOMES	FIVE INFINITUM
Clara	Cerdán	General counsel and secretary of the board of directors	SOLARIG	J. GARCÍA CARRIÓN
Lucía	Conde	Head of legal	HUAWEI	BIPGDRIVE
Borja	de Ramón	Legal corporate director	FIDUCIAM	INCUS CAPITAL
Guillermo	de Torre	Regional counsel Southern Europe	SONOVA GROU	STRYKER
Raquel	Díaz	Head of legal	PWC TAX & LEGAL	LGG RODRIGUES
Pedro	Marques Gaspar	AI and Privacy counsel	PWC TAX & LEGAL	AMADEUS
Alberto	Martínez Fanego	Chief Legal Officer and Secretary to the Board of Directors	HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER	SOLARIG
Francisco	Marzá Tornel	General counsel	CUATRECASAS	FARGGI
Cristina	Palomares	Head of litigation area	PWC TAX & LEGAL	AFIANZA
Ignacio	Pereña Pinedo	General counsel	REDEXIS	ACS
Isabela	Pérez Nivela	Head of Legal	COCA-COLA EURO-PACIFIC PARTNERS	INDITEX
Carlos	Sanza	Head of Legal Affairs	ONTIME	GRUPO ALBIA

NOMBRAMIENTOS IN-HOUSE

En cuanto a los nombramientos *in-house*, Iberian Lawyer ha registrado los siguientes.

NOMBRE	APPELLIDO	ROL	EMPRESA
Ana	Bayo Busta	South Europe Cluster lead for Law, Patents & Compliance	BAYER
José Luis	Blanco	General counsel	IBERPAY
Alice	Garlisi	Senior IP & Media Counsel	FEVER
Gonzalo	López	Co-Head of the Legal Department	ALANTRA
Ana	Montes Ayuso	Co-Head of the Legal Department	ALANTRA
Patricia	Morenés	Secretary of the board of directors	DIA GROUP
Javier	Nistal	Regional Legal Manager for Iberia and Latin America	DEDALUS
Juan	Rodríguez de la Rúa Puig	General Counsel and Board Secretary	THE SPANISH SECURITIES MARKET COMMISSION (CNMV)
Teresa	Teresa Martín	International General Counsel for EMEA and APAC	JLL
Andrea	Torres	Legal manager private law litigation	REPSOL
Maria José	Viboras	Partner	TRESMARES CAPITAL

16% de los movimientos se produjeron en la área fiscal | 38% de las promociones han involucrado a mujeres



CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

The event dedicated to the top 50 private practice and in-house women lawyers in **Spain & Portugal**

SAVE THE DATE

10 March 2026

MADRID

Partner



Follow us on in

#inspiralaw

For information:

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com • +34 91 563 3691



IBERIANLAWYER

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

10th



EDITION

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

08-12 JUNE 2026 • MILAN

www.legalcommunityweek.com



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



Récord de movimientos de socios en 2025 en Portugal

Este año se registraron 46 incorporaciones laterales de socios en el país, un aumento del 39,4% respecto a 2024 y 47 nombramientos internos a socios

por glória paiva

En 2025, el mercado legal portugués siguió el ritmo de un entorno global en rápida evolución, impulsado por cambios económicos, avances tecnológicos y reformas regulatorias. Los movimientos laterales de socios y los nombramientos internos registrados por *Iberian Lawyer* apuntan a un mercado en expansión y consolidación, con nuevos despachos internacionales mostrando interés en Portugal, la aparición de boutiques formadas por talento experimentado, el crecimiento sostenido de equipos multidisciplinares y una nueva generación de líderes redefiniendo la profesión. Corporate y M&A, resolución de disputas y fiscalidad destacaron como las áreas más activas, reflejando la creciente demanda de experiencia especializada en todo el mercado.

Este año se registraron 46 incorporaciones laterales de socios en Portugal, un aumento del 39,4% respecto a 2024, cuando se contabilizaron 33 movimientos, según comunicados de despachos y la base de datos de *Iberian Lawyer* (a 1 de diciembre). Andersen lideró en captación de talento con ocho nuevos socios repartidos entre Lisboa y Oporto, donde reforzó su presencia al abrir una nueva oficina y elevar su equipo nacional a casi 70 profesionales en ambas ciudades ([leer más](#)). Esta expansión pone de relieve la necesidad de dar respuesta a demandas de clientes cada vez más complejas, el creciente atractivo de los hubs regionales de negocio y el papel estratégico de Portugal para los despachos internacionales.

El recién inaugurado Proença de Carvalho le siguió de cerca, incorporando siete socios desde su apertura en enero. El equipo incluye profesionales procedentes de despachos como Uría Menéndez, PwC Portugal y Gama Glória, lo que refleja un fuerte impulso entre los nuevos despachos independientes ([leer más](#)). El tercero más activo fue Fieldfisher, que entró en el mercado portugués integrando al equipo de 68 personas de André Miranda Associados. El despacho británico abrió oficinas en Lisboa y Oporto con dos managing partners y cuatro socios locales ([leer más](#)).

Las mujeres representaron el 48% de todos los movimientos de socios (22 de 46). Ejemplos

incluyen a **Ana Rita Paíño**, que se incorporó al recién creado Bird & Bird ([leer más](#)) como head of country, junto a **Sofía Carneiro**. **Joana Pinto**, anteriormente en Accenture Portugal, se convirtió en co-head de la Technology Transactions Unit en Antas da Cunha Ecija. Y **Cláudia Leonardo**, recién nombrada responsable del área de litigation y arbitration, fue la primera mujer en unirse al consejo de socios de Melo Alves ([leer más](#)).

SECTORES CON MÁS MOVIMIENTOS

Corporate/M&A y derecho comercial fue el sector más activo, representando el 18,75% de las incorporaciones laterales. Esto confirma la continuidad de las tendencias del año pasado y la necesidad de reforzar los equipos que gestionan transacciones de alto nivel. Ejemplos incluyen a **Alexandre Jardim**, que se unió a Cerejeira Namora, Marinho Falcão ([leer más](#)), y **André Matias de Almeida**, quien se incorporó a Proença de Carvalho.

Le siguió resolución de disputas con el 16,67% de los movimientos, reflejando el auge de prácticas como el arbitraje en Portugal, donde un marco legal modernizado y tribunales de apoyo han incrementado la demanda de experiencia especializada. Entre ellos se encuentran **Tiago Coder Meira**, que se unió a Pbbr ([leer más](#)), y **Nuno Lucas**, ahora en Fieldfisher, ambos designados para liderar los departamentos de litigation y arbitration.

TMT, derecho digital y protección de datos también mostraron crecimiento, con el 10,42% de los movimientos, incluyendo la incorporación de **Jorge Silva Martins**, que se unió a MFA Legal & Tech como socio y responsable de la práctica de tecnología, digital y regulatory ([leer más](#)). Banca y finanzas representaron igualmente el 10,42% de los movimientos, incluyendo a **Francisco Soares Machado**, que se incorporó a Sérvalo & Associados ([leer más](#)), y **Marlene de Sousa Teixeira**, que se unió a Andersen. Público, fiscal y laboral representaron cada uno el 8,33% de los movimientos de socios; inmobiliario y urbanismo, el 6,25%; derecho penal y clientes privados, el 4,17% cada uno; y propiedad intelectual y ciencias de la vida, el 2,08% cada uno.

LOS 3 CAMBIOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE 2025



André Miranda : Nombrado co-managing partner junto a João André Antunes como parte del equipo que lanzó Fieldfisher en Portugal, procedente de André Miranda Associados. Con formación en derecho público, ha desempeñado cargos de alta responsabilidad en la administración pública.



Maria João Melícias : Se incorporó a Abreu Advogados como co-responsable del área de competencia, regulación y UE. Exmiembro del consejo ejecutivo de la Autoridad de la Competencia de Portugal y référendaire en el TJUE, desempeñó un papel clave en las reformas del derecho de la competencia en Portugal. ([leer más](#)).



Jorge Silva Martins : Nombrado socio y responsable del área de tecnología y regulación en MFA Legal, procedente de CS' Associados. Aporta experiencia en tecnología, datos y ciberseguridad y lidera actualmente la expansión del despacho en regulación digital.

CAMBIOS DE SOCIOS 2025

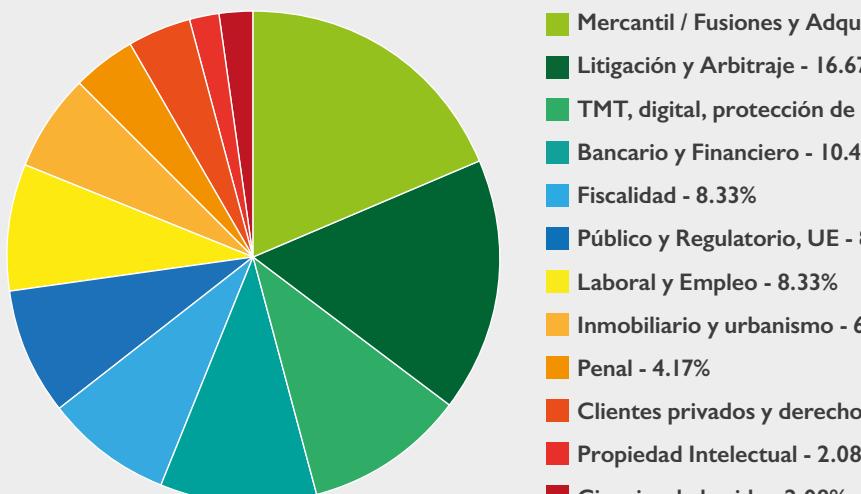
NOMBRE	APPELLIDO	DE	A
Ana	de Brito Camacho	Sérvalo & Associados	Abreu Advogados
Maria João	Melícias	Portuguese Competition Authority	Abreu Advogados
Miguel	Rodrigues Leal	Uria Menéndez	Abreu Advogados
Luisa	Carrilho da Graça	Gómez-Acebo & Pombo	Andersen
Nádia	da Costa Ribeiro	PLMJ	Andersen
João	de Sousa Guimarães	Teixeira & Guimarães	Andersen
Marlene	de Sousa Teixeira	Teixeira & Guimarães	Andersen
Marta	Duarte Silva	Cuatrecasas	Andersen
Luis	Moreira Cortez	CRA Law Portugal	Andersen
Tiago	Piló	Vieira de Almeida	Andersen
José Carlos	Vasconcelos	Abreu Advogados	Andersen
Joana	Pinto	Accenture Portugal	Antas da Cunha Ecija
Filipa	Gomes Teixeira	Cuatrecasas	Belim
Sofia	Carneiro	Sérvalo & Associados	Bird & Bird
Ana Rita	Painho	Sérvalo & Associados	Bird & Bird
Alexandre	Jardim	Pbbr	Cerejeira Namora Marinho Falcão
Susana	Rios de Oliveira	Miranda & Associados	Dover Law Firm
Marta	Afonso Pereira	Linklaters	Eversheds Sutherland
Miguel	Cordeiro	Deloitte Legal	EY Law
João André	Antunes	André Miranda Associados	Fieldfisher
Fábio	Calhau	André Miranda Associados	Fieldfisher
Nuno	Lucas	André Miranda Associados	Fieldfisher
André	Miranda	André Miranda Associados	Fieldfisher
Marcos	Sousa Guedes	André Miranda Associados	Fieldfisher
Inês	Uchoa	André Miranda Associados	Fieldfisher
Claudia	Leonardo	Antas da Cunha	Melo Alves
Jorge	Silva Martins	CS'Associados	MFA Legal

+39,4%
de incremento
interanual en
incorporaciones
laterales

NOMBRE	APPELLIDO	DE	A
Tiago	Coder Meira	SRS Legal	Pbbr
Teresa	Madeira Afonso	PLMJ	Pérez-Llorca
Sébastien	Coquard	MSC Mediterranean Shipping Company	Pérez-Llorca
Francisco	da Cunha Matos	PLMJ	PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados
Telma	Marques Vitorino	José Pimenta e Associados (PVA Legal)	PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados
Filipe	Pimenta	José Pimenta e Associados (PVA Legal)	PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados
Sandra	Vitorino	José Pimenta e Associados (PVA Legal)	PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados
Miguel	Pereira Coutinho	MFA Legal	Pragma Advogados
Filipa	Loureiro	Uria Menéndez	Proença de Carvalho
André	Matias de Almeida	Albuquerque & Almeida	Proença de Carvalho
Frederico	Pestana	FL Advogados	Proença de Carvalho
Eduarda	Proença de Carvalho	Uria Menéndez	Proença de Carvalho
Bárbara	Schürmann	Gama Glória	Proença de Carvalho
Francisco	Sousa Coutinho	PwC Legal	Proença de Carvalho
Patrícia	Vinagre e Silva	Andersen	Proença de Carvalho
Rita	Lufinha Borges	Miranda & Associados	Sérvalo & Associados
Francisco	Soares Machado	Cuatrecasas	Sérvalo & Associados
Vasco	Moura Ramos	Cuatrecasas	SRS Legal
Carlos	Vasconcelos	RVM Advogados	Valério, Figueiredo & Associados (VFA)

95,6%
de los
movimientos
se produjo
de un
despacho
a otro

ÁREAS DE PRÁCTICA CON MÁS FICHAJES



- Mercantil / Fusiones y Adquisiciones / Comercial - 18.75%
- Litigación y Arbitraje - 16.67%
- TMT, digital, protección de datos - 10.42%
- Bancario y Financiero - 10.42%
- Fiscalidad - 8.33%
- Pùblico y Regulatorio, UE - 8.33%
- Laboral y Empleo - 8.33%
- Inmobiliario y urbanismo - 6.25%
- Penal - 4.17%
- Clientes privados y derecho de familia - 4.17%
- Propiedad Intelectual - 2.08%
- Ciencias de la vida - 2.08%

NOMBRAMIENTOS INTERNOS DE SOCIOS EN 2025

Las promociones internas siguieron un ritmo similar: *Iberian Lawyer* registró 47 nombramientos en 2025, un aumento del 57% respecto al año anterior, cuando 30 abogados fueron promovidos a socios. Las mujeres representaron el 29,8% de los nuevos socios (14), frente al 53% del año pasado. Ejemplos incluyen

a **Madalena Caldeira**, responsable del área de derecho laboral en Gómez-Acebo & Pombo ([leer más](#)), y a **Francisca Paulouro**, que dirige el área de salud en Vieira de Almeida ([leer más](#)).

Una vez más, Abreu Advogados realizó el mayor número de nombramientos, promoviendo a siete abogados. Le siguió CMS Portugal con seis, incluyendo a **Margarida Vila Franca** en corporate/M&A y miembro del ESG Task

Force ([leer más](#)). Telles promovió a cinco, entre ellos **Ana Ferreira Neves** en digital, privacidad y ciberseguridad ([leer más](#)). Sérvulo y PLMJ nombraron a tres nuevos socios cada uno. Además, en Morais Leitão, el socio fundador **António Pinto Leite** y el socio **Carlos Botelho Moniz** recibieron la condición de socios honorarios ([leer más](#)).

Corporate, M&A y derecho comercial fue la práctica más representada, con un 25% de las promociones internas. Ejemplos incluyen a **Rúben Brigolas** de PLMJ ([leer más](#)), socio internacional con experiencia en la jurisdicción angoleña, lo que refleja la creciente relevancia de los mercados lusófonos para los despachos portugueses.

Le siguió fiscalidad con un 17,2%, con nombres como **Maria Gouveia** en Morais Leitão ([leer más](#)). Resolución de disputas ocupó el tercer lugar con un 10,9%, representada por ejemplos como **Alexandra Valpaços** del departamento de litigación y arbitraje de Sérvulo ([leer más](#)). Público, UE e inmobiliario representaron cada uno el 7,85%; banca y finanzas, laboral y empleo, el 6,25%; TMT/digital/protección de datos e internacional, el 4,7%; clientes privados y regulatorio, el 3,1%; y minería, el 1,6%.

Un enfoque multidisciplinar también marcó las promociones de este año, con despachos portugueses abriendo espacio por primera vez a socios no legales. Morais Leitão nombró a **Carlos**

Eduardo Coelho como socio capitalista y responsable de innovación y conocimiento. PLMJ promovió a **Alexandra Almeida Ferreira**, responsable de branding y comunicación, y a **Daniela Amaral**, responsable de estrategia y desarrollo de negocio, a socias ([leer más](#)). Sérvulo designó a **Maria da Luz Sérvulo Correia Oom**, directora general desde 2006, como socia no profesional ([leer más](#)).

NOMBRAMIENTOS EN CARGOS EJECUTIVOS

El año también registró confirmaciones clave en la gestión y nuevas elecciones. PLMJ confirmó que **Bruno Ferreira** continuará como managing partner durante otros tres años, junto con el consejo actual, según reveló en exclusiva *Iberian Lawyer* ([leer más](#)). En Uría Menéndez, **Antonio Villacampa** fue ratificado como co-managing partner, junto a **Marta Pontes**, recientemente nombrada para el cargo a partir del 1 de enero de 2026 ([leer más](#)). Miranda anunció a **Nuno Cabeçadas** como nuevo managing partner, sucediendo a **Diogo Xavier da Cunha**, que pasa a ser senior partner y presidente del consejo ([leer más](#)). También es destacable el nombramiento de **Francisco Espregueira Mendes**, managing partner de Telles, que ha sido designado como futuro managing partner de Deloitte Legal Telles, un nuevo proyecto previsto para 2026 ([leer más](#)).

