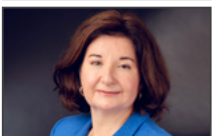




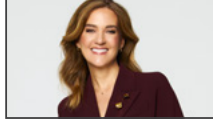
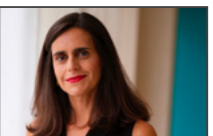
La "dirección" legal de las grandes producciones de cine y televisión

Moviendo personas



InspiraLaw 2026: mujeres que lideran

Las juristas de despachos y empresas que están reescribiendo la abogacía de los negocios en Iberia





El privilegio de la mediocridad

El día en que nosotras, las mujeres, podamos permitirnos ser mediocres, habremos alcanzado de verdad la igualdad. Esta frase, atribuida a diversas pensadoras feministas, resuena en mi mente desde hace días, después de haberla vuelto a escuchar recientemente durante la última grabación del podcast *Mujeres en el Derecho, caminos de éxito*, que os invito a escuchar y seguir, si es que todavía no lo hacéis. Perdonad la digresión, pero en realidad era funcional al inicio de esta reflexión. Vuelvo directamente al punto: la frase. Es una frase potente que expresa un concepto amargo, pero real, o sea que a las mujeres se nos exige la excelencia, casi la perfección. El derecho a la mediocridad no nos está concedido en ningún ámbito, no solo en el laboral, sino también en todos los demás roles que desempeñamos... madres, esposas/parejas, hijas... Un derecho que, en cambio, sí se concede a los hombres, sobre quienes pesan expectativas sociales menos elevadas, también porque — permitidme decirlo— históricamente han tenido la “concesión” de poder dedicarse únicamente al trabajo y alcanzar posiciones de

poder incluso sin poseer un talento excepcional, simplemente por ser hombres. Por ello, se les ha “perdonado” el juicio en los demás frentes. A las mujeres que han alcanzado la cima en el ámbito profesional, en la mayoría de los casos se les ha exigido ser extraordinarias, poseer competencias impecables y, en ocasiones, adicionales, además de trabajar el doble para demostrarlo. No les ha ocurrido a todas, por supuesto, y de hecho hay muchas mujeres que, al contarme sus historias personales, niegan este elemento. Pero la mayoría me lo enumeran punto por punto cada vez que les pregunto cómo han llegado a donde están hoy. Y subrayan todavía el esfuerzo cotidiano que supone mantenerse allí.

Igualdad, del latín *paritas*, significa otra cosa, más precisamente una relación de equivalencia, igualdad de condiciones, derechos o valor (igualdad de trato). Significa que las mujeres no deberían adherirse al estereotipo de la “supermujer”, del mismo modo que los hombres no deben hacerlo al del “superhombre”. El derecho a la mediocridad del que hablaba antes no es una invitación a bajar el listón —lejos de mí tal intención; está claro que en ciertos contextos debe seguir siendo altísimo—, sino más bien una provocación convertida en indicador de igualdad, para garantizar que no se nos juzgue con mayor severidad que a los hombres. Cuando realmente alcancemos esa meta, cuando cualquiera, independientemente de su género, pueda ocupar puestos de responsabilidad sin que su nivel de talento sea sometido a un escrutinio desigual, el liderazgo femenino estará verdaderamente normalizado y dejará de ser una excepción que deba justificar constantemente su presencia con méritos extraordinarios.

Mientras tanto, hasta que lleguemos a ese punto, en *Iberian Lawyer* seguiremos contándolas historias y trayectorias de estas mujeres extraordinarias que están marcando cada día la abogacía de los negocios. Quienes nos siguen saben que lo hacemos siempre, no solo en marzo. Pero es cierto que en marzo llega el histórico especial *InspiraLaw*. La buena noticia es que las mujeres en posiciones de poder dentro del sector de la abogacía de los negocios siguen aumentando, y seleccionar a las profesionales que debemos perfilar en nuestro especial habitual se convierte en una tarea cada vez más ardua. Pero eso solo puede ser algo positivo.