NOMBRAMIENTOS INTERNOS A SOCIOS 2025

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA
Paulo	Amaral Basílio	Abreu Advogados
João	Bravo da Costa	Abreu Advogados
Ana	Grosso Alves	Abreu Advogados
Guilherme	Mata da Silva	Abreu Advogados
André	Modesto Pinheiro	Abreu Advogados
Eduardo	Peixoto Gomes	Abreu Advogados
Isabel	Pinheiro Torres	Abreu Advogados
Tatiana	Cardoso	Antas da Cunha Ecija
Stéfanie	Luz	Caiado Guerreiro
Duarte	Moreno Murtinha	Caiado Guerreiro
Nuno	Filipe Henriques	Caldeira Pires & Associados
José Carlos	Silva	Caldeira Pires & Associados
Gonçalo	Cerejeira Namora	Cerejeira Namora, Marinho Falcão
Nuno	Figueirôa Santos	CMS Portugal

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA
António	Magalhães e Menezes	CMS Portugal
Sofia	Mateus	CMS Portugal
Henrique	Peyssonne Nunes	CMS Portugal
José Manuel	Silva Nunes	CMS Portugal
Margarida	Vila Franca	CMS Portugal
Filipe	Pereira Duarte	CRS Advogados
Duarte	Ribeiro Telles	Deloitte Legal
Ana Isabel	Batista	Garrigues
Madalena	Caldeira	Gómez-Acebo & Pombo
Manuel	Simões de Carvalho	KGSA
João	Amaral	Miranda & Associados
Rosário	Paixão	Miranda & Associados
Maria	Gouveia	Morais Leitão
Paulo	Nogueira da Rocha	Morais Leitão

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA
Maria	Norton dos Reis	Pares Advogados
Rúben	Brigolas	PLMJ
Alexander	Ehlert	PLMJ
Dinis	Tracana	PLMJ
Diogo	Freitas	PRA – Raposo, Sa Miranda & Associados
Fernando	Lança Martins	PwC Portugal
Tiago	Silva Abade	PwC Portugal
Francisco	Boavida Salavessa	Sérvelo & Associados
Manuel	Henriques	Sérvelo & Associados
Pedro	Silveira Borges	Sérvelo & Associados

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA
Alexandra	Valpacos	Sérvelo & Associados
Ana	Ferreira Neves	Telles
Nuno	Marques	Telles
Pedro	Matias Pereira	Telles
José	Pedroso de Melo	Telles
Guilherme	Seabra Galante	Telles
Hélder	Frias	Uría Menéndez
André	Gaspar Martins	Vieira de Almeida
Francisca	Paulouro	Vieira de Almeida

LOS 3 NOMBRAMIENTOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE 2025



Marta Pontes : Nombrada co-managing partner de Uría Menéndez en Lisboa, junto a António Villacampa, a partir del 1 de enero de 2026. Experta en fiscalidad, con experiencia en M&A, inmobiliario, project finance, productos financieros y litigios fiscales, es la primera mujer en co-liderar Uría en Portugal.



Nuno Cabeçadas : Nuevo managing partner en Miranda, en el marco de una reestructuración más amplia del modelo de gobierno del despacho. Con 23 años en la firma, estuvo destacado en Maputo y se ha centrado en banca y finanzas y project finance en infraestructuras, energía y grandes transacciones en África.



Bruno Ferreira : Reconfirmado como managing partner de PLMJ por otros tres años. Es también socio en banca, finanzas y mercados de capitales, con experiencia en transacciones complejas nacionales e internacionales, combinando trabajo transaccional, regulatorio y de asesoramiento financiero.

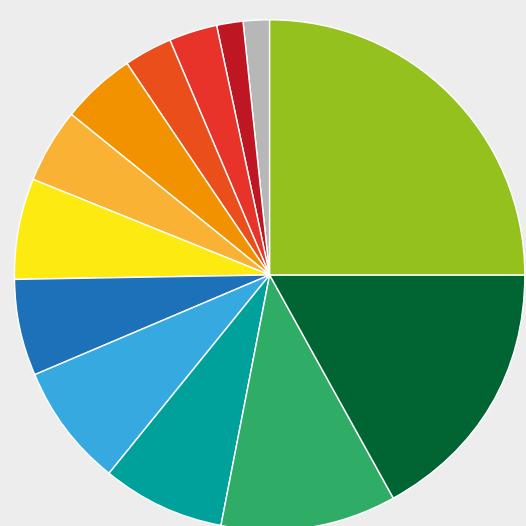
NOMBRAMIENTOS A SOCIOS NO LEGALES

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA	ROL
Carlos Eduardo	Coelho	Morais Leitão	Head of innovation and knowledge
Alexandra	Almeida Ferreira	PLMJ	Head of branding and communication
Daniela	Amaral	PLMJ	Head of strategy & business development
Maria da Luz	Sérvelo Correia Oom	Sérvelo & Associados	General director

NOMBRAMIENTOS A CARGOS EJECUTIVOS 2025

NOMBRE	APPELLIDO	FIRMA	ROL
João André	Antunes	Fieldfisher	Named co-managing partner
André	Miranda	Fieldfisher	Named co-managing partner
Nuno	Cabeçadas	Miranda & Associados	Named managing partner
Bruno	Ferreira	PLMJ	Re-confirmed managing partner
Marta	Pontes	Uría Menéndez	Named co-managing partner
Antonio	Villacampa	Uría Menéndez	Re-confirmed managing partner

ÁREAS DE PRÁCTICA CON MÁS NOMBRAMIENTOS



- Mercantil / Fusiones y Adquisiciones / Comercial - 25%
- Fiscalidad - 17.2%
- Litigación y Arbitraje - 10.9%
- Público y Regulatorio, UE - 7.8%
- Inmobiliario y urbanismo - 7.8%
- Bancario y Financiero - 6.25%
- Laboral y Empleo - 6.25%
- TMT, digital, protección de datos - 4.7%
- Internacional - 4.7%
- Clientes privados y derecho de familia - 3.1%
- Regulatorio - 3.1%
- Minería - 1.6%
- Ciencias de la vida - 1.6%

FICHAJES Y NOMBRAMIENTOS IN-HOUSE

En 2024, Iberian Lawyer registró 13 movimientos y nombramientos internos en empresas —un aumento del 62,5% respecto al año anterior, cuando se contabilizaron ocho. Cinco de estos movimientos involucraron a mujeres. Ejemplos incluyen a **Carla de Abreu Lopes**, exresponsable del área legal en Huawei Technologies, que se incorporó a Securitas Portugal como responsable de legal, riesgo y compliance ([leer más](#)). **Pedro**

Boullosa Gonzalez, anteriormente chief compliance officer en Banco Santander Totta, se convirtió en el nuevo responsable del área legal en Novobanco, reemplazando a **Patrícia Afonso Fonseca**, que fue nombrada internamente para formar parte del consejo ejecutivo del banco y continúa supervisando las áreas legal, compliance y ESG ([leer más](#)). **Joana Varela**, anteriormente asesora legal de inversión y M&A en Grupo Brisa, también fue promovida a responsable del área legal del grupo ([leer más](#)).

MOVIMIENTOS IN-HOUSE

NOMBRE	APELLIDO	ROL	FIRMA
Tiago	da Mota	Managing counsel, legal & compliance	Betclic in Portugal
Francisco	Granja de Almeida	"Head of legal	C-More
João	Ventura	Head of legal and M&A	Dils Portugal
Sofia	Contente	Senior legal manager	GI Group Holding
Raquel	Dias Pinto	Head of legal	L&G Rodrigues Family Office
Pedro	Boullosa Gonzalez	"Head of legal	Novobanco
João	Monge de Gouveia	Head of legal, compliance, and corporate affairs	Pignus
Carla	de Abreu Lopes	Head of legal, risk and compliance	Securitas Portugal

NOMBRAMIENTOS IN-HOUSE

NOMBRE	APELLIDO	ROL	FIRMA
Miguel	"Barbosa	Legal director	Agrogarante, Garval, Lisgarante, and Norgarante
Hugo	"de Almeida Pinho	Subdirector of legal and compliance for EMEA	Arthrex
Pedro	Lobo Xavier	Head of the regulation and European affairs	Banco de Portugal
Joana	Varela	"Head of legal	Grupo Brisa
Patricia	Afonso Fonseca	Member of the executive board	Novobanco

INTEGRACIONES Y NUEVOS DESPACHOS

Además de los ya mencionados Fieldfisher, Bird & Bird y Proença de Carvalho, que abrieron sus puertas en 2025, cuatro integraciones remodelaron el mercado legal portugués. Como se indicó, Andersen incorporó dos despachos locales: en Oporto, Andersen abrió una nueva oficina al integrar Teixeira & Guimarães, con un equipo de seis personas. En Lisboa, el despacho estadounidense integró Santos de Oliveira & Associados, una boutique dirigida por **Víctor Manuel dos Santos de Oliveira**, quien se incorporó a Andersen como of counsel ([leer más](#)).

48% de las incorporaciones laterales fueron de mujeres

PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados integró PVA Legal ([leer más](#)). Como parte de esta integración, los nuevos socios **Filipe Pimenta** y **Sandra Vitorino** se unieron a PRA en Lisboa como responsables del área de inmobiliario y fiscal, respectivamente. Además, SRS Legal incorporó LSM Advogados, una boutique especializada en asesorar a entidades públicas y privadas con enfoque en derecho de la competencia y de la UE, regulación económica y supervisión financiera ([leer más](#)). 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

18.75% de los movimientos se dio en el área de corporate/M&A

INTEGRACIONES

Andersen - Santos de Oliveira & Associados

Santos de Oliveira era una boutique especializada en derecho penal, delitos económicos y derecho procesal. Con esta integración, cuatro nuevos abogados se incorporaron a Andersen.

Andersen - Teixeira e Guimarães

Dirigida por João Guimarães y Marlene Teixeira, quienes se unieron a Andersen como socio y socia local, Teixeira & Guimarães contaba con un equipo de seis personas y una cartera internacional de clientes.

PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados - PVA Legal

Seis abogados, incluidos tres socios, se incorporaron a PRA a través de esta operación, que permite al despacho consolidar sus áreas de real estate, fiscal, litigación y laboral en la oficina de Lisboa.

SRS Legal - LSM Advogados

LSM, una boutique especializada en derecho de la competencia, derecho de la Unión Europea, regulación económica y supervisión financiera, incorporó a Cristina Homem Ferreira Morais y Lúcio Tomé Feteira a SRS.

NUEVOS DESPACHOS

Bird & Bird: Estableció su oficina en Lisboa en septiembre con un equipo inicial compuesto íntegramente por mujeres: dos socias, ocho abogadas y tres miembros de apoyo.

Fieldfisher: Entró en el mercado portugués en julio mediante la integración del equipo de 68 personas de André Miranda Associados, con oficinas en Lisboa y Oporto, y seis socios.

Proença de Carvalho: Fundado por Daniel Proença de Carvalho, exsocio de Uría Menéndez, el despacho abrió sus puertas en enero de 2025. Actualmente cuenta con ocho socios y 21 abogados.



Caiado Guerreiro, estrategia y momentum

El managing partner João Caiado Guerreiro explica cómo el despacho está ampliando áreas clave, invirtiendo en sectores impulsados por la tecnología y respondiendo a la creciente dimensión global del trabajo jurídico

por glória paiva

De forma discreta, pero constante, Caiado Guerreiro ha consolidado su posición en el mercado jurídico portugués. Fundado en 1979 por **José Franco Caiado** y relanzado en 1999 por **Tiago Caiado Guerreiro y João Caiado Guerreiro**, el despacho está dirigido desde entonces por João, quien también lidera el área de corporate, comercial y mercados de capitales. Además, trabaja en banca y finanzas, project finance, arbitraje y litigación, e inversión extranjera directa, áreas en las que el despacho ha crecido en paralelo a la economía portuguesa, cada vez más dinámica en el periodo post-pandemia. Con oficinas en Lisboa, Oporto y Faro, y una red de alianzas internacionales, el despacho combina su fortaleza tradicional en corporate, litigación, fiscal y laboral con una inversión creciente en tecnología, datos e inteligencia artificial. Fuera del trabajo con clientes, João Caiado Guerreiro escribe una columna en *A Bola*, "Direito ao Golo", donde vincula su experiencia jurídica con su pasión por el fútbol. En esta entrevista con *Iberian Lawyer*, el managing partner reflexiona sobre las áreas más activas del despacho y las tendencias emergentes que están modelando el panorama legal portugués.

Es managing partner de Caiado Guerreiro desde 1999. ¿Cuáles han sido las principales transformaciones que ha vivido el despacho en estos 26 años? Hemos asistido a un desarrollo significativo, tanto a nivel de estructura interna como en nuestra posición en el mercado. El despacho ha crecido de forma constante convirtiéndose en una referencia no solo en Portugal, sino también a escala internacional. Desde el inicio apostamos por ser un *one-stop shop* para los clientes y por crear equipos multidisciplinares capaces de ofrecer asesoramiento integrado y transversal, anticipar tendencias y responder a los desafíos legislativos y regulatorios. La formación continua ha sido uno de los pilares de nuestro modelo, permitiéndonos mantener un alto nivel de especialización y un servicio ágil y personalizado. La evolución tecnológica también ha sido decisiva: digitalizamos procesos, adoptamos herramientas de gestión documental y de *workflow*, e integramos plataformas colaborativas, lo que nos permitió aumentar la eficiencia interna y la proximidad con los clientes, incluso en períodos de incertidumbre. Y ahora estamos integrando inteligencia artificial.

SOBRE CAIADO GUERREIRO

1979

año de fundación

€14 MILLONES DE EUROS

de facturación en 2024*

9

socios

92

abogados

*según estimaciones de *Iberian Lawyer*

Caiado Guerreiro ha destacado en el ámbito de la inmigración. ¿Qué tipo de trabajo están desarrollando en esta área y cómo valora el marco jurídico portugués actual en esa materia?

El trabajo desarrollado en inmigración ha sido especialmente relevante en un momento en que Portugal se consolida como destino de referencia para inversores, nómadas digitales y personas en busca de nuevas oportunidades de vida. Contamos con un equipo dedicado y con experiencia en procesos de residencia —en particular permisos para inversores (como el Golden Visa), visados D7 y D2, y regularización de profesionales de distintos sectores, así como procedimientos de nacionalidad. Trabajamos sobre todo con *high-net-worth* individuals, altos ejecutivos y empresas. Los casos más frecuentes corresponden a ciudadanos de Estados Unidos, China, Brasil y otros países lusófonos. El marco legal portugués sigue siendo competitivo, pero el elevado volumen de cambios legislativos, especialmente en los programas de inversión extranjera, exige un seguimiento cercano y una actualización constante.

El despacho ha reforzado las áreas de familia y sucesiones, así como fiscal. ¿Qué motiva esta inversión?

Queremos responder a una tendencia de creciente sofisticación e internacionalización de la demanda. Esta apuesta también se refleja en el nombramiento de dos nuevos socios, Stéfanie Luz y Duarte Moreno Murtinha, que trabajan en estas áreas. El mercado ha registrado un aumento de disputas relacionadas con sucesiones transfronterizas, reorganización de patrimonios familiares y planificación sucesoria, a menudo implicando múltiples jurisdicciones y distintos regímenes fiscales. Por otro lado, la complejidad del sistema fiscal portugués y el impacto de las nuevas obligaciones para particulares y empresas requieren un apoyo permanente.

¿En qué otras áreas ha registrado el despacho un mayor crecimiento o inversión estratégica?

Hemos identificado un crecimiento significativo en litigación y arbitraje, especialmente en disputas comerciales y societarias y en procesos de reestructuración e insolvencia. También se ha intensificado la demanda en derecho laboral, reflejo de los cambios dinámicos del mercado de trabajo y del auge del trabajo híbrido y remoto. La propiedad intelectual, la protección de datos, el derecho digital y el ESG también destacan —todas ellas áreas que se han vuelto centrales para la actividad diaria de nuestros clientes corporativos. Este crecimiento resulta de un seguimiento estratégico de las tendencias del mercado y de alianzas internacionales que refuerzan nuestra capacidad de respuesta. Y todo ello sin olvidar la inversión extranjera y el M&A, áreas en las que siempre hay mucho por hacer.

¿En qué mercados extranjeros ha estado más activo el despacho y de qué forma?

Tenemos varias alianzas y colaboraciones que nos permiten apoyar a los clientes tanto en Portugal como en el extranjero. En China, con Jingsh Law Firm, y en Brasil, con Décio Freire Advogados, por ejemplo. También trabajamos directamente en los países africanos de lengua portuguesa. Caiado Guerreiro es miembro de prestigiosas redes internacionales de despachos, como Globalaw, Parlex y EuroIT Counsel. Curiosamente, algunas de nuestras relaciones más fructíferas —tanto en términos de negocio como de desarrollo de talento— son informales, como

«El contexto actual exige equipos ágiles, adaptación rápida y un fuerte compromiso con la formación continua»

las que mantenemos con determinados despachos norteamericanos.

¿Cómo ha impactado la “avalancha regulatoria” en la práctica jurídica en Portugal?

La creciente densidad legislativa ha tenido un impacto profundo en la práctica jurídica, especialmente en áreas como fiscal, societario, compliance y protección de datos. Nuestro trabajo va más allá del apoyo reactivo: ofrecemos asesoramiento preventivo y desarrollamos programas internos de formación para garantizar que los equipos se mantengan al día con la legislación nacional y europea. Invertimos en colaboraciones con consultoras tecnológicas para automatizar el seguimiento de los cambios legislativos y regulatorios, lo que nos permite ofrecer soluciones jurídicas más seguras





y personalizadas. El aumento de las exigencias de compliance también implica una mayor inversión por parte de las empresas en auditorías, formación e informes —áreas en las que desempeñamos un papel consultivo muy activo.

¿Cómo están influyendo la digitalización y la innovación en el funcionamiento del despacho?
 Internamente, hemos invertido en sistemas de gestión de procesos, documentación digital segura, plataformas de relación con clientes y herramientas de IA para clasificación, revisión y redacción de documentos. Más allá de la tecnología, fomentamos una cultura de innovación mediante formación en nuevas herramientas, proyectos piloto en la adopción de IA y el impulso de modelos de trabajo híbridos y colaborativos, así como de la automatización de tareas. Invertir en la gestión compartida del conocimiento y en un plan estructurado de inversión tecnológica continua es esencial para ofrecer servicios de valor añadido. Solo los despachos que combinen tecnología avanzada con una cultura organizativa innovadora podrán atraer al mejor talento y mantener altos niveles de satisfacción de los clientes.

Mirando hacia adelante, ¿qué tendencias prevé para el mercado jurídico portugués?
 El futuro de la práctica jurídica en Portugal estará marcado por una mayor internacionalización, la integración de competencias multidisciplinares y una dependencia creciente de la tecnología. Áreas como el derecho medioambiental, la fiscalidad internacional, la IA y la protección de datos han ido ganando una relevancia significativa, y se espera que esta tendencia crezca en los próximos años, impulsada por la evolución de los modelos de negocio y las exigencias regulatorias europeas. El derecho preventivo y de asesoramiento, apoyado en el análisis de datos y la automatización de procesos, será un elemento diferenciador clave. El contexto actual exige equipos ágiles, adaptación rápida y un fuerte compromiso con la formación continua. Y no podemos ignorar la presencia creciente de despachos extranjeros en Portugal, que a veces se materializa únicamente a través de un cambio de marca. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



El retail fashion bajo la lupa legal

Ursula Rodríguez Robles, *head of legal* de Kiabi en España y Portugal, analiza cómo el departamento jurídico acompaña la transformación del sector frente a temas como sostenibilidad, digitalización y nuevas regulaciones

por glória paiva

El sector del *retail fashion* vive un momento de replanteamiento profundo. A las tensiones de un mercado global y competitivo se suma ahora un marco regulatorio europeo que redefine la gestión de residuos, el ecodiseño y la responsabilidad de los productores a lo largo de toda la vida útil de los artículos — incluido el régimen de Responsabilidad Ampliada del Productor (EPR) para textil, textil del hogar y calzado. En este escenario volátil, perfiles como el de **Ursula Rodríguez Robles** se vuelven determinantes. Tras iniciar su carrera en PwC y recorrer sectores tan distintos como el inmobiliario, en CBRE España, y la logística, en GXO, desde 2023 lidera el área legal de Kiabi en España y Portugal. Desde ahí acompaña la transformación de la marca del grupo francés de la familia Mulliez, justo cuando sostenibilidad, cumplimiento y digitalización avanzan a un ritmo acelerado. Su equipo cubre el día a día de 74 tiendas en España y 13 en Portugal, además de impulsar proyectos que van del real estate a la regulación ambiental. “Las nuevas normas marcan un punto de inflexión: la sostenibilidad deja de ser un valor reputacional para convertirse en un imperativo normativo y competitivo”, señala. En esta entrevista con *Iberian Lawyer*, Ursula Rodríguez aborda los desafíos de un sector que ya no puede permitirse aplazar su adaptación.

¿Qué competencias o enfoques crees que son esenciales para dirigir un departamento jurídico en una empresa multinacional del retail?

Más que conocer la ley, es importante entender el negocio, la cultura, las personas y la realidad operativa. El retail es un entorno cambiante, rápido y multidisciplinar, donde cada decisión tiene un impacto directo en tiendas, equipos y clientes. El

«El retail ya no es solo vender ropa. Hablamos de economía circular, segunda mano, marketplaces, omnicanalidad, inteligencia artificial...»

enfoque del abogado interno debe ser pro-negocio, flexible y preventivo. Eso es lo que te permite anticipar riesgos y dar soluciones reales. Las competencias clave son visión transversal, capacidad de simplificar lo jurídico, cercanía y colaboración con los equipos, e innovación a través de herramientas digitales y metodologías ágiles. El liderazgo jurídico exige combinar solidez técnica, mentalidad de servicio y una enorme curiosidad por el negocio.

¿Cuáles son hoy los principales retos jurídicos en Kiabi y en el retail fashion?

Acompañar la transformación. El *retail* ya no es solo vender ropa. Hablamos de economía circular, segunda mano, *marketplaces*, omnicanalidad, inteligencia artificial... y todo ello exige una función jurídica mucho más integrada, adaptable y cercana al negocio. El entorno regulatorio es cada vez más exigente. Un ejemplo es el Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial, que plantea nuevos retos de cumplimiento para empresas con proyectos digitales. El sector del *retail fashion* también se está redefiniendo con la modificación de la Directiva de



Residuos, que incorpora los residuos textiles, textiles del hogar y de calzado, y con la futura normativa de ecodiseño. Y la IA representa una diferencia competitiva enorme entre empresas y en el ámbito jurídico. Los retos son múltiples, pero todos giran en torno a un mismo eje: acompañar el crecimiento del negocio con seguridad, sostenibilidad e innovación, haciendo del área jurídica un socio estratégico.

¿Qué temas están más en el radar de los equipos legales del *retail fashion*?

Destacaría cuatro focos. El primero es *real estate*, porque estamos en plena fase de expansión y eso implica un gran volumen de contratos. La segunda es consumo y comercio, que está en el corazón del negocio: inspecciones comerciales, reclamaciones, promociones, cartelería, precios o siniestros, entre otros, donde la rapidez de respuesta y el conocimiento operativo son esenciales. La tercera es sostenibilidad, considerando el marco normativo que nos exige adaptarnos de forma anticipada, pero también proactiva, integrando la sostenibilidad como una oportunidad para innovar. Y la cuarta es el entorno digital, que abarca desde el *e-commerce* y el *marketplace* hasta la publicidad online, la protección de datos y la inteligencia artificial. Y todo lo anterior bajo un marco sólido de compliance, que garantiza que crezcamos de forma ordenada, ética y sostenible.

¿En qué consiste el plan de Responsabilidad Ampliada del Productor (EPR) para residuos textiles y qué impacto tendrá?

La Responsabilidad Ampliada del Productor implica que quien pone un producto en el mercado es también responsable de su gestión al final de su vida útil. En Europa, esta responsabilidad no se regula de forma general, sino por flujos de residuos específicos. El textil, textil del hogar y calzado serán un nuevo flujo regulado, con el objetivo de reducir el impacto ambiental de la moda. Las empresas del sector deberán financiar la recogida, clasificación y tratamiento de los residuos, garantizando su trazabilidad y segunda vida. Previsiblemente desde 2027, habrá, para las compañías, obligaciones económicas, de trazabilidad y de reporting avanzados: es un cambio estructural desde un modelo lineal hacia uno circular y corresponsable, donde los productores asumen un papel clave en la transición hacia una economía más verde.

KIABI EN CIFRAS

1978

año de fundación en Francia

1993

apertura de las primeras tiendas internacionales en España

2005

desarrollo del modelo de franquicia en el extranjero

8,997

empleados

641

puntos de contacto

20

países

€2.300 MILLONES

de euros de facturación (2024)

¿Qué papel desempeña el departamento jurídico en esa transición?

Traducimos la complejidad normativa en reglas claras y aplicables. Nuestro trabajo consiste en analizar las normas, interpretar su impacto y formalizar los acuerdos que permitan a la compañía avanzar con seguridad en los marcos regulatorios. En Kiabi, apoyamos a los equipos cuando necesitan entender normativas muy técnicas o en continua evolución, y trabajamos con las distintas áreas para que la transición hacia un modelo más sostenible se lleve a cabo con garantías jurídicas. La experiencia francesa con el sistema Refashion nos permite

anticipar la EPR en España y Portugal. En Kiabi también participamos en Reviste, el sistema colectivo de responsabilidad ampliada del productor para residuos textiles y de calzado, para construir, con otras grandes compañías del sector, un modelo conjunto y eficiente a través de la organización y la financiación de su gestión, impulsando el reciclado y el ecodiseño. Nuestro papel como abogados es asegurar que la sostenibilidad se integre con rigor, seguridad jurídica y visión de largo plazo.

¿Cómo se puede compatibilizar el cumplimiento regulatorio en materia ambiental con los objetivos económicos de la compañía?

La clave está en la anticipación. Cuanto antes se analicen las nuevas obligaciones ambientales y su impacto operativo, más margen tendrá la empresa para adaptarse y convertir el cumplimiento en una ventaja competitiva. El cumplimiento debe verse como una inversión en reputación y resiliencia. En Kiabi, trabajamos anticipando los cambios normativos, identificando oportunidades y acompañando al negocio en la toma de decisiones para equilibrar los objetivos ambientales y económicos. Con anticipación y visión, el cumplimiento deja de ser una obligación y se convierte en una palanca de innovación, eficiencia y confianza.

¿Cómo evolucionará el papel del head of legal en el retail?

El papel del head of legal está evolucionando hacia una figura mucho más estratégica y transversal. Cada vez más, los equipos legales tenemos que entender el negocio, su lenguaje y sus objetivos, para poder traducir la complejidad jurídica en decisiones claras y seguras. Eso implica un equipo versátil, cercano a las operaciones y muy enfocado al cliente interno. Además, el área legal del futuro se apoyará en partners externos que crezcan con nosotros y en tecnología que nos permita ser más eficientes y responder al ritmo del negocio.

¿Qué consejo darías a los jóvenes abogados que aspiran a trabajar en empresas con un fuerte componente internacional?

Mi consejo es que desarrollen una combinación de solidez técnica y apertura al mundo. Es fundamental dominar el inglés, conocer regulaciones internacionales, cultivar habilidades interculturales y flexibilidad. La experiencia práctica en entornos multiculturales marca la diferencia y les permite entender cómo aplicar el derecho en entornos globales. Por último, la curiosidad y la disposición a aprender son cualidades que hacen destacar a un abogado en el ámbito internacional. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer





JASON L. BROWN, VETA T. RICHARDSON

ACC: traspaso de poderes entre Richardson y Brown

La asociación mundial de asesores jurídicos corporativos inicia una nueva etapa. En Filadelfia, MAG se reunió con los dos protagonistas del cambio en la cúpula directiva para recabar su opinión sobre la evolución de la profesión y las prioridades para el futuro

por michela cannovale

Después de catorce años al frente de la Association of Corporate Counsel (ACC) —la principal asociación mundial de asesores jurídicos de empresa, con casi 50.000 miembros en más de 100 países, de los cuales 3.800 están en Europa y 160 solo en Italia—, **Veta T. Richardson** dejó el pasado noviembre su cargo como presidenta y CEO, cediendo el testigo a **Jason L. Brown**, hasta ahora general counsel de GE Appliances y miembro de ACC desde 2003.

El cambio en la cúpula se produce en un momento en el que el papel del asesor jurídico corporativo se está consolidando como una función central en los procesos de toma de decisiones, con una responsabilidad y una visibilidad cada vez mayores. Durante su mandato, Richardson ha liderado la internacionalización de la asociación, reforzando su presencia en los principales mercados mundiales, incluidos Europa e Italia. Por su parte, Brown hereda una organización más amplia y diversificada, con el reto de acompañar a los juristas de empresa en una fase marcada por la transformación tecnológica, los nuevos riesgos y las crecientes expectativas.

En Filadelfia, con motivo de la Reunión Anual de la ACC —la última para Richardson en su cargo de presidente y director ejecutivo—, MAG se reunió con ambos. El encuentro sirvió para comprender cómo ha evolucionado la asociación en los últimos años y cuáles serán las trayectorias del nuevo rumbo. Pero también para analizar de cerca las dinámicas que están rediseñando la profesión del jurista empresarial, con repercusiones cada vez más evidentes también en Europa e Italia.

LA ETAPA RICHARDSON: ACC SE GLOBALIZA

Cuando Richardson asumió la dirección de la asociación, en 2011, ACC era todavía una realidad esencialmente estadounidense. “ACC no estaba preparada para operar realmente a escala global”, recuerda hoy. La estrategia elaborada en aquellos años fue concreta: replanteamiento del personal con competencias internacionales, construcción de una gobernanza capaz de incluir perspectivas no exclusivamente norteamericanas, revisión de la marca en clave unitaria («one Acc») y una política de expansión realizada a través de fusiones e integraciones.

Así es como ACC incorporó entidades como la Asociación Australiana de Abogados Corporativos, el Consejo Corporativo de Oriente Medio o el de Hong Kong, al tiempo que ampliaba su presencia en Asia, Oriente Medio, América Latina y Europa. Paralelamente, la asociación modernizó sus programas de formación, introdujo iniciativas sobre el bienestar de los profesionales e invirtió en tecnología para mejorar los servicios y las investigaciones dedicadas a los juristas de empresa.

Bajo el liderazgo de Richardson, la asociación ha duplicado su número de miembros, ha ampliado su presencia a más de 100 países y ha consolidado un modelo operativo que muchas secciones europeas, incluida la italiana, consideran hoy en día una plataforma esencial para el desarrollo profesional de los asesores jurídicos corporativos.

LA ERA DEL CHIEF LEGAL OFFICER

Catorce años después del inicio de su mandato, el relevo a Brown coincide con una fase de gran importancia estratégica para los juristas de empresa. Según Richardson, en comparación con 2011, el papel del director jurídico ha cambiado sobre todo en la percepción interna de las empresas: “Los abogados internos son ahora reconocidos como creadores de valor”. Su función ha ampliado significativamente el ámbito de sus responsabilidades: cada vez más directores jurídicos se encargan del cumplimiento normativo, la gestión de riesgos, las personas y la cultura, las políticas públicas o las relaciones institucionales. En algunos contextos, incluso la seguridad física, en respuesta a un entorno geopolítico más complejo.

La dinámica, explica, recuerda lo que ocurrió en 2008, cuando la crisis financiera convirtió en protagonista al director financiero. Del mismo modo, hoy en día el contexto está dominado por riesgos legislativos, normativos, políticos y reputacionales que afectan directamente a las competencias de los consejeros generales. “Estamos viviendo la era del director jurídico”, observa, subrayando que la misma evolución afecta también de cerca a los asesores jurídicos europeos, cada vez más involucrados en la definición de las estrategias empresariales.

IA: ENTRE OPORTUNIDADES Y CRITERIO HUMANO

Uno de los terrenos más nuevos y delicados de la evolución profesional es la inteligencia artificial, señala la redacción de *MAG* a los dos juristas. Pero para la expresidenta y directora ejecutiva, se trata simplemente de "una herramienta adicional, capaz de ofrecer opciones, escenarios y análisis comparativos, pero aún lejos de sustituir el criterio humano". Aporta ejemplos concretos: desde la revisión de contratos hasta el apoyo en la redacción de comunicaciones complejas. "La IA ofrece posibilidades, pero no conoce la empresa, las dinámicas internas, las personas". Por eso, insiste, siempre es necesaria una "segunda lectura" por parte del abogado interno, que contextualice y matice las propuestas de la tecnología.

Brown comparte el enfoque de su colega y destaca un elemento adicional: la velocidad del cambio. "La IA de hoy no será la de mañana. Para los juristas de empresa, esto significa desarrollar un enfoque predictivo, no solo reactivo: anticiparse, no perseguir. Es la lógica que ACC está traduciendo en herramientas concretas, como el AI Toolkit y el Centro de Excelencia, que recopila las contribuciones de cientos de miembros".

BIENESTAR: EL PUNTO CIEGO QUE PERMANECE

A pesar de la expansión de su papel y la evolución de sus competencias, la cultura profesional de los abogados de empresa conserva algunos puntos ciegos. El más evidente, según Richardson, es el bienestar de los profesionales: "El agotamiento es un riesgo real, y la pandemia lo ha hecho más visible". ACC ha introducido programas de bienestar, sesiones de debate sobre el estrés, la resiliencia y la gestión del tiempo. "Inesperadamente, siempre están llenas".

Brown se hace eco de ello: "Una organización no es más fuerte que las personas que la componen". Esto significa reconocer que el bienestar no es algo accesorio, sino parte integrante de la capacidad de la empresa para reaccionar ante los riesgos y afrontar crisis complejas.

JASON L. BROWN: UN JURISTA QUE HA CRECIDO DENTRO DE ACC

El nuevo presidente y CEO cuenta con más de veinte años de experiencia en la comunidad de abogados internos. Se incorporó a ACC en 2003, nada más llegar a PepsiCo y antes de incorporarse a MillersCoors, luego a Dyson Americas y finalmente a GE Appliances. Dentro de la asociación, pasó de ser miembro a líder de capítulo y miembro de la junta directiva global.