Por lo demás, en este número hablamos también de otra mujer extraordinaria, Ana Garicano, a quien dedicamos un perfil, y de cómo funciona la “dirección legal” detrás de las grandes producciones televisivas y cinematográficas junto al equipo de media de Baker McKenzie. Desde Portugal recorreremos los últimos 25 años del despacho Uría Menéndez a través de la voz de sus dos *managing partner* y repasamos también la historia de GPA Advogados. Como de costumbre, mantenemos asimismo una ventana europea, con espacio también para el ámbito financiero. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

EVENTS CALENDAR 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 LatAm 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

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

LEGEND

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

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, 26/11/2026
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

EVENTS CALENDAR 2027

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

FEBRUARY

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

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

SWITZERLAND

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

MENA

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

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

Contentidos

28



InspiraLaw 2026: mujeres que lideran

Las juristas de despachos y empresas que están
reescribiendo la abogacía de los negocios en Iberia

8

EN MOVIMIENTO

Garrigues promociona a 16 nuevos equity partners

16

EN LA WEB

El MGA ibérico acelera en 2026

24

Moviendo personas

46

La "dirección" legal de las grandes producciones de cine y televisión

52

GPA Advogados cumple 20 años

56

Uría Menéndez cumple 25 años en Portugal

60

Milán, Europa: el movimiento de Becker

66

De Milano Cortina a Suiza 2038: el horizonte para los abogados del deporte

68

FINANZAS EN ACCIÓN

Ana Torrens, nueva presidenta de Deloitte

73

FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

Banco Santander adquirirá Webster Financial por €10.300 millones

80

Los mercados privados españoles vistos desde Cannes

84

ESPECIAL

Iberian Lawyer Labour Awards

98

Del "legal privilege" francés al estándar europeo: una oportunidad para reforzar el secreto profesional en la empresa

102

WCA

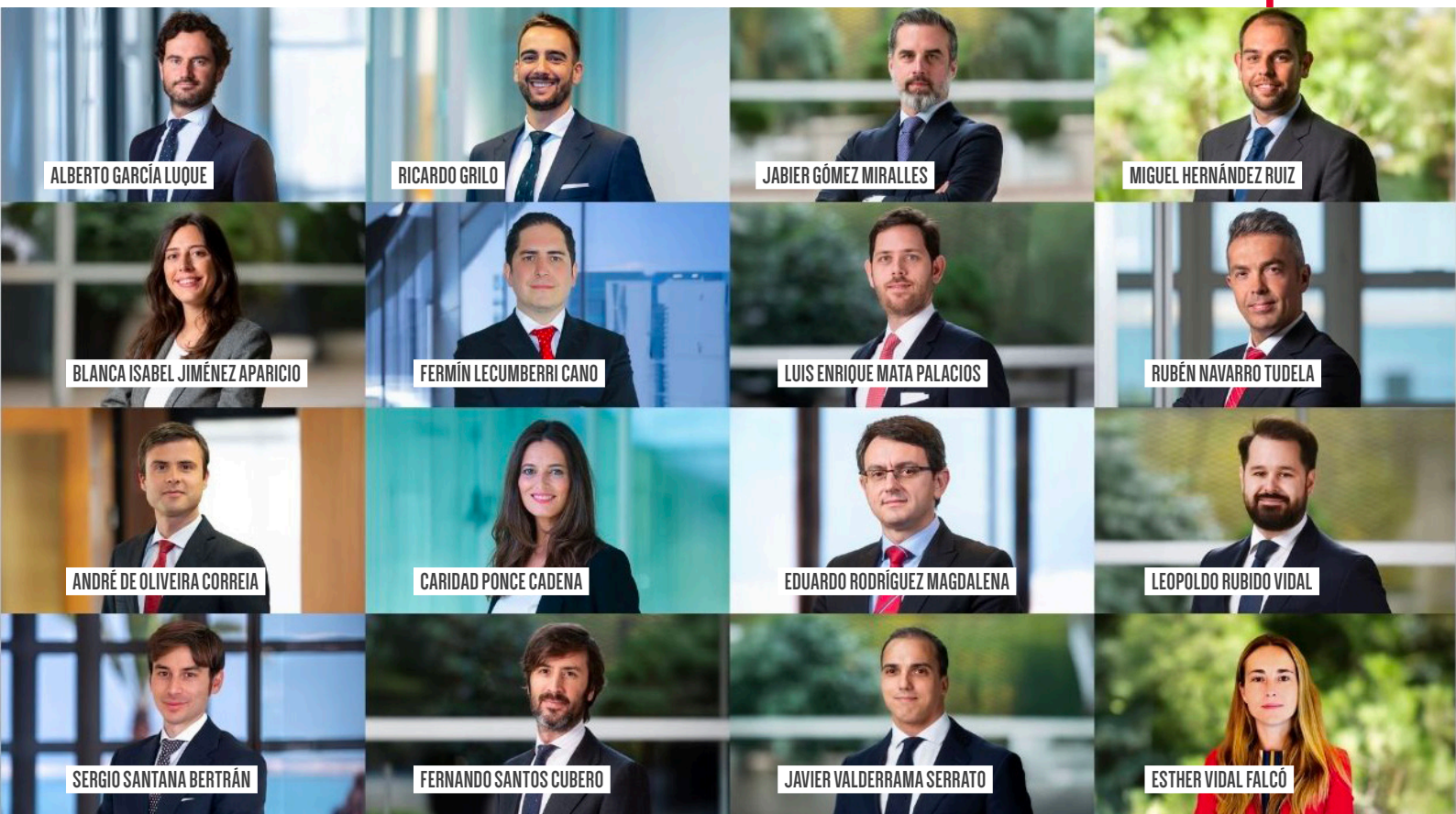
Compliance en la era del algoritmo y la creatividad

104

SESIÓN DE COACHING

Cuando tus mejores abogados se quedan... pero ya se están marchando

En movimiento



Garrigues promociona a 16 nuevos *equity partners*

Garrigues ha promocionado a 16 nuevos equity partners en cinco áreas de práctica en nueve oficinas. Son: en corporate y M&A, Alberto García Luque en Málaga, Blanca Isabel Jiménez Aparicio y Luis Enrique Mata Palacios en Madrid; laboral y empleo: Ricardo Grilo en Lisboa, Fermín Lecumberri Cano en Querétaro, André de Oliveira Correia en Oporto, y Sergio Santana Bertrán en Alicante; en derecho administrativo y constitucional, Jabier Gómez Miralles en Madrid y Rubén Navarro Tudela en Alicante; fiscal, Miguel Hernández Ruiz y Esther Vidal Falcó en Barcelona, Caridad Ponce Cadena en Sevilla, Eduardo Rodríguez Magdalena en Vigo, y Fernando Santos Cubero y Javier Valderrama Serrato en Madrid; y en resolución de conflictos, incluyendo litigios y arbitrajes, Leopoldo Rubido Vidal en Madrid.

Ejaso nombra nuevo socio de fiscal y abre oficina en Málaga

Ejaso ha nombrado a Héctor Pérez Tapia como nuevo socio de la práctica fiscal en su oficina de Madrid. Llega de Selier Abogados, donde ejerció como managing partner del departamento fiscal. La firma también ha reforzado su presencia en Andalucía con la apertura de una nueva oficina en Málaga, con Agustín Cruz como managing partner de la oficina. Cruz se especializa en derecho inmobiliario y de la construcción.



EL EQUIPO DE EJASO EN MÁLAGA



JUAN ENRIQUE ALTIMIS, HÉCTOR PÉREZ, JOSÉ LUIS DE NAVASOÛÉS

Fieldfisher promociona a dos nuevos socios

Fieldfisher ha promocionado a Javier Fuentes de Tienda (izquierda) y Antonio Delgado (derecha) a socios de la firma, respectivamente en las áreas de práctica de corporate M&A y arbitraje internacional.



Pérez-Llorca ficha a Adal Salamanca como socio de fiscal

Pérez-Llorca ha contratado a Adal Salamanca como nuevo socio de fiscal en su oficina de Madrid, reforzando la práctica en el área de litigios y procedimientos fiscales. Llega de PwC España.



RCD incorpora a Javier Martínez como socio

RCD ha contratado a Javier Martínez como socio en su área de resolución de conflictos, procedente de Cuatrecasas, donde era senior associate. Martínez es experto en seguros y reaseguros.

Alfredo Gómez Álvarez, nuevo socio en Ramón y Cajal

Ramón y Cajal Abogados ha incorporado a Alfredo Gómez Álvarez como nuevo socio en la práctica de competencia. Llega de KPMG Abogados, donde era responsable de derecho de la competencia.



Elzaburu nombra a Jesús Gómez Montero socio honorario

Elzaburu ha nombrado a Jesús Gómez Montero como socio honorario, en reconocimiento a su trayectoria profesional en el ámbito de la propiedad industrial e intelectual, así como por su estrecha vinculación con el despacho durante más de 24 años.

Federico Belausteguigoitia, nuevo co-head de M&A en Andersen

Andersen ha designado a su socio Federico Belausteguigoitia de la Cruz como nuevo co-head de la práctica de M&A en España y Portugal, cargo que desempeñará junto con Ivo Portabales, socio. En este nuevo rol, Belausteguigoitia co-liderará un equipo de 112 profesionales en Iberia.



IVO PORTABALES Y FEDERICO BELAUSTEGUIGOITIA



Martínez-Echevarría ficha a Javier Martín Gamero como socio

Javier Martín Gamero se ha incorporado a Martínez-Echevarría como socio en el departamento laboral de la firma en Andalucía. Aporta treinta años de experiencia en derecho laboral y de seguridad social. Llega de Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia.