Su prioridad declarada es sencilla y concreta: escuchar. Socios, capítulos, patrocinadores, colaboradores y comités temáticos. No para empezar de cero, sino para actualizar el plan estratégico en función de las necesidades reales de los asesores jurídicos corporativos, en una fase de rápido cambio. Para Brown, el networking es una infraestructura profesional que permite transformar las experiencias individuales en competencias colectivas. "Así es como se construyen soluciones compartidas", afirma.

DENTRO DE LA EVOLUCIÓN DEL PAPEL

Para Brown, es fundamental la transformación del in-house en una figura llamada a moverse constantemente entre la estrategia y la protección jurídica. Y resume el tema así: el jurista de éxito debe ser percibido internamente como un líder empresarial con competencias jurídicas, no como un técnico aislado del resto de la organización. Es necesario conocer el negocio casi tanto como un director general: dinámicas comerciales, balances, clientes clave, cadena de valor.

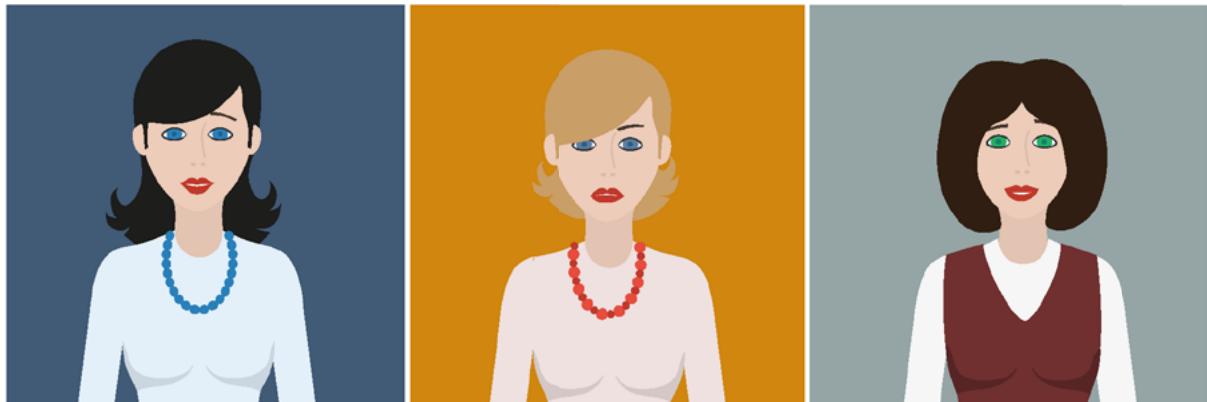
Sin embargo, el riesgo es doble. Por un lado, perder de vista la función jurídica por acercarse demasiado al negocio; por otro, quedarse confinado en un enfoque puramente técnico y quedar excluido de las decisiones importantes. La competencia más difícil es entonces el equilibrio: saber cuándo hablar el lenguaje de los negocios y cuándo ejercer el deber de decir no. □

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



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

Finanzas en acción



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Eduardo Romero se incorpora al consejo de administración de Auren

Romero, socio de la división de consultoría desde 2012, se incorpora al consejo de administración, en sustitución de **Javier Cantera**, que continuará vinculado a la firma como miembro del consejo asesor y seguirá participando en diversos proyectos.



BIG FOUR

KPMG ha nombrado 34 nuevos socios en España

La firma ha nombrado seis nuevos socios en auditoría y 11 en advisory. En auditoría se trata de **Luis Duro**, **Celia Elu**, **Belén García**, **Marta Gil-Fournier**, **Jorge Losada** y **Ana Pérez**, mientras que en las distintas áreas de advisory **Cristina Civit**, **Diego Comendador**, **Alfonso Colmenarejo**, **Elsa Del Hierro**, **Luis Espinosa**, **Alex Esteban**, **Guillermo González**, **Juan Luis Lara**, **David Melero**, **María José Menduiña** y **Yolanda Pérez**. Estas promociones forman parte de un total de 34 nuevos socios nombrados por KPMG en España durante el ejercicio fiscal 2025.



GESTIÓN DE DEUDA

José María Sagardoy, responsable de Dunas Capital Debt

Dunas Capital ha creado Dunas Capital Debt, unidad especializada en financiación y gestión de deuda, liderada por **José María Sagardoy**, ex director general financiero (CFO) de OHLA.

MANAGING DIRECTOR

A&M ha lanzado CFO Services

La firma ha lanzado su práctica de CFO Services, liderada por el managing director **Javier Hernando**, que se incorpora desde PwC.



NUEVA MANAGER

Vanesa Manchado, nueva manager de operaciones de iCapital

Manchado Callejo se incorpora a la firma como manager de operaciones, y cuenta con experiencia en entidades como Allfunds Bank y Family Enterprise Partners.

Finanzas clave en la web



DANIEL MARTÍNEZ

Apollo adquiere el 55% del Atlético de Madrid

El Atlético de Madrid y sus principales accionistas han llegado a un acuerdo para que Apollo Sports Capital, la compañía global de inversión deportiva de Apollo, se convierta en el accionista mayoritario del club. PwC España ha acompañado a Apollo prestando servicios de due diligence financiera, fiscal, tecnológica y de ciberseguridad, así como asesoramiento en la estructuración fiscal. Por otro lado, junto a Quantum han participado Rothschild. Desde PwC varios equipos han estado involucrados. En deals se encuentran **Daniel Martínez** (socio), **Andrew Crockford** (director), **Alec Lamo** (director), **Jorge Quilis Giner** (associate director), **Lucas Alonso** (manager), **Marcos Tejero Tobed** (manager) y **Luis Higuero Rueda** (intern); en el departamento de Tax, **Isabel Moliz Moreno Torres** (directora), **Pablo Rubio Martín** (manager), **Pablo Colio Burgos** (senior associate), **Toni Llull González** (asociado) y **Samuel Carballo Galindo** (asociado); para IT, **Arturo Peña Pazos** (socio), **Carolina Olegario Medina** (manager), **Fernando Martínez Álvarez** (asociado senior) y **Elena Ramírez Pérez** (asociado senior); en Cyber, **Laura Betanzos** (socia), **Marta Villagrá Guilarte** (manager) y **Víctor León de Prada** (senior associate); y en Structuring, el equipo está formado por **Luis Antonio González González** (socio), **Isabel Moliz Moreno Torres** (también en Tax), **Meritxell Nadal** (socia), **Víctor González Simón** (socio), **Pablo Rubio Martín** (manager) (otro cruce con Tax), **Beatriz Piteiras Gomes** (senior manager) y **Eva Martín Corral** (manager). Aon ha actuado como insurance advisor.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Apollo adquiere el 55% del Atlético de Madrid

FIRMAS

PwC, Rothschild y Aon.

ASESORES

Daniel Martínez

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



ANDREA DAGNINO



MIGUEL ÁNGEL GARCÍA BRITO



ELEUTERIO ABAD



JUAN ROMERO

Corporación Financiera Azuaga y Hyperion Fund han constituido un holding especializado en mantenimiento, reparación y operaciones (MRO) aeronáuticas, tras la adquisición de Gestair y, recientemente, de Brok-air y ATS Aviation. 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, así como en el levantamiento de la deuda necesaria para la operación. La due diligence financiera ha sido realizada por Alvarez & Marsal. Por otro lado, los vendedores contaron con el apoyo de iCorporate, firma especializada en M&A del grupo iCapital Asesores Financieros y Patrimoniales, Livingstone Partners, y EY. El equipo de iCorporate ha estado formado por **Miguel Ángel García Brito**, socio fundador; **Christian Domínguez Porres**, socio y **Pedro Suárez**, responsable de la oficina de Canarias. Además, en el equipo de Livingstone Partners ha estado **Eleuterio Abad**, socio; **Juan Romero**, socio; **Andrés E. Izquierdo**, asociado; **Sergio Ribera**, asociado; y **Alberto Pombo**, asociado. EY también ha estado presente en la vendor due diligence y como asesor legal.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

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

FIRMAS

Singular Bank, Alvarez & Marsal, iCapital Asesores Financieros y Patrimoniales, Livingstone Partners, y EY

ASESORES

Andrea Dagnino, Miguel Ángel García Brito, Eleuterio Abad, y Juan Romero

Cinven adquiere una participación mayoritaria en UAX



LUIS ARAGÓN GURRÍA



RODRIGO RODRÍGUEZ



CRISTINA ALMEIDA

Cinven ha adquirido una participación mayoritaria en el Grupo Universidad Alfonso X el Sabio (UAX) a CVC Funds. Santander ha acompañado a Cinven como asesor financiero en la operación. El equipo ha estado liderado por **Luis Aragón Gurría**, managing director, junto a **Ignacio Marcide García**, executive director; **Alejandro Hualde**, vice president; **Ignacio Domínguez-Adame**, head of Corporate & Investment Banking Continental Europe; **Carlos Jiménez Ordóñez** y **Celia Pérez**, associates; **Bárbara Nieto**, analyst, y **Jesús Quintanal**, cohead of Banking & Corporate Finance Europe. **Goldman Sachs** ha actuado igualmente como asesor financiero de Cinven. Alvarez & Marsal también ha trabajado junto a la firma que lidera el español **Jorge Quemada**. En la Commercial Due Diligence, el equipo estuvo compuesto por **Rodrigo Rodríguez** (managing director), **Jorge Gómez López** (director) y **Eugenia Montesino** (asociada). En la Financial Due Diligence, participaron **Cristina Almeida** (managing director), **Mónica García** (senior director) y **Sergio Andrés** (director), mientras que en la Operational Due Diligence intervinieron **Eloy Conchillo** (director) y **Pedro Galindo** (director). Del lado del vendedor, además de Rothschild, han asesorado Roland Berger y PwC.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Cinven adquiere una participación mayoritaria en UAX

FIRMAS

Santander, Goldman Sachs, Alvarez & Marsal, Rothschild, Roland Berger y PwC

ASESORES

Luis Aragón Gurría, Rodrigo Rodríguez y Cristina Almeida

Nazca adquiere una participación mayoritaria en SanSan



MANUEL VALVERDE

Nazca Capital ha adquirido, a través de su fondo Nazca Small Cap II, una participación mayoritaria en SanSan, empresa referente en el ámbito de macetas hidropónicas para arándano. En el marco de esta operación, PwC y KPMG han asesorado a Nazca, mientras que Suomi Advisory ha asesorado a SanSan. Además, Sabadell aportará financiación a la operación para apoyar en el proceso de crecimiento. El equipo de PwC ha estado formado por **Manuel Valverde** (socio), **Mario Murciano** (director), **María Munilla Fernández** (manager), **Martina Pattuzzi** (supervisor), **Iván Santo** (senior associate), y **Alvaro Sanchez** (associate).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Nazca adquiere una participación mayoritaria en SanSan

FIRMAS

PwC, KPMG, Suomi Advisory,

ASESORES

Manuel Valverde



IBERIAN LAWYER

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



Los top 30 del M&A

Liderazgo, estrategia y ejecución. Estos son los profesionales que han marcado el panorama transaccional en 2025, según [Financecommunity.es](https://www.financemagazine.es)

por julia gil

En 2025, el mercado de operaciones corporativas en España no se mueve únicamente por cifras o tendencias; detrás de cada adquisición, cada desinversión, cada salida a bolsa, cada oferta pública de adquisición y, en general, de cualquier transacción estratégica, existen equipos y líderes que marcan la diferencia. Profesionales que asesoran, estructuran, negocian y ejecutan operaciones complejas, aportando una visión estratégica que impulsa a empresas, inversores e instituciones. Por primera vez, Financecommunity.es ha identificado a los 30 protagonistas del M&A y del asesoramiento financiero en España: perfiles que, gracias a su liderazgo, capacidad de ejecución y visión estratégica, han dejado una huella tangible en el ecosistema transacciona. Esta selección no es jerárquica ni clasificatoria, sino un reconocimiento a quienes han acompañado a las firmas y a sus clientes en algunas de las transacciones más relevantes del año, impactando en el mercado y reforzando la posición de sus organizaciones a nivel local e internacional.

La fotografía que ofrece este grupo es amplia y representativa. Conviven en ella los máximos responsables de banca de inversión de las grandes entidades internacionales, los líderes del área CIB en los principales bancos españoles, los

socios responsables de algunas áreas de las Big Four y los ejecutivos que impulsan la actividad desde firmas independientes y boutiques altamente especializadas. Lo que une a todos ellos es su capacidad de transformar la estrategia en acción, de liderar equipos y de materializar operaciones complejas, ya sea mediante fusiones y adquisiciones, desinversiones o transacciones corporativas complejas. Para seleccionar a los 30 protagonistas, la redacción ha puesto el foco no solo en estos hitos, sino también en una visión más amplia de su aportación: su papel en el crecimiento del negocio, su capacidad de influencia dentro de sus organizaciones y la proyección internacional que reflejan rankings como Mergermarket, MergerLinks o Dealogic.

El resultado es una panorámica completa de los 30 profesionales que están marcando el pulso del M&A en España en 2025. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

**Las operaciones se han tenido en cuenta del 01/01/2025 al 02/12/2025 anunciadas y cerradas dentro de este periodo por las plataformas Mergermarket, Mergerlinks, Dealogic y los medios Financecommunity.es e Iberian Lawyer.*



Responsable desde 2022, acumula más de 15 años de experiencia en M&A, financiación apalancada, mercados de deuda y capital, y en sectores que van desde telecomunicaciones, infraestructuras e industriales hasta consumo y real estate. Lleva en la firma desde 2009 y fue ascendido a director general en 2018, tras experiencias en J.P. Morgan y vivir la caída de Lehman Brothers. En 2025, su equipo lideró operaciones como la adquisición por parte de AXA del 40% de FiberPass; la salida a bolsa de Cirsa por 450 millones; la venta del negocio de Iberdrola en México; la desinversión de Siemens Gamesa en India y Sri Lanka; y la adquisición, por parte de Eni Plenitude, de proyectos solares y activos de almacenamiento de EDP Renováveis.



Gonzalo Ardura
Responsable de banca de inversión para España
Barclays

Joaquín Arenas, el hombre de BofA en la península desde 2013, lleva más de diez años orquestando operaciones de M&A y financiación para algunos de los grandes clientes del banco. Aterrizó en el gigante estadounidense tras una larga carrera de 22 años en Morgan Stanley, donde llegó a dirigir el área de banca de inversión para España y Portugal. En 2025 y bajo su batuta, BofA ha estado en transacciones como la compra del 10% adicional de Heathrow por Aridian, la adquisición del centro comercial Bonaire por Castellana Properties por 305 millones de euros y la compra del 30,29% de Neoenergia por Iberdrola por 2.200 millones de dólares, además de acompañar transacciones como la entrada de Orange en MasOrange y la opa de exclusión de Catalana Occidente.



Joaquín Arenas
Country executive y responsable de Corporate & Investment Banking Iberia
Bank of America

Bajo su liderazgo efectivo desde 2019, Iñaki Badiola dirige CaixaBank CIB, tras haber sido director ejecutivo de CIB y director corporativo de financiación estructurada y banca institucional. Con más de dos décadas de experiencia en sectores como tecnología, distribución, transporte e inmobiliario, avanza hacia un ejercicio histórico este 2025, especialmente en el negocio de los préstamos sindicados a empresas, donde la entidad ha participado, hasta octubre, en 45 operaciones por un volumen total de 8.145 millones de euros, incluida la financiación íntegra, por 2.277 millones, de la opa de exclusión de Catalana Occidente. De 2021 hasta el cierre del tercer trimestre de 2025, la plantilla de CIB pasó de 640 a 830 profesionales, y el margen ordinario del área se multiplicó por 2,5 en ese mismo periodo.



Iñaki Badiola Gómez

Responsable de CaixaBank Corporate
& Investment Banking (CIB)
Caixabank

El banquero estrella del gigante de Wall Street dirige J.P Morgan en España y Portugal desde 2016, tras incorporarse al banco en Londres en el año 2000. Con más de dos décadas de trayectoria en operaciones clave del mercado ibérico, se consolidó en 2024 al guiar al BBVA en la opa sobre Sabadell y participar en la compra de Idealista por Cinven, lo que le sitúa como segundo banquero más activo en España y 16º en Europa por volumen de operaciones de M&A, según MergerLinks. En 2025 mantiene ese impulso: J.P. Morgan lidera el ranking de banca de inversión en España, de Deaogic, con 120,36 millones de dólares en operaciones, incluyendo la alianza ACS-BlackRock, la compra de Aedas por Neinor y la venta de Coltel a Millicom.



Ignacio de la Colina

Presidente y CEO para España y Portugal
J.P. Morgan

El *number one*. Tras 26 años en Goldman Sachs España, anunció su retirada del gigante de Wall Street en marzo de 2025, dejando paso a Juan de Gómez-Villalba y Gloria Carreño como co-directores generales. Su huella en 2024 y en este 2025, no ha quedado indiferente: fue clave para Sabadell en la ope planteada por BBVA y MergerLinks lo ha situado en 2024 como el banquero más activo de España y noveno en Europa por volumen de M&A. Este año participó en la compra de TSB Banking Group por Santander; la adquisición de Aedas por Neinor por 1.100 millones; la compra de activos de P3 en Colombia por Actis y la venta del 49% de Santander Polska a Erste Group Bank.