Gibson Dunn incorpora a Reka Palla

Gibson Dunn ha contratado a Reka Palla como of counsel, siendo la primera incorporación al equipo que se está formando en España bajo Armando Albarrán, antes de la apertura prevista de la oficina de Madrid. Palla llega de A&O Shearman.

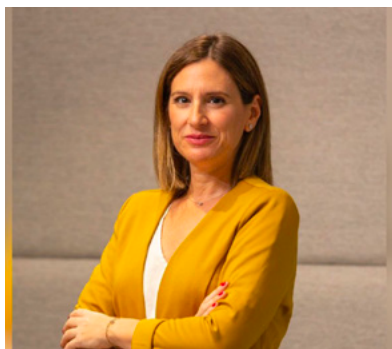


Ecija ficha a nuevo socio y lanza práctica de operaciones legales

Ecija ha nombrado a Iván Azinovic, procedente de EY, para liderar su práctica de real estate. La firma también ha lanzado un nuevo equipo de operaciones legales dentro de Ecija Tech. Procedente de PwC Tax & Legal, el equipo está liderado por Rocío Catalá e incluye a Sara de Pablo y Marta de Arespachaga.



ROCÍO CATALÁ, SARA DE PABLO, MARTA DE ARESPACHAGA



Susana Guerrero Piñar, nueva general counsel en Mahou San Miguel

Susana Guerrero Piñar ha sido nombrada general counsel y secretaria general de Mahou San Miguel. Se incorporó a la compañía hace seis meses como deputy general counsel, procedente de Diageo. Ahora sustituye a Beatriz Martínez-Falero García.



Gabriel Vera Artázcoz, nuevo secretario del consejo en Sener

Sener Group ha nombrado a Gabriel Vera Artázcoz como su nuevo secretario. Supervisará las principales unidades de negocio del grupo, garantizando el compliance y prestando asesoramiento jurídico en adquisiciones y reestructuraciones, trabajo que ya venía desempeñando.

Marina Pedraz Rodríguez, head of legal de Iberia en Sephora

Sephora ha contratado a Marina Pedraz Rodríguez como head of legal para Iberia. Procede de Suntory Beverage & Food, donde ejercía como senior legal counsel y responsable de protección de datos.



Andreia Lima Cruz se une a PRA como socia

Andreia Lima Cruz se ha incorporado a PRA – Raposo, Sá Miranda & Associados como socia, procedente de Deloitte Legal Telles, donde era senior associate. Con más de 12 años de experiencia, asesora a clientes en materia de inmigración.

Nueva dirección de Eversheds Sutherland en Portugal

Eversheds Sutherland ha nombrado un nuevo consejo de administración en Portugal para el periodo 2026–2028. El nuevo consejo está compuesto por Gonçalo da Cunha, como presidente, Rodrigo Almeida Dias, reconfirmado como managing partner, Marta Afonso Pereira, Dirce Rente, Diogo Bernardo Monteiro, y João Robles. La transición se produce con la salida del socio fundador Miguel Castelo Branco de los órganos de gestión.



CMS Portugal nombra a dos nuevos socios con participación

CMS Portugal ha nombrado a João Leitão Figueiredo, de la práctica TMC – Technology, Media & Communications, Propiedad Intelectual, y Life Sciences & Healthcare, y a Nuno Alves Mansilha, de la práctica de África Lusófona, como nuevos socios con participación..



Daniel Reis nombrado nuevo socio de PI en GA_P en Lisboa

Gómez-Acebo & Pombo ha nombrado a Daniel Reis como nuevo socio de la práctica de Propiedad Intelectual y Tecnología en su oficina de Lisboa. Llega procedente de DLA Piper y se especializa en el sector de telecomunicaciones, con experiencia en protección de datos, privacidad y ciberseguridad.





LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

LC Publishing Group S.p.A. – is the leading publisher operating in Italy, Switzerland, Germany, Spain, Portugal and in the Latin America and M.E.N.A. regions, in the 100% digital information related to the legal (in-house and private practice), tax, financial and food sectors from a “business” point of view, i.e. with a focus on the main deals and protagonists.



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



En la web



El M&A ibérico acelera en 2026

En febrero de 2026, el mercado de M&A en España y Portugal ha mostrado una actividad sólida, impulsada tanto por operaciones transfronterizas de gran envergadura como por transacciones estratégicas nacionales. Entre las operaciones más destacadas se incluyen la adquisición de Webster Financial en Estados Unidos por parte de Banco Santander, un movimiento destinado a consolidar la estrategia de crecimiento del banco en el extranjero, y la venta de Urbaser a Blackstone y EQT, que pone de relieve el interés sostenido del capital privado global en la infraestructura y los servicios medioambientales españoles. Los sectores de tecnología y telecomunicaciones también continúan activos, como reflejan la adquisición de Wallpop por parte de Naver y la joint venture entre Millicom y NJJ para adquirir Telefónica Chile.

Las transacciones nacionales en Portugal también son relevantes, como muestra la adquisición del Hotel Quinta da Comporta por parte de Experimental Group, que evidencia la continuidad de la inversión extranjera en el sector hotelero. En conjunto, estos acuerdos reflejan una tendencia hacia transacciones complejas y multi-jurisdiccionales que combinan crecimiento estratégico, integración tecnológica y consolidación sectorial, señalando un entorno dinámico de M&A ibérico a medida que avanza el año.

Banco Santander adquiere Webster Financial por 10.300 millones de euros



CAROLINA ALBUERNE



FELIPE CARBONELL



FRANCISCO SAN MIGUEL

Uría Menéndez ha asesorado a Banco Santander en la adquisición de Webster Financial Corporation, en una operación valorada en 10.300 millones de euros. Davis Polk & Wardwell actúa como asesor legal de Santander en Estados Unidos. Se espera que la adquisición se cierre en la segunda mitad de 2026 y tiene como objetivo reforzar la estrategia de crecimiento de Banco Santander en Estados Unidos: la entidad combinada creará una plataforma con aproximadamente 327.000 millones de dólares en activos, 185.000 millones de dólares en préstamos y 172.000 millones de dólares en depósitos.

Según Santander, en virtud de los términos acordados, cada accionista de Webster recibirá 48,75 dólares en efectivo y 2,0548 acciones de Banco Santander por cada acción de Webster que posea. La combinación de efectivo y acciones implica que el 65% del pago total se realizará en efectivo y el 35 % restante en acciones de Santander. Una vez completada la operación, Christiana Riley (en la foto) continuará como country head de Santander en Estados Unidos y CEO de Santander Holdings USA (SHUSA). John Ciulla, actual CEO de Webster, pasará a ser CEO de Santander Bank NA (SBNA), donde se integrarán todos los negocios de Webster.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Banco Santander adquiere Webster Financial por 10.300 millones de euros

FIRMAS

Uría Menéndez, Davis Polk & Wardwell

ASESORES

Francisco San Miguel, Felipe Carbonell, Carolina Albuérne, José Ignacio Baus, Ramón Riera y Alejandro Ballesteros

VALOR

10.300 millones de euros

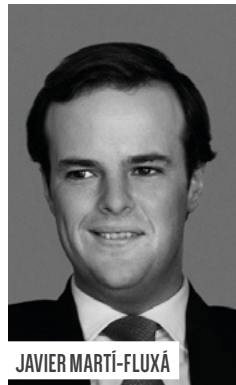
Blackstone y EQT adquieren Urbaser por 5.800 millones de euros



ESTEBAN ARZA



IGNACIO PALLARÉS



JAVIER MARTÍ-FLUXÁ



JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ



MANUEL ECHENIQUE SANJURJO

La firma estadounidense de capital riesgo Platinum Equity ha acordado la venta del gigante español de servicios medioambientales Urbaser a Blackstone y EQT por 5.800 millones de euros. Tras la operación, Blackstone y EQT poseerán cada uno el 50 % de Urbaser y gestionarán conjuntamente la compañía. Fundada hace más de tres décadas, Urbaser es un proveedor de soluciones integradas de gestión de residuos y servicios medioambientales, centrado en maximizar el reciclaje y la generación de recursos a través de contratos a largo plazo con municipios y clientes industriales.

Platinum Equity, que en los últimos años ha trabajado para reforzar el negocio de Urbaser y liberar todo su potencial, es una firma global especializada en fusiones y adquisiciones y transacciones corporativas que involucran a empresas de los sectores de tecnología, comunicaciones, manufactura, salud y otros servicios. Con una cartera de cincuenta compañías en distintos sectores y geografías y oficinas en más de veinte países, opera como firma de capital privado, proporcionando financiación y otros recursos a las empresas que adquiere.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Blackstone y EQT adquieren Urbaser por 5.800 millones de euros

FIRMAS

Simpson Thacher & Bartlett, Linklaters, Kirkland & Ellis, Uría Menéndez, PwC España, PwC UK, Cuatrecasas y Latham & Watkins LLP