Olaf Díaz Pintado
Socio y CEO de Goldman Sachs España
Goldman Sachs

Con tres décadas en el grupo, dirige Corporate & Investment Banking en Europa, tras liderar SCIB en España desde 2020 y asumir la dirección global de debt finance en 2019. Su trayectoria incluye puestos clave en Brasil y dirección global de Mercados de Crédito y Productos. En lo que va de 2025, el banco figura —según Dealogic— como la segunda entidad en España por valor de operaciones de banca de inversión, con 105,36 millones de dólares acumulados, gracias a su participación en la compra de la Universidad Alfonso X El Sabio (UAX) por parte de Cinven; la adquisición por parte de Orange del 50% de MasOrange; la venta del negocio de Iberdrola en México; y la ope de exclusión de Catalana Occidente.



Ignacio Domínguez-Adame
Responsable de Corporate & Investment Banking de Europa
Banco Santander

Responsable de Iberia desde 2020 y responsable de banca de inversión para la región desde 2013, cuenta con más de tres décadas en firma y acumula experiencia en algunas de las operaciones más relevantes del mercado ibérico. Fue clave para Sabadell en la opa del BBVA, en la compra de Idealista por Cinven y la operación de Iberdrola sobre Avangrid, por lo que Mergerlinks le ha situado en 2024 como el tercer banquero más activo de España y vigésimo en Europa por volumen de M&A. En 2025, bajo su dirección, han estado presentes en la adquisición de Proeduca por 430 millones de euros por parte de Portobello Capital y Sofina; en la compra de Livensa Living por parte de Nido Living y en la entrada en el sector de la aviación de Antin, con la compra de Swiftair.



Andrés Esteban

Presidente y country head de Morgan Stanley para España y Portugal
Morgan Stanley

En Alantra desde 2014, tras su paso por Citigroup y Royal Bank of Scotland, Javier García-Palencia acumula más de 23 años de experiencia en banca de inversión. Bajo su dirección, el equipo de investment banking de la firma en España ha asesorado en operaciones como la venta de un portfolio hidroeléctrico de Iberdrola, la desinversión de Solaria en Generia Land, la compra de Agronova Biotech por Ambienta, la adquisición de activos de Harland & Wolff por Navantia, la venta de Pisos.com (Vocento) a Immobiliare.it, así como varias operaciones de M&A y Deuda en el sector hotelero en España y Portugal. Asimismo, destaca su papel en la expansión internacional de Roca Group, acompañando al cliente en su estrategia de crecimiento y en adquisiciones como Phoenix (Australia) y Antonio Lupi (Italia).



Javier García-Palencia

Managing Partner y CEO de
Alantra Investment banking

Es también responsable de Global Banking & Investor Solutions Iberia y miembro del comité de dirección del grupo. Se incorporó en 1994 y asumió en 2010 la máxima responsabilidad, tras ocupar distintos cargos. Bajo su liderazgo, el equipo de M&A —con Juan Manuel Ramírez al frente— ha participado en operaciones como la compra de activos eólicos de Opdenergy por €530 millones por parte de Acciona, la venta de Vitalia de CVC a StepStone y Greykite, o la compra por parte de Abertis y Mundys de una participación mayoritaria en la autovía francesa A-63. También han asesorado a Midea en la compra de Teka Industrial y a Northleaf en la venta del proyecto solar Mula a China Three Gorges. En Equity Capital Markets, con Ricardo Samaniego al frente, el banco ha sido joint bookrunner en el bono convertible no dilutivo de Ferrovial (€400 millones), en la salida a bolsa de Cirsa (€450 millones) y en la ampliación de capital de Neinor (€225 millones).



Donato González
Group country head España y Portugal
Société Générale

Es responsable de Banca de Inversión para Iberia en Jefferies y dirige también el área de Infraestructuras para EMEA. Antes de incorporarse al banco en 2021, fue jefe de M&A de Deutsche Bank en Iberia, donde trabajó desde 2007. Su conocimiento del sector de infraestructuras y telecomunicaciones lo ha convertido en una figura habitual en operaciones de autopistas y redes, lo que le valió en 2024 el octavo puesto entre los banqueros más activos de España, según MergerLinks. En 2025, su equipo ha seguido marcando ritmo, con operaciones como la venta de un 12,6% adicional de Itínere por parte de APG a Swiss Life, que eleva su participación al 37,6%, tras una primera transacción en 2024 también asesorada por Jefferies. Además, ha asesorado a Signaturit en su venta a Bain Capital a través de Namirial, otra operación relevante en el mercado español.



Andrés Gutiérrez
EMEA Infrastructure & Iberia Investment Banker
Jefferies

Está en el banco desde 2000 y desde 2021 lidera la banca de inversión para Iberia, reportando a Ignacio de la Colina. Ha ocupado varios puestos en Madrid y Londres, incluido el liderazgo de clientes corporativos y firmas de capital riesgo en Iberia desde 2013. En 2024 fue el décimo banquero más activo de España por volumen de operaciones de M&A asesoradas, según MergerLinks, con transacciones como la compra del 22% de Applus por Apollo o el refuerzo de Indra en TESS Defence. En 2025, bajo su supervisión, J.P. Morgan ha participado en la creación de la jv de fibra entre MasOrange, Vodafone Spain y GIC, así como en la entrada de Orange en MasOrange, la compra de Aedas por Neinor, la adquisición de Livensa Living por Nido Living y la compra del 89,68% de Hispasat por parte de Indra. Según Dealogic, la firma lidera el ranking de investment banking en España por valor con \$120,36 millones.



Andrés Herranz
Managing Director, Head of Investment Banking
Spain and Portugal
J.P. Morgan

Al frente de EY-Parthenon en España, lidera la nueva etapa de la firma tras integrar este año todas sus capacidades de estrategia y transacciones bajo una misma marca, con cerca de 400 profesionales. Socio de Strategy and Transactions desde 2017, se ha convertido en la cara visible del repositionamiento de EY en el mercado. Su trayectoria combina consultoría de alto nivel y espíritu emprendedor: comenzó en Arthur Andersen, fundó Ambers & Co y la integró en EY. Con más de 20 años de experiencia, es un referente en M&A, especialmente en operaciones con fondos de private equity. En 2024 asesoró en la venta de Iberconsa por unos 500 millones y en la de Monbake por cerca de 1.000 millones.



Juan López del Alcázar
EY-Parthenon leader
EY Spain

Es el fundador y presidente de AZ Capital, la boutique española que compite con las grandes firmas en operaciones corporativas nacionales. Su carrera comenzó en 1985 en The Chase Manhattan Bank, donde ocupó cargos en Barcelona, Londres, El Cairo y Madrid. Posteriormente fue co-responsable de banca de inversión de Morgan Stanley en España, llegando a ser director general de la oficina de Madrid y Managing Partner en 1997. En 2004 fundó AZ Capital y desde entonces ha pilotado la firma, consolidándola como un referente en el asesoramiento financiero de grandes transacciones. En 2025, bajo su liderazgo, AZ Capital ha asesorado entre otras en las ventas de Mytra Control a Acciona y de una participación mayoritaria de Palacios Alimentación, en la compra por parte de Indra del 26,34% de TESS Defence, y la alianza entre Keonn Technologies y Novanta.



Jorge Lucaya
Fundador y presidente
AZ Capital

Es uno de los nombres más reconocibles del equipo de Rothschild & Co. Managing director y parte de la firma desde 2006, suma ya 20 años metido de lleno en el asesoramiento financiero, con un recorrido que abarca sectores tan variados como healthcare, educación, telecoms, infraestructuras digitales, tecnología, medios e industriales. Un abanico amplio que explica por qué su nombre aparece de forma recurrente en algunas de las operaciones más comentadas del mercado. En los últimos meses, su actividad ha seguido ese mismo ritmo, asesorando en la compra de Telefónica del Perú por parte de Integra Capital, en la de Signaturit por Namirial, y en la entrada de Cinven en la Universidad Alfonso X el Sabio (UAX). También ha acompañado a Swiss Life en la adquisición de una participación mayoritaria en Educare Group, operación valorada en unos €220 millones.



Manuel Menduiña
Managing Director
Rothschild & Co

El español al mando de UBS en España, y en toda la región de EMEA. Se incorporó en 2010 desde Deutsche Bank para liderar la banca corporativa, y no tardó en escalar posiciones: en 2014 fue nombrado responsable de banca de inversión para Europa y Oriente Medio. Tras la integración de Credit Suisse, sumó también el mando del área de investment banking en España, compatibilizando ambos cargos. Desde 2015, preside la entidad en el país. En 2024, MergerLinks lo situó como el quinto banquero más activo de España y el 24º de Europa, tras operaciones como la OPA de BBVA sobre Sabadell y la entrada de Portobello Capital en Clínicas Mi. En 2025, sigue en el centro de los grandes movimientos: UBS ha acompañado la creación de una FibreCo conjunta entre MasOrange, Vodafone y GIC, llamada a convertirse en la mayor red de fibra óptica de España.



Juan Monte

Responsable de banca de inversión EMEA
UBS

Olavarrieta es socio responsable de Corporate Finance en Deloitte Transactions y forma parte de la firma desde 2003. Con base en la oficina de Madrid, acumula más de dos décadas de experiencia en el sector financiero, en las que ha participado activamente en numerosas fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, con un foco destacado en seguros, banca, carteras de activos no estratégicos, consumer finance y gestión de activos. En 2025, su equipo ha liderado operaciones especialmente relevantes: la venta de una participación en Sklum a Trilantic; la venta de Inversis a Euroclear; la entrada de ICG como socio del Grupo Uriach; la desinversión de Garbíaldi a favor del Grupo ISS; y la adquisición, por parte de Urbaser, del Complejo de Valorización de Residuos de Guadassuar.



José Antonio Olavarrieta

Managing Partner of Corporate Finance
Deloitte

Es entre los banqueros más activos y reconocibles del mercado. Desde su llegada como socio en 2011, y tras una etapa previa en Rothchild y Socios Financeiros, ha contribuido a posicionar a Arcano como una firma clave en el mid-market. Al frente de la división, y con el trabajo coordinado de los equipos de la firma, ha impulsado en 2025 un conjunto relevante de transacciones, desde tecnología y consumo hasta educación y servicios profesionales. Entre ellas, la entrada de Lexer Abogados en Atlante Gestión Financiera, la expansión de Ilerna mediante la compra de la Universidad Isabel I de Castilla o movimientos estratégicos en el sector consumo como la venta de Meller a Lenskart y la fusión de Lookiero con Outfittery. Asimismo, Arcano ha acompañado a Carpathia y HB10 en la venta de Zelsior y ha desempeñado un papel clave en la alianza entre El Pastoret y el Grupo Andros.



Borja Oria
Managing partner y CEO de Banca de Inversión
Arcano Partners

Nombrado en 2024 responsable de Capital Markets & Advisory para España y Portugal, compagina este cargo con la dirección de Corporate Finance, reportando al CEO de ING Iberia, Alfonso Tolcheff. Vinculado al banco desde 1998, forma parte desde 2022 del comité de dirección de Banca Corporativa y de Inversión. Bajo su responsabilidad están los equipos locales de Debt & Capital Advisory, DCM y Acquisition Finance. En 2024 ha asesorado a Mubadala en la compra del 65% de Babel; a BlueSun (PHI Industrial) en la financiación para adquirir fit GmbH; e Indra en la compra del 89,68% de Hispasat, donde ING también asesoró a Redeia como vendedor. Además, ha estructurado un project finance para BRUC (298 MW); ha asesorado a Natra (CapVest) en la compra de Bredabest; y a Veltor Renewables (CDPQ) en la adquisición de 260 MWp solares a Bankinter y Plenium, operación valorada en 1.100 millones de euros.



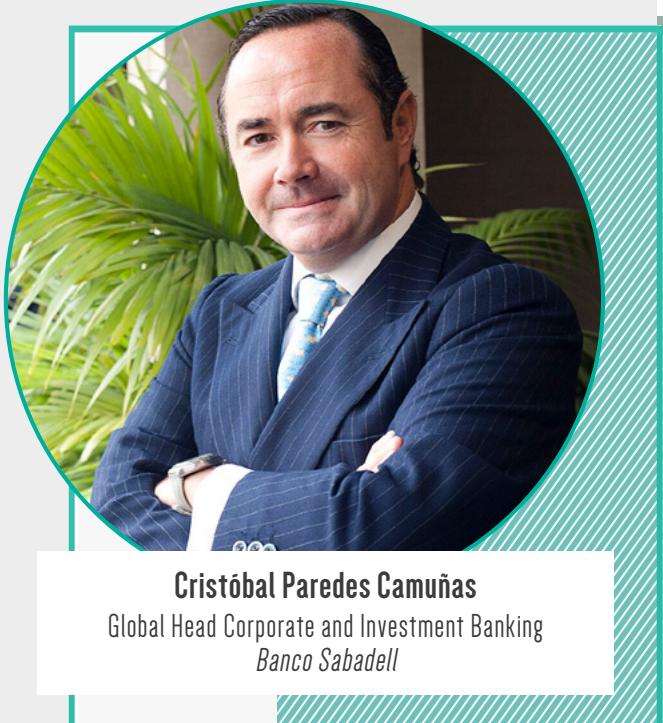
Borja del Palacio
Head of Capital Markets & Advisory Iberia
Head of Corporate Finance Iberia
ING

Es, desde hace más de una década, la voz y el pulso de Rothschild & Co en España. Socio y máximo responsable en Madrid, llegó a la firma en 2011, tras pasar por Barclays, Lehman Brothers y Deloitte, y se ha consolidado como uno de los perfiles más influyentes del sector. Reconocido por MergerLinks como el sexto banquero más activo de España en 2024, ha estado en el centro de algunas de las operaciones más relevantes del mercado. El pasado año asesoró a BBVA en su OPA sobre Sabadell y acompañó a Permira en la venta de la Universidad Europea al fondo EQT, una de las transacciones educativas más destacadas del ejercicio. En 2025 su firma vuelve a aparecer en el núcleo de los grandes movimientos corporativos: la venta de CVC de la Universidad Alfonso X el Sabio a Cinven. También ha acompañado Telefónica en la venta de Telefónica del Perú a Integra Capital; y participa en la venta de Vitalia, en la que StepStone ultima la compra a CVC y Portobello.



Íñigo Paneda
Partner, Head of Spain
Rothschild & Co

Responsable global de la división de CIB de Banco Sabadell desde 2022, se incorporó desde ING, donde era director general de banca corporativa para Iberia, y pasó a formar parte del comité de dirección liderado por César González-Bueno. Con más de 20 años de trayectoria en banca mayorista e inversión, con etapas previas en Barclays, Fuji Bank y, especialmente, en ING, donde desarrolló prácticamente toda su carrera hasta asumir la dirección general de banca corporativa e inversión. Bajo su liderazgo, el equipo de Sabadell ha participado en diversas operaciones relevantes, como el asesoramiento a la Universidad Isabel I en su adquisición por parte de Ilerna; la venta del parque eólico de Ribadeo y Trabada por Sinia Renovables a RDG; y la entrada de Global Social Impact Investments en Hotel Torre del Marqués y en Sabico, grupo dedicado a seguridad, empleo temporal y mantenimiento.



Cristóbal Paredes Camuñas
Global Head Corporate and Investment Banking
Banco Sabadell

Gonzalo de Paredes es managing director del área de Investment Banking de Morgan Stanley en España desde 2022 y acumula más de 18 años de experiencia en la firma. Forma parte del equipo liderado por Andrés Esteban, presidente y country head de Morgan Stanley para España y Portugal. Durante 2025, este equipo ha estado al frente de varias operaciones de alto perfil: Portobello Capital y Sofina completaron la adquisición de Proeduca por 430 millones de euros; Nido Living compró Livensa Living a Brookfield Asset Management por 1.200 millones de euros; y Antin irrumpió en el sector de la aviación con la compra de Swiftair, también asesorada por el equipo de Esteban.

A circular portrait of Gonzalo de Paredes, a man with dark hair and a serious expression, wearing a dark suit and a light-colored shirt. The portrait is set against a background of vertical teal and white stripes.

Gonzalo de Paredes
Managing director
Morgan Stanley

Managing director en Lazard desde 1999, fundó y dirige la oficina de Madrid y el negocio en la Península Ibérica. Es miembro del Comité de vicepresidentes del Consejo de Lazard y forma parte del consejo de administración de Lazard Italia y Lazard Argentina. Antes pasó por Warburg Dillon Read y ocupó cargos financieros en Repsol Petróleo, Repsol Oil International Ltd. y Corporación Banesto. En 2025 ha asesorado a Orange en la compra del 50% de MasOrange; a Apollo Funds en la adquisición del 30% de TradeInn; y a MasOrange en su joint venture con Vodafone España y GIC para crear la mayor operadora de fibra del país. También ha asesorado a Cinven en la compra de la Universidad Alfonso X El Sabio, a Grupo BC en la venta de Lexer y Zelsior a Cleon Capital, y a Eliance en la desinversión de su participación en Buenavista a Swiss Life AM.

A circular portrait of Pedro Antonio Pasquín, a man with dark hair and a slight smile, wearing a dark suit and a light-colored shirt. The portrait is set against a background of vertical teal and white stripes.