ASESORES

Esteban Arza, Elena Rodríguez, Jaime Peláez, José Giménez, Sergio García, Gonzalo Sanz, Alejandro Meca, Álvaro Albiñana (Linklaters). Blanca Arlabán Gabeiras, Manuel Echenique Sanjurjo, José Alberto Navarro, David López Velázquez, Manuel Delgado Vílchez, Sara Gómez Martín, Javier Toro Torcal (Uría). Ignacio Pallarés, Luis Manuel Lozano, Carmen Esteban, Marino Aineto, Pablo Campanillas, Jordi Domínguez, Iván Rabanillo, Juan Rodríguez, José María Alonso, Claudia González, Naiara Rodríguez-Escudero, José María Jiménez-Laiglesia (Latham & Watkins). Javier Martí-Fluxá, José Luis Rodríguez, Sora Park, Guido Samir Adlaoui, Ricardo Ramírez-Montesinos, Sol Sánchez y Carmen Baamonde (Cuatrecasas).

VALOR

5.800 millones de euros

Millicom y NJJ adquieren Telefónica Chile por hasta 1.100 millones de euros



ÁLVARO RAMÍREZ DE HARO



FRANCISCO GÓMEZ

Pérez-Llorca ha asesorado a NJJ Holding en la creación de una joint venture con Millicom para la adquisición de Telefónica Chile. Telefónica ha vendido su filial chilena a un fondo propiedad del empresario Xavier Niel y al operador Millicom por hasta 1.156 millones de euros. Con esta operación, NJJ tendrá el 51 % y Millicom el 49 %. NJJ es el vehículo de inversión personal del empresario francés Xavier Niel. Millicom es propietario del grupo de telecomunicaciones Iliad. Por su parte, NJJ es accionista mayoritario del grupo inmobiliario Unibail-Rodamco-Westfield, mantiene inversiones en empresas de tecnología emergente y cofundó Mediawan, el principal estudio independiente de producción de Europa.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Millicom y NJJ adquieren Telefónica Chile por hasta 1.100 millones de euros

FIRMAS

Pérez-Llorca

ASESORES

Álvaro Ramírez de Haro, Francisco Gómez, Matías Osses, Javier Ihatsu, Julián Arango, Norma Peña, Sergi Aguilar y Anna Comas

VALOR

1.100 millones de euros

Naver Corporation adquiere Wallapop por 650 millones de euros



ANTONIO HERRERA



GRACIELA LLANEZA

Pérez-Llorca asesoró a Naver Corporation, a través de su filial NW Holdings Intermedia, en la adquisición de una participación de control de hasta el 100 % en Wallapop. La operación, anunciada inicialmente en el verano de 2025, establece una valoración post money de aproximadamente 650 millones de euros. Naver es una empresa tecnológica surcoreana, mientras que Wallapop es un mercado online español de compraventa de artículos de segunda mano que opera en España, Italia y Portugal. Uría Menéndez asesoró a Wallapop, y Hogan Lovells asesoró a Korelyz Capital, uno de los principales accionistas de Wallapop y vendedor en la operación.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

OPERACIÓN

Naver Corporation adquiere Wallapop por 650 millones de euros

FIRMAS

Pérez-Llorca, Uría Menéndez, Hogan Lovells

ASESORES

Pablo Hontoria, Laura Llanos, Isabella Dalmau, Andy Ramos, Antonio Muñoz-Torrero, Irene Ortega, Michelle Camerlo, Isabel Moya, Eva Láuzara (Pérez-Llorca), Antonio Herrera, Júlia Figueras, Berta Viñas, Carlos Paredes, Javier García Sanz, Carlos Durán, Alfonso Gutiérrez, Alejandro Pernía, David López Velázquez, Cristian Gual, Ingrid Pi, Francisco Javier García, Inés Ríos, Alejandro Villegas (Uría Menéndez), Xavier Doumen, Bob Zeller, Graciela Llana, Enrique de Pablos, Elif Gocmen, María Gutiérrez, Cristina Adanero, Jon Aurrekoetxea, Alejandro Montanero, Casto González Páramo, Raquel Fernández, Alejandro Moscoso del Prado, Igor Montejo (Hogan Lovells).

VALOR

650 millones de euros

CMS, PLMJ y VdA en la venta y financiación de Quinta da Comporta



ANDRÉ FIGUEIREDO



PEDRO PEREIRA COUTINHO

Experimental Group, un grupo francés de hospitalidad, ha adquirido el hotel Quinta da Comporta, en Portugal. Vieira de Almeida ha asesorado a Experimental Group, mientras que CMS Portugal ha asesorado a los propietarios del hotel. La financiación se estructuró con TenFifty Capital, que fue asesorado por PLMJ. Experimental Group es propietario de hoteles boutique, bares y restaurantes en París, Londres, Venecia, Ibiza, Menorca, Biarritz, Verbier y los Cotswolds (Reino Unido). Inaugurado en 2019, Quinta da Comporta se ha convertido en uno de los destinos hoteleros más emblemáticos de la región, con 61 unidades de alojamiento de lujo.

ÁREA DE PRÁCTICA

Banca y finanzas

OPERACIÓN

Experimental Group adquiere el hotel Quinta da Comporta

FIRMAS

CMS Portugal, PLMJ y Vieira de Almeida

ASESORES

Pedro Pereira Coutinho, Cláudia Cruz Almeida, Benedita Aires, Francisco Cabral Matos, Pedro Morais Vaz, Francisca de Landerset, Catarina Salgado e Castro, Chen Chen, Diogo Gambini Neves, Margarida Campelo, Teresa Prates Fernandes (VdA); João Caldeira, Patrick Dewerbe, André Guimarães, Francisca Pereira da Cruz, Rita Guerra Alves (CMS Portugal); André Figueiredo, Luís Miguel Vasconcelos, André Gama Loureiro, con el apoyo de los equipos de inmobiliario, urbanismo, litigación, fiscal y laboral (PLMJ).



LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MEnA
Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



www.legalcommunitymena.com



LEGALCOMMUNITYCH

The first digital information tool dedicated to the legal market in Switzerland

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch



ANA GARICANO

Moviendo personas

Fundadora de Sagardoy Legal & Expat y pieza clave del ecosistema de movilidad de Sagardoy Abogados, quién es Ana Garicano, su recorrido, su visión del liderazgo y los retos actuales de la inmigración corporativa

por **ilaria iaquinta**

Si se le pide que cuente quién es, **Ana Garicano** —fundadora de Sagardoy Legal & Expat— no empieza por el cargo, sino por una lista corta: “mujer, profesional, emprendedora, confiable”. Es su autorretrato. Y enseguida añade el motor que atraviesa toda su trayectoria: los retos. De hecho, suena a costumbre, en alguien que ha levantado una práctica especializada en movilidad internacional “sin prisa, pero sin pausa” y con pasión. Quizá la clave está en disfrutar también cuando toca apretar.

Garicano huye de la idea romántica de la vocación. En su caso, el camino se explica mejor como una suma de oportunidades, decisiones tomadas sobre la marcha y, sobre todo, una preferencia constante por el derecho pegado a la vida de la gente. “Yo me veía mucho más con personas que con empresas”, resume. Y esa frase ayuda a entender por qué acabó dedicándose a la inmigración y, más tarde, a la movilidad internacional.

El punto de partida tiene fecha y nombre. Año 2000, acaba Derecho en la Universidad Complutense de Madrid, tiene 24 años y empieza a trabajar en el despacho de su padre, abogado “de los antiguos, de cabecera”, en civil y penal. Y aparece **Dilania**, una antigua empleada de hogar dominicana de su casa que le pide ayuda con la nacionalidad española. Aquel encargo, casi doméstico, se convierte en palanca. “Me empezó a presentar a muchas amigas suyas... y me empecé a hacer una cartera de clientes particulares de ese perfil que funcionó fenomenal de boca a boca”, cuenta. Con algunos de esos primeros casos se le quedó grabado el impacto real del trabajo, recuerda la primera reagrupación familiar que le aprobaron, cuando consiguió los visados para que los hijos de una empleada de hogar pudieran venir a España. “Recuerdo cómo esa mujer lloraba”, dice.

Después llegaron las pymes —muchas de construcción— y, más tarde, empresarios e inversores de Argentina empujados por la crisis. La trayectoria se ensanchaba sin perder el origen, o sea personas que se mueven por trabajo y que intentan traer consigo a los suyos.

Y si Dilania fue el primer punto de apoyo para despegar, el segundo fue **Íñigo Sagardoy**, hoy presidente de Sagardoy Abogados. Garicano le conoció en un momento en el que los grandes despachos

apenas prestaban servicios de inmigración: “había un equipito muy pequeño en Price y poco más”, recuerda. A Sagardoy le interesó la práctica que ella ya estaba desarrollando y vio encaje como servicio para el despacho. Para Garicano, el salto fue doble ya que empezó a trabajar con clientes del despacho y entró en el mundo corporativo; al mismo tiempo, tuvo que montar equipo y aprender a gestionar personas. La transición también fue de escala. Hay un episodio que conserva como hito: la primera vez que gestionaron en España los visados del Cirque du Soleil —más de 200 solicitudes de artistas en gira— pensó que “se iba a morir”. Venía de proyectos grandes, sí, pero aquello era otra dimensión. Dentro del equipo quedó como una especie de mantra: si pudieron con eso, podrían con todo. Lo liga a una idea que repite: “Todo parece imposible hasta que lo haces”.