Pedro Antonio Pasquín
Managing director
Lazard

Con más de 25 años de experiencia, lidera desde Madrid el negocio de asesoramiento de la firma estadounidense en Iberia. Antes de incorporarse a Evercore, fue managing director en Rothschild & Co. y, previamente trabajó en Dresdner Kleinwort Wasserstein como responsable de la cobertura de clientes ibéricos. MergerLinks lo situó en 2024 como el noveno banquero más activo de España por volumen de operaciones asesoradas —y en 2022 y 2023 ocupó el segundo puesto—, reconocimiento al que se suma su papel asesorando al Banco Sabadell en la OPA lanzada por BBVA. En 2025 ha continuado en el centro de las grandes transacciones, asesorando a Ardian en la venta de Frulact a Nexture, y a Värde Partners en la recapitalización de Vía Célere con la entrada de CBRE IM y a Abac Capital en la operación por la que PAI Partners adquirió el 100% de Nuzoa.



Juan Pedro Pérez Cozar
Senior managing director, Head of Spain & Portugal
Evercore

Lidera la banca de inversión para el sector financiero en J.P. Morgan Iberia, donde regresó en 2018 tras haber pasado por Goldman Sachs, BBVA y la propia J.P. Morgan. Comenzó su carrera en Londres (1996–2001) y luego en Madrid como vicepresidente de banca de inversión. En 2002 se unió a BBVA como director de Gestión Financiera, y en 2006 fichó por Goldman Sachs, donde dirigió el FIG para España y Portugal hasta 2018. En 2024 fue clasificado por MergerLinks como el séptimo banquero más activo de España por volumen asesorado, tras operaciones como la OPA de BBVA sobre Sabadell. En 2025 ha asesorado a Erste Group en la compra de la filial polaca de Santander y ha participado en la adquisición del 75% de Novo Banco por parte del grupo BPCE. Según Dealogic, J.P. Morgan lidera el ranking en España por valor de operaciones, con 120,36 millones de dólares.



Carlos Pertejo
Head of Investment Banking for
Financial Institutions Iberia
J.P. Morgan

Con casi 30 años de experiencia, lidera desde Madrid las áreas de M&A y asesoramiento en deuda para la Península Ibérica, junto a Juan Luis Muñoz. Antes de unirse a Houlihan Lokey en 2019, tras la adquisición de Fidentiis Capital —firma que cofundó y dirigió— trabajó en Banesto, Socios Financieros y Espírito Santo Investment. En 2025, bajo su liderazgo, Houlihan Lokey ha asesorado a Grupo Solitum, respaldado por ProA Capital, en su venta a Koesio Groupe; a CPK Group, cartera de Eurazeo, en su adquisición por el holding europeo Ferrara; y a Eurazeo en la inversión mayoritaria en Mapal Group, compañía de PSG Equity, con participación minoritaria de los anteriores accionistas y el equipo directivo. También han asesorado a Naviera Armas en la operación en la que Baleària y DFDS se hicieron con el negocio de Armas Trasmediterránea.



Carlos Paramés
Managing Director, Co-Head Corporate Finance Iberia
Houlihan Lokey

Entre los nombres imprescindibles del sector. Se incorporó a Citi en el 2000 y ha consolidado desde Madrid un hub de referencia muy fuerte en infraestructuras. Su presencia en la lista no es casual: bajo su liderazgo, en 2025, Citi ha firmado 66 operaciones, varias entre las más relevantes del mercado. Según Dealogic, ocupa el tercer puesto en el ranking por valor de operaciones en España, con \$69,6 millones. El banco ha asesorado a Indra en la compra del 89,68% de Hispasat; a PAI Partners y CVC en la venta de Tendam al Multiply Group; a Macquarie en su inversión en Luz Saude; y ha coordinado la salida a bolsa de HBX Group; en la venta de Nabiax (Asterion) a Aermont, en la desinversión de filiales de CELSA en Reino Unido y Países Nórdicos, y a Telefónica en la venta de su negocio en Uruguay y Ecuador a Millicom.



Jorge Ramos
Head of Investment Banking, Spain & Portugal
Senior Infrastructure Coverage
Citi

Lidera desde 2017 la banca de inversión de Deutsche Bank en España, donde es responsable de la originación y ejecución de mandatos de asesoramiento estratégico, M&A y operaciones de mercados de capitales. Se incorporó en 2005 como director para liderar el negocio de M&A en España durante casi doce años. Antes, trabajó en Credit Suisse First Boston, entre Londres y Madrid, con clientes como Heineken, Endesa, Iberia, Amadeus o Carlyle. En 2025, bajo su liderazgo, el banco ha asesorado a Castlelake en la venta de su participación en Neinor a Aedas Homes por 1.100 millones; a Antin Infrastructure Partners en la compra de Swiftair; a Suma Capital en la entrada de Apollo en Tradeinn (30%); y a Clear Channel Outdoor en la venta de su negocio en España a Atresmedia.



Javier Rapallo
Head Investment Banking Spain
Deutsche Bank

Considerado uno de los banqueros más influyentes y con mayor proyección de BNP Paribas, lidera el CIB en España, anteriormente ha sido Head of Global Banking y codirector de M&A para EMEA. Entró en 2008 tras una etapa en Banco Santander como managing director de Corporate Finance. Bajo su liderazgo, el banco ha participado este año en operaciones clave: asesoró a MasOrange en la venta de una participación a GIC y en la posterior desinversión a Orange; acompañó a Educare Group en su venta a Swiss Life y a Masdar en la compra del 49,99% de EGPE Solar 2 a Endesa por 184 millones. También participó en el traspaso de activos eólicos de Acciona a OPD Energy, en la OPA de Catalana Occidente sobre Inoc, en la compra de Rimorchiatori y en la entrada de Turkish Airlines en Air Europa.



Luis Sancho Ferran
CEO de Corporate & Investment Banking (CIB) España
BNP Paribas

Con más de 25 años en BBVA, dirige desde diciembre de 2023 el negocio de CIB en España. Fue Head of Global Client Coverage, lideró la banca de inversión en Latinoamérica y ocupó cargos globales en infraestructuras y project finance, con etapas en Madrid, Londres y Nueva York. Su estrategia apuesta por crecimiento, sostenibilidad y negocio cross-border. En 2025, su equipo asesoró a Telefónica y Vodafone Spain en la entrada de AXA IM Alts en FiberPass, participó en la OPA de Catalana Occidente y en operaciones como la compra de Swiftair por Antin, la venta de Juan Navarro García por Tikehau, el traspaso del Durango Solar Portfolio y la compra de Longwood por Apheon.



José Ramón Vizmanos
Head of Corporate & Investment Banking (CIB) España
BBVA

Llegó a la firma en 2020 para liderar el área en España, y en octubre de 2025 fue nombrado responsable mundial. Gestiona un equipo de 2.500 profesionales en 39 países. Con más de 20 años de experiencia, se ha centrado en fusiones y adquisiciones, trabajando con empresas familiares, multinacionales y fondos de capital riesgo. Antes fue socio en PwC y pasó por Alantra y Garrigues. Su equipo cubre M&A, valoraciones, financiación de proyectos e infraestructuras, y compraventa de carteras, dentro de Deal Advisory. En 2025 lideró operaciones como la alianza de Grupo Marjal con A&G para impulsar el senior living, la venta de Mentalia (DomusVi) a Neural y Peninsula Capital, la entrada de Corpfin en Grupo Montplet, y la venta de Alannia a European Camping Group.

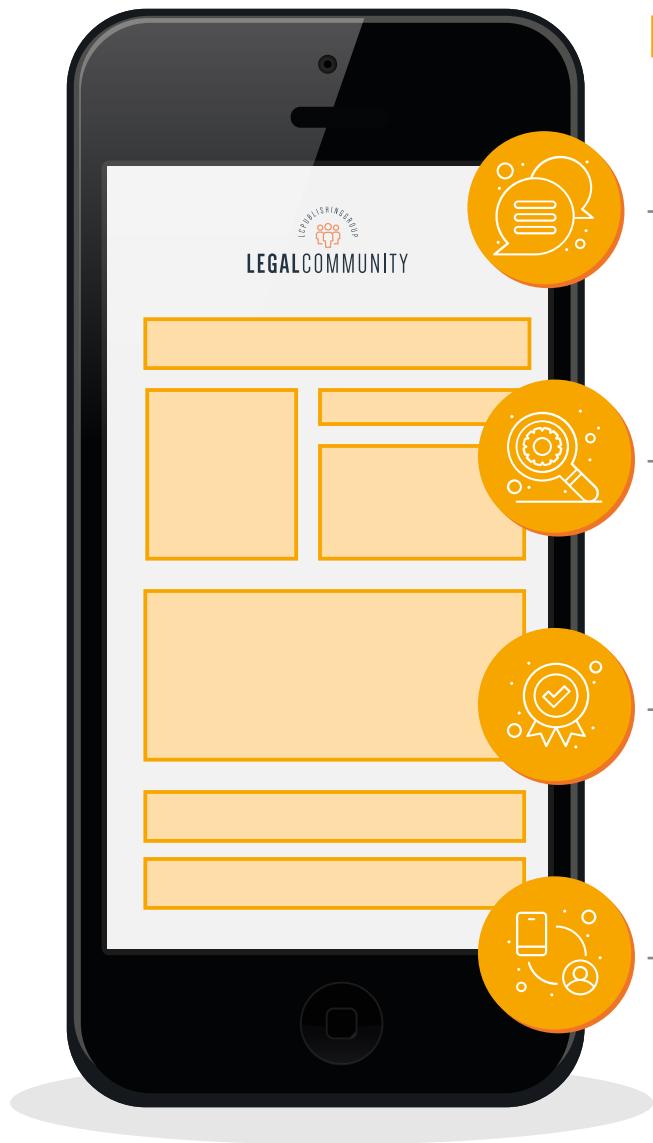


José A. Zarzalejos
Spain & Global Head of Corporate Finance
KPMG

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





Un imán para la inversión

Grandes fondos internacionales y consultoras estratégica subrayan un renovado apetito inversor por Europa y la posición privilegiada de España durante la *Financecommunity Week*

por julia gil

En un contexto de creciente incertidumbre geopolítica y cambios regulatorios, Europa se consolida, según los grandes actores del sector, como un destino estratégico para la inversión alternativa. Así lo subrayaron líderes de fondos internacionales y consultoras estratégicas en la séptima edición de la *Financecommunity Week* en Milán, un evento organizado el pasado 10-14 noviembre por LC Publishing Group. *Financecommunity.es* habló con varios de estos participantes, que destacaron el gran apetito inversor por el continente, junto al auge del crédito privado como inversión alternativa o el creciente interés por sectores como el de la defensa. Además, España también emergió como un mercado especialmente atractivo. Su ecosistema empresarial y su capacidad para atraer inversiones extranjeras se reflejan en movimientos recientes como la adquisición por parte del fondo británico Cinven de una participación mayoritaria en la Universidad Alfonso X El Sabio, o la compra de Idealista, cerrada a finales de 2024. A esto se suma la entrada del fondo estadounidense Apollo con un 55% en el equipo de fútbol Atlético de Madrid, movimientos que refuerzan la posición de España como un destino clave dentro del panorama inversor europeo.

Para Permira, Europa no es solo un continente de paso: "Entre América y Europa, la mitad de nuestras inversiones se realizan en Europa", explica el *managing director* **Giorgio Dinaro**. El fondo ha protagonizado numerosas operaciones en Europa este año. En concreto, en España, ha participado en la entrada del grupo alemán GGW Group, en el que Permira es socio financiero junto a HgCapital, mediante la compra del broker de seguros Costa Serra. Entre las participadas más relevantes del fondo figura AltamarCAM Partners, de la que adquirió un 40% en 2023 así como eDreams Odigeo, de la que este año ha vendido un 5,8%. La cartera también incluye la farmacéutica europea Neuraxpharm, incorporada en 2020, y la venta en 2024 de una participación mayoritaria de Universidad Europea al fondo EQT Infrastructure, manteniendo Permira una participación minoritaria en el capital. "Creemos firmemente en este mercado", afirma Dinaro.

AUGE DEL CRÉDITO PRIVADO

Dentro de la inversión alternativa, el crédito privado sigue ganando peso como fuente de financiación para empresas de distintos tamaños. Según la encuesta Global Investor Insights 2025 de la gestora global Schroders, esta sigue siendo un tipo de inversión alternativa clave para que los inversionistas naveguen por la incertidumbre del mercado. Para **Nicola Falcinelli**, *managing director, partner, y deputy head of european private credit* de Carlyle, las principales oportunidades en asset classes en Europa, dentro del crédito privado, están en la evolución del préstamo directo. "Financia no solo a empresas propiedad de fondos de capital privado, sino también a empresas familiares de segunda o tercera generación", explica. Además, entre los inversores, desde Carlyle, observan un interés cada vez mayor en buscar rendimientos más elevados que los del préstamo directo, por lo que "surgen estrategias innovadoras y en desarrollo, como el crédito oportunista o la financiación de deuda de infraestructura respaldada por activos", admite Farcinelli. Además, destaca la aparición de un nuevo mercado: "también está surgiendo un mercado secundario que, hasta ahora, se ha centrado principalmente en los fondos de capital privado, pero que actualmente se está desarrollando también para los fondos de crédito privado", lo que añade una nueva dimensión al panorama de inversión.

La cartera de participadas de Carlyle en España se ha ido configurando progresivamente desde 2018. Ese año incorporó a Codorníu, a la que siguió



¿QUÉ ES LA FINANCECOMMUNITY WEEK?

La Financecommunity Week es un encuentro anual del sector financiero organizado por LC Publishing Group y celebrado en Milán. Reúne a alrededor de 3.000 profesionales de unas 700 compañías, entre bancos, fondos de private equity, operadores inmobiliarios y gestoras de activos. El programa incluye conferencias, mesas redondas y actividades de networking, y concluye con la ceremonia de entrega de los Financecommunity Awards.

en 2019 la toma de una participación minoritaria en Moeve. En 2021 el fondo adquirió el grupo azulejero Altadia, y en 2022 sumó a Garnica, empresa española especializada en la fabricación de contrachapados. Más recientemente, en 2024, Carlyle reforzó su presencia en el mercado nacional con la compra del 60 % de Seidor.

RIESGOS

Pese al buen momento del sector, los fondos son cautelosos. "Nuestro trabajo consiste en identificarlos y sentirnos cómodos con unos riesgos más que con otros", afirma Falcinelli. La situación geopolítica, las tarifas y el impacto de la inteligencia artificial (IA) son factores que se evalúa en cada oportunidad de inversión. "La IA se percibe cada vez más como una oportunidad, pero también como un riesgo, especialmente para ciertos tipos de negocios y la consideración del impacto potencial negativo de esta tecnología es cada vez más relevante y prioritaria", explica el managing director de Carlyle.

SECTORES

Las oportunidades están lejos de ser homogéneas. Para Dinaro, los ámbitos más atractivos abarcan desde consumo y tecnología hasta servicios y sanidad. Sin embargo, junto a estos sectores algo más tradicionales, la defensa es un área que ha conseguido captar la atención de los inversores de manera sorprendente. **Roberto Scaramella**,

partner de OliverWyman y responsable de aerospace & defense en Europa, explica que "el aumento de las inversiones en defensa en Europa afecta a todos los países europeos, aunque el compromiso de respetar la petición de destinar el 5 % del PIB al gasto de la OTAN no haya sido interpretado por todos los países de la misma manera". Para los fondos internacionales de capital privado, el atractivo es doble: "El valor de las empresas de defensa ha pasado en cinco años de un múltiplo de 5 a 12, equiparándose a Estados Unidos, donde el múltiplo es de entre 12 y 13. En Europa se percibía como una inversión secundaria, sin embargo, ahora la interpretación que dan todos los inversores es que se está considerando esta inversión con mucha más estabilidad para el futuro, precisamente porque la defensa es algo en lo que Europa ha dormido durante 30 años", detalla Scaramella.





ESPAÑA

España también vive en momento especialmente favorable. Para **Stefano Monza**, head of coverage private equity de BIP Corporate Finance & Strategy: "España tiene un excelente potencial de inversión. Ya hay fondos italianos que se han establecido en España y que también han realizado inversiones exitosas, lo que demuestra que la cultura es muy similar". Señala operaciones recientes como la compra de Frulact, el fabricante portugués de ingredientes naturales, por parte de la gestora de capital riesgo italiana Investindustrial. El fondo francés Ardian, propietario desde mayo de 2020, gestionó la venta desde su oficina de Madrid. "Los fondos internacionales con una fuerte presencia italiana, como Investindustrial, siguen considerando la Península Ibérica como una excelente oportunidad de inversión", afirma Monza.

El responsable de private equity de BIP también expresa que el ecosistema del capital riesgo en España ha cambiado en profundidad. Desde su punto de vista las estrategias de salida se han visto modificadas en los últimos años: "Se presta mucha más atención a la situación internacional, lo que ha provocado retrasos en las salidas de activos muy buenos, de los cuales los más frecuentes o numerosos son los fondos de continuación –añade Monza– lo que demuestra que, cuando los socios gestores (GPs) o socios limitados (LPs) siguen viendo valor que extraer de las empresas, están dispuestos a mantener las inversiones a más largo plazo".

- El fondo internacional Cinven ha adquirido una participación mayoritaria en la española Universidad Alfonso X el Sabio, al fondo CVC. El fondo también adquirió Idealista por **2,9** billones de euros a Apax and Oakley en diciembre de 2024.
- CVC ha vencido el **80%** de las residencias Vitalia Homes a StepStone y a Greykite por **900** millones.
- El fondo estadounidense Apollo ha adquirido el **55%** del equipo de fútbol Atlético de Madrid.
- Ares Management ha comprado a EDPR una participación del **49%** en una plataforma diversificada estadounidense de energías renovables.
- ACS se ha aliado con BlackRock's Global Infrastructure Partners (GIP) para desarrollar una plataforma global de centros de datos valorada en unos **2.000** millones de euros.

Fuente: *Operaciones más grandes realizadas por fondos en España del 01/01/2025 al 27/11/2025. No todas las operaciones han sido cerradas, pero si anunciadas. Mergermarket.*

Para los fondos presentes en la *Financecommunity Week*, Europa mantiene su atractivo como destino de inversión alternativa y España aparece de forma recurrente en sus planes, a pesar de un entorno marcado por la incertidumbre. ■

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

Iberian Lawyer Gold Awards 2025

NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



VE EL VÍDEO



Los ganadores de los **Iberian Lawyer 2025 Gold Awards** fueron anunciados durante la gala celebrada en el Hotel Wellington.

En su novena edición, los Gold Awards reconocieron, una vez más, la excelencia entre los profesionales internos (in-house) de España y Portugal.

Los Gold Awards se han otorgado teniendo en cuenta los sectores de actividad más importantes de la economía, distinguiendo en cada categoría al mejor equipo jurídico y al abogado más destacado del año. Los ganadores fueron los siguientes:



Categoría	Ganadores
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR in collaboration with Baker Mckenzie	Iberdrola
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR in collaboration with Baker Mckenzie	Ignacio Pereña Pinedo - Grupo ACS
INTERNATIONAL IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR	Javier Ramírez Iglesias - HP
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT in collaboration with Squire Patton Boggs	Porsche Ibérica
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT in collaboration with Squire Patton Boggs	Carlos Menor - Renault
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS	Santander
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS	Óscar Calderón de Oya - CaixaBank
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS in collaboration with Becker & Poliakoff	Intrum
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS in collaboration with Becker & Poliakoff	Anna Werner - Getnet
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL in collaboration with ORBCOM	ISDIN
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL in collaboration with ORBCOM	Isabel Gomes - Almirall
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING in collaboration with Baptista Monteverde & Asociados	Urbaser
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING in collaboration with Baptista Monteverde & Asociados	Pontus Hallengren - Henkel Ibérica
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL in collaboration with CECA MAGÁN ABOGADOS	Lidl Portugal
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR E-COMMERCE & RETAIL in collaboration with CECA MAGÁN ABOGADOS	Patricio Morenés Hoyos - Grupo Dia
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION RETAIL	MANGO
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENERGY in collaboration with Watson Farley & Williams	Moeve
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY in collaboration with Watson Farley & Williams	Pablo Blanco Pérez - repsol
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS	Atlético de Madrid
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS	María José López Lorenzo - LALIGA
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN in collaboration with CECA MAGÁN ABOGADOS	Loewe
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FASHION, LUXURY, DESIGN in collaboration with CECA MAGÁN ABOGADOS	Guillermo Zulueta - BIMBA Y LOLA
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE in collaboration with Eversheds Sutherland	Mahou San Miguel

Categoría	Ganadores
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE in collaboration with Eversheds Sutherland	Ignacio Mendoza - The HEINEKEN Company
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS in collaboration with Baker Mckenzie	COSENTINO
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS in collaboration with Baker Mckenzie	Isabel Fernandes - Grupo Visabeira
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE	Fidelidade
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE	Pablo Pernía - VidaCaixa
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE	Accor
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR REAL ESTATE	Pilar Martín Bolea - metrovacesa
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY	idealista
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY	Andreia Avelino - Vendap
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR HIGH TECH & TELECOM in collaboration with Abreu Advogados	Vodafone
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR HIGH TECH & TELECOM in collaboration with Abreu Advogados	Asier Crespo - Microsoft
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR PUBLISHING & MEDIA	Secuoya Content Group
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR PUBLISHING & MEDIA	Teresa González Ercoreca - Paramount
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR IT SERVICES in collaboration with Squire Patton Boggs	Nokia
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR IT SERVICES in collaboration with Squire Patton Boggs	Patricia Montoro - Indra
IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM in collaboration with CECA MAGÁN ABOGADOS	Amadeus
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM in collaboration with CECA MAGÁN ABOGADOS	Mariano Pérez de Cáceres - Meliá Hotels International
DIVERSITY & INCLUSION	Clara Cerdán Molina - GARCIA-CARRION
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR UNDER40 FINANCIAL INSTITUTIONS	Vicente Ortúñoz Martínez - Omni Bridgeway
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR UNDER40 FINTECH	João Augusto Teixeira - Bit2Me
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR UNDER40 INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS	Vanessa Villamor Labandeira - Audasa, Grupo Itinere
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR UNDER40 TECHNOLOGY	Victoria Bujalance Vigara - ALTER TECHNOLOGY TÜV NORD
IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR UNDER40 INSURANCE	Leticia Lapuente Suanzes - ASISA



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR

GRUPO ACS
IBERDROLA
 MICROSOFT
 SANTANDER
 TELEFÓNICA



Laura López Oros, Raquel Martín Martínez, Elvira Soto Crisostomo, Santiago Martínez Garrido, María López Rubio, Borja García Ruiz, Pablo Yun García, Isabel García Calvo, Jaime Linaza Giménez, Rocío Paternina Portillo.

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR

PABLO BLANCO PÉREZ
repsol
 ISABEL FERNANDES
Grupo Visabeira
 SANTIAGO MARTÍNEZ GARRIDO
Iberdrola
IGNACIO PEREÑA PINEDO
Grupo ACS
 JAVIER RAMIREZ IGLESIAS
HP



INTERNATIONAL IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR

JAVIER RAMIREZ IGLESIAS
HP



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT

AENA

FORD ESPAÑA

MERCEDES-BENZ ESPAÑA

PORSCHE IBÉRICA

RENAULT



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR AUTOMOTIVE & TRANSPORT

PABLO BOLINCHES
Stellantis

BRUNO CORTES LOPEZ
ANA - Aeroportos de Portugal

MARÍA DE LOS REYES ESCRIG TEIGEIRO
Aena

CARLOS MENOR

Renault

TERESA MINGUEZ DIAZ
Porsche Ibérica

JAVIER VIVES
Ford España



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR BANKS

SANTANDER

BANKINTER

BBVA

CAIXABANK

UNICREDIT



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR BANKS

TERESA ALMEIDA MOTA
Bankinter

MARÍA JESÚS ARRIBAS
BBVA

ÓSCAR CALDERÓN DE OYA
CaixaBank

ADOLFO DÍAZ AMBRONA MORENO
Santander

SILVIA MADRID
UniCredit



IN-HOUSE TEAM OF YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS

4FINANCE
BIT2ME
GETNET
HIPOGES
INTRUM



IN-HOUSE COUNSEL OF YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS

ÁNGELA ASO FERRER
4finance

JOÃO AUGUSTO TEIXEIRA
Bit2Me

NOELIA PALACIOS
Hipoges

ANA SUÁREZ GARNELO
Intrum

ANNA WERNER
Getnet

IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

ALLIANCE HEALTHCARE SPAIN

ALMIRALL

GALDERMA

ISDIN

PFIZER

ZEISS VISION



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

ALFONSO GALLEGÓ

Pfizer

ISABEL GOMES
Almirall

AZUCENA GONZÁLEZ OLIVERA
Alliance Healthcare Spain

AINHOA MADRAZO ROTGER
ISDIN

ELISABET ROJANO-VENDRELL
MENARINI Group



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING

BOSCH

HENKEL IBÉRICA

IKEA

URBASER

VERALLIA



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR CONSUMER GOODS MANUFACTURING

ENRIQUE BLANCO ANTÓN
Urbaser

NATÁLIA GALVÃO VEIGA REBELO
IKEA

ALEJANDRO GARCIA-CASAL ANDERTEN
Bosch

PONTUS HALLENGREN
Henkel Ibérica

ANTÓNIO NETO ALVES
The Navigator Company



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

JOSÉ MARIA AZEREDO
Lidl Portugal

LIA CASTRO E COSTA
Worten Portugal

DOROTHÉE CHOUESSY SERZEDELO
L'Oréal

NATÁLIA GALVÃO VEIGA REBELO
IKEA

PATRICIO MORENÉS HOYOS
Grupo Dia



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FASHION RETAIL

DESIGUAL

EL CORTE INGLÉS

LOEWE

MANGO

ZARA



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

ACCIONA ENERGÍA

ENAGÁS RENOVABLE

MOEVE

RECURRENT ENERGY

REPSOL



GERARDO ADRADOS, LAURA ARBIZU, JOSE AURELIO TELLEZ, IGNACIO RUIZ, DANIEL GUTIERREZ, PINO BARTOLOMÉ, IGNACIO ARÍSTEGUI, MARTA LÓPEZ, MARÍA GIL CARCEDO, CHARO PABLOS, NATALIA BÓDALO, ANDREA CARRASCO, GONZALO GÓMEZ, ENRIQUE BLANCO, BELÉN QUINTAS, ALEJANDRO MUÑOZ

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENERGY

ANTONIO ADAMI
Recurrent Energy

PABLO BLANCO PÉREZ
repsol

YOLANDA HERRÁN AZANZA
ACCIONA Energía

ALICIA JURISTO
Enagás Renovable

VIRGINIA BELTRAMINI
Moeve



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS

ATLÉTICO DE MADRID

LALIGA

REAL MADRID C.F.

SOLVERDE CASINOS & HOTELS

THE WALT DISNEY COMPANY



ÁLVARO GIL, MARÍA EUGENIA CABALLOS AND BORJA CRUZ

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR ENTERTAINMENT & SPORTS

ALVARO GIL BAQUERO
Atlético de Madrid

MARÍA JOSÉ LÓPEZ LORENZO
LALIGA

BERNARDO LACERDA
Solverde Casinos & Hotels

JOSÉ MANUEL MAZA
Real Madrid C.F.

PERE LLUÍS MELLADO
FC Barcelona



IN-HOUSE TEAM FASHION, LUXURY, DESIGN

BIMBA Y LOLA

EL CORTE INGLÉS

INDITEX

KIABI

LOEWE



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

LACTALIS GROUP

MAHOU SAN MIGUEL

MCDONALD'S

PERNOD RICARD

THE HEINEKEN COMPANY



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

CLARA CERDÁN MOLINA
GARCIA-CARRION

BEATRIZ MARTÍNEZ-FALERO GARCÍA
Mahou San Miguel

IGNACIO MENDOZA
The HEINEKEN Company

JOHN RIGAU
PepsiCo

MARÍA ROMERO GARCÍA-DELGADO
González Byass



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

AUDASA, GRUPO ITÍNERE

ABERTIS INFRAESTRUCTURAS

COSENTINO

GRUPO VISABEIRA

SACYR



JUAN REY MELÉNDEZ, DAVID PÉREZ FOULLERAT, NOELIA BLANES MONTES
JORGE CUERVO VELA, PATRICIA NAVARRO JIMÉNEZ AND ALBA PAZ LÓPEZ

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS

JORGE CUERVO VELA
COSENTINO

ISABEL FERNANDES
Grupo Visabeira

GEERTE HESEN
Ferrovial

DANIEL VENTÍN MORALES
Abertis Infraestructuras

VANESSA VILLAMOR LABANDEIRA
Audasa, Grupo Itínere



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR INSURANCE

ASISA
FIDELIDADE

MAPFRE
TIREA
VIDACAIXA



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR INSURANCE

JOSE MIGUEL ALCOLEA CANTOS
MAPFRE

MARIO DE LA FUENTE
TIREA

ELIA ESTEBAN GARCÍA-ABOAL
ASISA

ISABEL LAGE
Fidelidade
PABLO PERNÍA
VidaCaixa



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

ACCOR
AZORA
HIOPGES
METROVACESA
SOLVIA INMOBILIARIA



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY

ACCENTURE

APPLUS+

IDEALISTA

SECURITAS DIRECT, PART OF VERISURE

VENDAP



IRENE ESPERANTE GUIMARÉ, ARANCHA GARCÍA, ELISA MARTÍN MORENO, ANDREA VIALE
CLAUDIA M. FERRER COLMENARES, MATEO MOLLIER FERNÁNDEZ

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR SERVICES & CONSULTANCY

ANDREIA AVELINO

Vendap

NIEVES GARCÍA LÓPEZ
Accenture

ROSA RODRIGUEZ RICO
Securitas Direct, part of Verisure

JUAN VENEGAS
Servinform

ANDREA VIALE
idealista



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR HIGH TECH & TELECOM

HP

INDRA

NOKIA

TELEFÓNICA

VODAFONE



MARÍA LUISA BELDA, ARACELI GONZALES, MIGUEL ROMERA MARROQUÍN

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR HIGH TECH & TELECOM

SOFIA CALADO
Cloudflare

ASIER CRESPO
Microsoft

MARIA ECHEVERRIA-TORRES
Nokia

JAVIER FOLGUERA
Hispasat

JOSÉ ORTIZ MARTINEZ
Vodafone



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR PUBLISHING & MEDIA

GRUPO PLANETA

MEDIASET ESPAÑA

PARAMOUNT

SECUOYA CONTENT GROUP

UNIDAD EDITORIAL



CARLOS LÓPEZ MARTÍN DE BLAS, NATHALIE NOËL ROCA, ROCÍO ARCHILLA HERVÁS
JUAN MANUEL DE LOS SANTOS LABRADOR

IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR PUBLISHING & MEDIA

LIDIA BARRERA
Unidad Editorial

LUIS ELIAS
Grupo Planeta

TERESA GONZÁLEZ ERCORECA
Paramount

CARLOS LÓPEZ MARTÍN DE BLAS
Secuoya Content Group

MÓNICA MARTÍNEZ MARQUÉS
Mediaset España



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR IT SERVICES

HEWLETT PACKARD ENTERPRISE

IBM

INDRA

NOKIA

NOVABASE



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR IT SERVICES

RITA BRANQUINHO LOBO
Novabase

MARIA ECHEVERRIA-TORRES
Nokia

PATRICIA MONTORO
Indra

LIDIA PEYRONA
IBM

ANA VALDIVIESO
Hewlett Packard Enterprise



IN-HOUSE TEAM OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM

AMADEUS

ESSENDI

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

OUIGO ESPAÑA

PARQUES REUNIDOS



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR TRAVEL & TOURISM

CRISTINA CARRO WERNER
Parques Reunidos

MARJORIE COLAS
Essendi

ANA GOMEZ RUIZ
Amadeus

PATRICIA MIRANDA VILLAR
OUIGO España

MARIANO PÉREZ DE CÁCERES
Meliá Hotels International



DIVERSITY & INCLUSION

CLARA CERDÁN MOLINA
GARCIA-CARRION



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR UNDER40 FINTECH

JOÃO AUGUSTO TEIXEIRA
Bit2Me



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
UNDER40 INFRASTRUCTURE &
CONSTRUCTIONS

VANESSA VILLAMOR LABANDEIRA
Audasa, Grupo Itinere



IN-HOUSE COUNSEL OF THE YEAR
UNDER40 TECHNOLOGY

VICTORIA BUJALANCE VIGARA
ALTER TECHNOLOGY TÜV NORD



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



Las disputas post-adquisición no nacen al firmar, sino al ejecutar lo pactado

por marlen estévez y alberto sambade*



El panorama actual de las operaciones de M&A en España entraña una paradoja reveladora, si bien el volumen de transacciones se ha moderado respecto a años de liquidez extraordinaria, también vemos como la complejidad y sofisticación de las operaciones ha aumentado sustancialmente. Precisamente, esta complejidad se evidencia en la existencia de operaciones muy relevantes en sectores estratégicos (energía, salud, tecnología o real estate) donde los fondos de private equity están especialmente activos.

No obstante, la otra cara de la moneda son las disputas post-adquisición, que son más visibles, numerosas y complejas, ya que los fondos están entrando en sectores regulados y en compañías donde el valor está muy ligado a su desempeño futuro, lo que multiplica las fricciones en los meses posteriores al cierre de la operación, que sumado a los factores mencionados, han impulsado estructuras

de precio diferido que son caldo de cultivo para conflictos, si no se diseñan adecuadamente.

En mi experiencia profesional, la anatomía de los conflictos suele ubicarse en el precio, las garantías y los mecanismos contractuales.

En primer lugar, dependiendo del tipo de precio pactado, en el contrato de compraventa de acciones o participaciones (SPA) podemos encontrarnos las numerosas controversias, tales como:

- i. El mecanismo de ajuste de precio, que suele dar lugar a numerosos conflictos post-adquisición, ya que utilizan estados financieros preliminares de donde se extraerán los indicadores acordados para el ajuste final. Por tanto, dada la determinación posterior del precio, estamos ante



- un terreno muy propenso al conflicto porque pequeñas diferencias contables pueden tener impactos enormes en el precio, que pueden dar lugar a un ajuste a la baja o al alza. Los conflictos en la práctica suelen ubicarse en (a) definiciones contractuales insuficientes o indeterminadas; (b) diferencias entre equipos financieros y legales; o (c) la incorrecta determinación de los parámetros de cálculo del ajuste.
- ii. El precio aplazado y, sobre todo, *earn-out* suelen ser especialmente conflictivos en la práctica, porque su devengo no depende solo de cifras, sino de comportamientos, pues está afectado por cómo se gestiona la compañía, qué decisiones se han tomado y si esas decisiones afectan al EBITDA o a los hitos pactados y, por ello, como las expectativas de comprador y vendedor suelen estar muy lejos, es fácil que la alineación inicial se erosione con el tiempo.

En segundo lugar, las manifestaciones y garantías (R&W) identifican las cuestiones que el comprador y el vendedor han tenido en cuenta para ejecutar la operación y guardan relación con los procesos de análisis de la documentación e información veraz y exacta intercambiada entre las partes.

Normalmente, las reclamaciones suelen aparecer cuando el comprador identifica contingencias no reveladas (problemas laborales, fiscales, regulatorios, contractuales o litigiosos) que no salieron a la luz durante la *due diligence*.

Por tanto, la clave es contractual, ya que las R&W están anudadas a regímenes de responsabilidad objetivos, y probatoria, sobre todo en relación con qué se sabía, qué se representó formalmente, qué documentos forman parte del *data room contractual* y cuáles eran los niveles de conocimiento de las partes.

En tercer lugar, los procedimientos y plazos son esenciales en estos conflictos y la diferencia entre ganar o perder una disputa de este tipo puede estar en un plazo de notificación, ya que pierden muchas reclamaciones válidas porque la parte afectada notificó tarde, notificó a la persona equivocada, usó el canal incorrecto, o mezcló comunicaciones formales e informales.

El SPA es un contrato quirúrgico: si no se cumplen los mecanismos pactados, la reclamación se debilita o directamente queda invalidada.

Frente a este escenario, el arbitraje se erige como un referente, puesto que, además de las cuestiones propias del acuerdo arbitral, el arbitraje ofrece confidencialidad y una gran especialización, ya que

los árbitros tienen experiencia en esta clase de operaciones y conocen las dinámicas de las operaciones en profundidad y esto marca una diferencia enorme.

Por último, a modo de conclusión, yo recomendaría:

- i. invertir tiempo en la arquitectura contractual, donde se preste atención a las definiciones, las garantías, reparto de riesgos y mecanismos de precio delimitados de manera clara y precisa.
- ii. gestionar el post-cierre como una fase estratégica, no como un trámite administrativo. La documentación, alineación y transparencia son claves.
- iii. prever mecanismos escalonados de resolución, como peritos independientes, mediación y arbitraje, para evitar que una diferencia legítima escale hasta convertirse en un conflicto destructivo.

Por tanto, la prevención, la precisión contractual y la gestión estratégica del cierre son las mejores herramientas para evitar que una operación exitosa se convierta en un litigio prolongado. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

*socio y asociado Roca Junyent

World Compliance Association

Próposito y cumplimiento por y para todos

por rafael tormo hernández*



En 1844, **Alexandre Dumas**, a través de su novela *Los tres mosqueteros*, popularizó la frase “uno para todos y todos para uno”, resaltando la importancia de la solidaridad, la unidad, la cooperación y la responsabilidad compartida: cada miembro de un grupo se apoya en los demás, y los

demás apoyan a cada uno de sus integrantes. También nos mostró que lo que comenzó como un enfrentamiento entre los cuatro protagonistas terminó convirtiéndose en un equipo luchando por un mismo objetivo, evidenciando que, unidos, no solo se protegen, sino que también consiguen cumplir con su misión.

Estableciendo un paralelismo entre la novela y las organizaciones, resulta evidente que el lema “uno para todos y todos para uno” no debería quedar en el terreno de la ficción. Proteger el propósito de las organizaciones y a todas las personas que forman parte de ellas es un objetivo común, respecto del cual un grupo de profesionales ha de solidarizarse, cooperar y asumir responsabilidad. Por ello, dedicar tiempo a explicar el propósito de la entidad

y la forma en que se desea llevarlo a cabo es fundamental para alcanzar el “win-win” deseado. En ese “cómo”, resulta imprescindible hablar de los valores, de la gestión ética y de la transparencia que caracterizan a la organización, y, en este punto, el sistema de cumplimiento (*compliance*) adquiere un papel esencial.

El sistema de cumplimiento no solo es un mecanismo que ayuda a minimizar riesgos, sino que, además, fortalece la imagen de las entidades, erigiéndose en un escaparate de transparencia, buena gestión y capacidad de atracción de talento. Al mismo tiempo, favorece el crecimiento sostenible y contribuye a garantizar la seguridad jurídica y personal de quienes forman parte, de algún modo, de la organización. Ahora bien, todo ello no puede quedar

en meras declaraciones ni transformarse en un sistema imposible de aplicar o comprender, reservado únicamente al *compliance officer* o a los departamentos jurídicos.

Todas las personas que integran una entidad deben participar del sistema, desde sus inicios con la identificación de riesgos, como durante su ejecución. En consecuencia, el *compliance* no puede convertirse en manuales interminables, de difícil lectura, ajenos a la realidad operativa o elaborados únicamente para "pasar auditorías". El *compliance* ha de estar diseñado para orientar la toma de decisiones cotidianas: ¿con quién colaboramos?, ¿cómo prevenimos conflictos de interés?, ¿qué exigimos a proveedores y aliados?... El Código Ético, las políticas y procedimientos deben de permitir dar respuestas a preguntas concretas: qué hacer ante un posible conflicto de interés, cómo actuar si se sospecha de una irregularidad, qué criterios seguir al seleccionar a un proveedor o cómo canalizar una inquietud ética, entre otras. Si las políticas no sirven para resolver dudas reales, difícilmente contribuirán a prevenir riesgos.

En ese terreno práctico es donde el sistema de cumplimiento demuestra su utilidad: ordena procesos, reduce riesgos y aporta

coherencia; al mismo tiempo que facilita su entendimiento y por consecuencia la participación activa de los profesionales de una entidad. El sistema deja de ser percibido como burocracia para convertirse en un verdadero criterio de gestión.

Otro elemento determinante es la existencia de canales de comunicación y de denuncia que generen confianza. Es necesario que quienes trabajan en la organización perciban que pueden plantear consultas o comunicar irregularidades sin temor a represalias y con la seguridad de que se investigarán los hechos con rigor y discreción, dando credibilidad al sistema.

La formación merece un capítulo aparte. Un programa de *compliance* que no se explica, no existe. La formación debe ser periódica y específica adaptada a cada rol, con casos reales y posibles que puedan darse en el seno de la organización. Cuando una persona reconoce en un ejemplo una situación que podría vivir, el mensaje deja de ser teórico y pasa a formar parte de sus herramientas para la toma de decisiones.

Por último, un sistema de cumplimiento es un proceso vivo, que evoluciona con la organización y el entorno. Auditarse o evaluarse de manera interna permite aprender, revisar, analizar, y ajustar controles, simplificar procedimientos y reforzar

aquellas áreas donde el riesgo se ha evidenciado mayor.

En definitiva, implantar un sistema de *compliance* real y efectivo no consiste en "marcar casillas", sino en acompañar a la organización en un cambio de enfoque en el que todas las personas sepan si una decisión debe o no tomarse. Cuando esa reflexión se integra en la cultura corporativa, el cumplimiento deja de ser una carga y se transforma en una herramienta de buen gobierno al servicio del propósito. Cuando cada profesional comprende que su actuación influye en la reputación, en la sostenibilidad y en la capacidad de cumplir con la misión, el sistema cobra verdadera fuerza.

Un propósito común sustentado por un sistema de cumplimiento robusto protege a la organización y a sus integrantes; y la responsabilidad compartida de todos asegura que ese sistema se mantenga vivo, eficaz y alineado con los valores declarados. Solo así el propósito deja de ser una mera formulación teórica para convertirse en realidad tangible, verificable y sostenible en el tiempo. "¡Uno para todos y todos para uno!"

* *Jefe control de gestión y compliance officer de la Fundación Real Madrid

Women in a Legal World

Límites a la aplicación del principio de sucesión universal en las modificaciones estructurales

por rosa cañas lorenzo*



La sucesión universal constituye uno de los pilares fundamentales del régimen jurídico de las modificaciones estructurales en el derecho mercantil español, actualmente reguladas en el Real Decreto-ley 5/2023. Este mecanismo posibilita la transmisión en bloque de los elementos patrimoniales –activos y pasivos– de la sociedad transmitente a la sociedad adquirente o beneficiaria.

Su principal ventaja radica en la eficiencia y celeridad que aporta a los procesos de reestructuración, pues en principio evita la necesidad de obtener consentimientos singulares para cada relación jurídica, todo ello sin perjuicio de los mecanismos de

protección de acreedores que se recogen en la referida norma.

No obstante, su aparente carácter absoluto ha generado un intenso debate sobre las fronteras de su aplicabilidad.

El primer y más claro límite al principio de sucesión universal se halla en la libertad de pacto (*pacta sunt servanda*). Aunque los contratos no suelen incluir cláusulas que limiten la sucesión universal, existen excepciones en determinados ámbitos, como por ejemplo el de los contratos de financiación, donde es habitual que las partes prevean restricciones, condiciones o incluso la resolución. En estos supuestos, tales acuerdos deben prevalecer.

El escenario más complejo y controvertido se plantea en la ausencia de una regulación específica en el contrato. Parte de la doctrina mercantilista, si bien reconoce la generalidad de su aplicación, defiende que la sucesión universal se encuentra limitada por otros principios configuradores de nuestro sistema jurídico que permiten modular o excepcionar su aplicación.

El cambio de sujeto derivado de la modificación estructural puede, en determinados casos, determinar la imposibilidad sobrevenida de cumplimiento o una alteración sustancial del objeto del contrato. Esto sucede en los contratos intuitu personae, donde la identidad de la parte original constituye un elemento esencial. Ante un cambio, la contraparte afectada podría intentar instar la resolución anticipada del contrato o, en su defecto, reclamar una adaptación de su contenido para re establecer el equilibrio contractual.

Íntimamente ligado a lo anterior, encontramos la frustración del fin del contrato. La sucesión universal no puede amparar operaciones que, aunque

formalmente válidas, desvirtúen la causa o la finalidad económica tenida en cuenta por las partes al contratar. Un supuesto debatible ocurriría, por ejemplo, cuando una sociedad es absorbida por el principal competidor de uno de sus clientes. La aplicación automática de la sucesión universal en este caso podría obligar al cliente a compartir información estratégica con su adversario comercial, quebrando la intención originaria de la relación jurídica.

Asimismo, la figura de la modificación estructural y, por ende, la sucesión universal, no pueden ser utilizadas para eludir obligaciones contractuales. Cuando se constate que la operación ha sido realizada en fraude de ley o constituye un abuso de derecho la resolución contractual podría ser procedente.

Otro límite esencial se plantea cuando la sociedad transmitente mantiene contratos sujetos a derecho extranjero. Ello exige analizar en qué medida el principio de sucesión universal contemplado en el derecho español puede imponerse en un contrato regido por una ley

extranjera, que no prevé este efecto legal automático, o incluso que prohíbe la cesión.

En consecuencia, podemos concluir que, si bien la sucesión universal es la piedra angular de las modificaciones estructurales, en la práctica, este principio no opera como un cheque en blanco. Su efectividad está siempre condicionada por la autonomía de la voluntad y los principios generales del derecho. Por ello, antes de ejecutar cualquier reestructuración, resulta imprescindible un análisis *ad hoc* y pormenorizado de los contratos más relevantes para determinar si aplica el principio de sucesión universal o, por el contrario, es necesario obtener los consentimientos correspondientes. □

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

*Director, corporate M&A and private equity EY Abogados

Sesión de coaching

¿Cuál será tu próximo movimiento? Repensar las transiciones profesionales en la abogacía sénior

por bárbara de eliseu



El final del año tiene una forma particular de afinar la perspectiva. Al entrar en 2026, muchos abogados séniores se ven rodeados de anuncios de nuevas promociones, movimientos laterales, reorganizaciones de departamentos y nombramientos de liderazgo. Estas transiciones suelen despertar una silenciosa

pregunta interna — a veces incómoda: *¿Debería moverme yo también?*

En una profesión que valora la estabilidad, la especialización y las relaciones duraderas con los clientes, el cambio puede parecer arriesgado. Sin embargo, para los abogados experimentados, negarse a cambiar puede ser tan costoso como moverse por las razones equivocadas. El desafío no es decidir si uno debe cambiar, sino cuándo, por qué y hacia qué.

Existe una narrativa persistente en el sector legal: que, tras cierto punto — socio, equity, liderazgo — la carrera debería estabilizarse de forma permanente. Pero, tras haber acompañado a cientos de abogados séniores en procesos de coaching, he comprobado lo contrario. Las últimas etapas de la carrera jurídica suelen ser las más dinámicas: socios que reinventan su

práctica; asociados séniores que se especializan en áreas nicho; directores jurídicos que regresan al ejercicio privado; socios de cuota que cambian de firma para alinearse con nuevos valores, nuevos mercados o nuevas realidades financieras.

El mundo jurídico ya no recompensa “quedarse quieto”. Recompensa el movimiento estratégico.

Los abogados experimentados rara vez cambian porque estén perdidos. Cambian porque están estancados.

Las señales son sutiles: el trabajo sigue siendo bueno, pero ya no energiza; se tiene influencia, pero poca motivación para ejercerla; se es respetado, pero no desafiado; se entregan resultados, pero se siente una creciente sustituibilidad. Esto no es burnout. Es inercia profesional: un estado en el que se sigue avanzando, pero sin progresar.

El peligro es que la inercia suele disfrazarse de comodidad. Y la comodidad, con el tiempo, se convierte en un techo.

En los niveles séniores, las transiciones suelen producirse por dos razones:

- Escapar: dejar una firma que ya no encaja;
- Expandirse: avanzar hacia un rol que se ajuste a la persona en la que uno se está convirtiendo.

La primera es reactiva. La segunda es estratégica.

Y un movimiento estratégico no siempre exige cambiar de firma. Puede implicar redefinir el área de práctica, reajustar el modelo de honorarios, asumir un rol interno con más influencia, utilizar la mentoría para ampliar impacto, dejar ir clientes que ya no están alineados con tu rumbo, o renegociar la forma en que quieras liderar. El movimiento no solo es externo; también puede ser interno.

Si hay una regla universal en las transiciones profesionales séniores, es esta: ¡El mejor momento para moverse es antes de sentirte obligado a hacerlo!

Los momentos que suelen generar decisiones más sólidas son:

Cuando tu identidad ha evolucionado más rápido que tu rol. Tu reputación es sólida, pero el trabajo ya no refleja tu experiencia, tus valores o tus fortalezas;

Cuando tu crecimiento exige nuevas restricciones o nuevas libertades. Quizá tu firma limita el desarrollo empresarial, o ahora buscas una estructura que proteja tu tiempo y tu salud;

Cuando buscas impacto, no solo actividad. Los movimientos más significativos en carreras séniores se motivan por el sentido, no por la ambición;

Cuando la próxima generación te observa como modelo. Y deseas modelar algo diferente.

Antes de considerar cualquier movimiento (interno o externo), los abogados séniores se benefician de una pausa para preguntarse:

- Si permaneciera exactamente donde estoy durante los próximos cinco años, ¿qué ganaría? ¿Qué perdería?
- ¿Mi rol está alineado con el profesional en el que me he convertido, o con el que fui?
- ¿Qué impacto quiero tener en mi carrera jurídica?
- ¿Qué estoy tolerando hoy que no aceptaría si empezara desde cero en enero de 2026?
- ¿Qué movimiento, audaz o sutil, haría que mi yo futuro se sintiera orgulloso?

Estas preguntas rara vez producen respuestas inmediatas. Pero siempre producen dirección.

Como ya se ha mencionado, no todos los abogados séniores necesitan cambiar de firma,

ni todos los socios necesitan asumir un nuevo rol. A veces, el movimiento más poderoso es decidir (con plena intención) quedarse exactamente donde uno está, pero de otra manera. Quedarse puede ser un movimiento cuando implica nuevos límites, nuevos tipos de trabajo, nuevos comportamientos de liderazgo, nuevos estándares respecto a tu tiempo o un compromiso renovado con las partes del trabajo que aún importan.

Tomar conscientemente la decisión de quedarse es tan estratégico como decidir marcharse.

El movimiento profesional ya no es un signo de inestabilidad. Es un signo de liderazgo personal. Al entrar en 2026, los abogados séniores navegan un entorno definido por la competencia por el talento, los modelos híbridos, las expectativas cambiantes del partnership y la creciente presión de los clientes en torno al valor.

En este contexto, la cuestión no es si deberías moverte, sino si vas a asumir tu próximo paso, en lugar de dejar que las circunstancias lo tomen por ti.

Así que, mientras lees anuncios de promociones, cambios en el partnership y contrataciones laterales, haz una pausa y pregúntate:

¿Cuál será mi próximo movimiento? ¿Y cuándo elegiré hacerlo?

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

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 



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



N 150 | Diciembre 2025 - Enero 2026

Editor-in-Chief
ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with
julia.gi@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

Contributor
rafael tormo hernández, michela canovale,
rosa cañas lorenzo, marlen estévez,
alberto sambade, bárbara 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.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Group Marketing and Sales Manager
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Department
alessia.fuschin@lcpublishinggroup.com

Events Executive
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department
anna.baldazzi@lcpublishinggroup.com
annika.meynardi@lcpublishinggroup.com

Editor
Oficina registrada:
C/ Ríos Rosas, 44 A - 2º 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