El proyecto se construyó desde abajo. Empezó como autónoma, fue incorporando equipo y en 2007 constituyó la sociedad, inicialmente como Legal & Expat (hoy Sagardoy Legal & Expat). Desde entonces, ambas estructuras han crecido en paralelo dentro del mismo grupo, con un reparto claro: el laboral lo asume Sagardoy; inmigración y movilidad internacional, su equipo. Parte del volumen —explica— llega precisamente de clientes del propio despacho. Hoy el equipo se acerca a los 40 profesionales. La diversidad es estructural con una plantilla joven, muchas mujeres, y nacionalidades distintas. Y también ha cambiado la lengua de trabajo. “Trabajamos en inglés”, dice, porque a la cartera —que va de pymes que se internacionalizan a grandes corporaciones y empresas del Ibex— se suma trabajo para despachos y compañías extranjeras. Y, como guiño al origen, todavía queda “alguna empleada de hogar”. Con el tiempo, la práctica fue ampliando el perímetro más allá de lo estrictamente jurídico a través de alianzas con Steps Relocation, para incorporar también servicios de relocation, y con Hasenkamp, para sumar mudanzas internacionales. El foco, sin embargo, es acompañar el traslado en su conjunto —Seguridad Social internacional, fiscalidad internacional y los aspectos laborales vinculados a la expatriación—, desde cartas de desplazamiento hasta encajes de cotización, régimen fiscal del no residente y planificación de prestaciones. “No hacemos un ERE ni un plan de igualdad”, aclara, el perímetro es el procedimiento




ANA GARICANO

de movilidad internacional. Y, en esa misma línea de evolución, Garicano señala como hito la entrada, en diciembre de 2024, de Uffenau Capital Partners en el despacho. “Es curioso —dice—, porque empecé con empleadas de hogar y he acabado en un fondo”.

En su relato, lo personal no aparece como palanca. Se casó con 24 años, el mismo año en que empezó a trabajar. Su primer hijo, Álvaro, nació en 2006; hoy tiene tres. Ese momento —cuenta— le cambió la manera de organizarse: “Me volví más eficiente laboralmente. Aprendí a priorizar. A distinguir lo importante de lo urgente”. También reivindica el apoyo del entorno como condición para emprender sin romperse: su marido (economista, ocho años mayor) y su familia. Cuenta una anécdota que retrata bien su intensidad. Cuando iba a contratar a su primera empleada, *Mounia Jrabi* —que sigue con ella y hoy lidera la práctica migratoria—, se angustiaba: “¿y si no la puedo pagar?”. Hasta que su madre le cerró el bucle diciendo que, si hiciera falta, ella cubriría tres meses. Garicano se ríe al recordarlo. Esa intensidad, admite, también ha sido combustible en su manera de trabajar y de liderar. En el trabajo se traduce en rigor técnico, cercanía mientras que en liderazgo en “responsabilidad, asumir consecuencias”, dice. Reconoce, además, que aprender a delegar le costó y que sigue trabajándolo.

Sobre el momento actual en movilidad internacional, habla de “desajustes estructurales” y de cauces regulares que no funcionan bien para determinados sectores. Y, al mismo tiempo, subraya que España tiene un régimen “súper favorable” para atraer talento cualificado.

¿Remordimientos? No poder dedicar tanto tiempo como quisiera a las personas y a los proyectos que le importan. “Ojalá el día tuviera 48 horas”, dice, aunque admite que la energía ya no es la misma que a los 25. ¿Sueños? Muchos. A nivel personal, uno sencillo, que su familia esté bien y sea feliz. A nivel profesional, seguir desarrollando un proyecto que —dice— le aporta tanto como ella a él. Y recuerda una frase que le marcó de *Juan Antonio Sagardoy*: “Todos somos importantes para el despacho y el despacho es importante para todos”. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

Inspira^{10th Edition} law

CELEBRATION NIGHT

DIVERSITY & INCLUSION

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

10 March 2026

Wellington Hotel & Spa C. de Velázquez, 8, 28001 • Madrid

18.45 CHECK-IN

19.15 INSPIRATALK

20.00 CEREMONY

20.45 COCKTAIL

Partners



Sponsor



In collaboration with



Follow us on 

#inspiralaw

For information:

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

BUSINESS SUIT/COCKTAIL DRESS



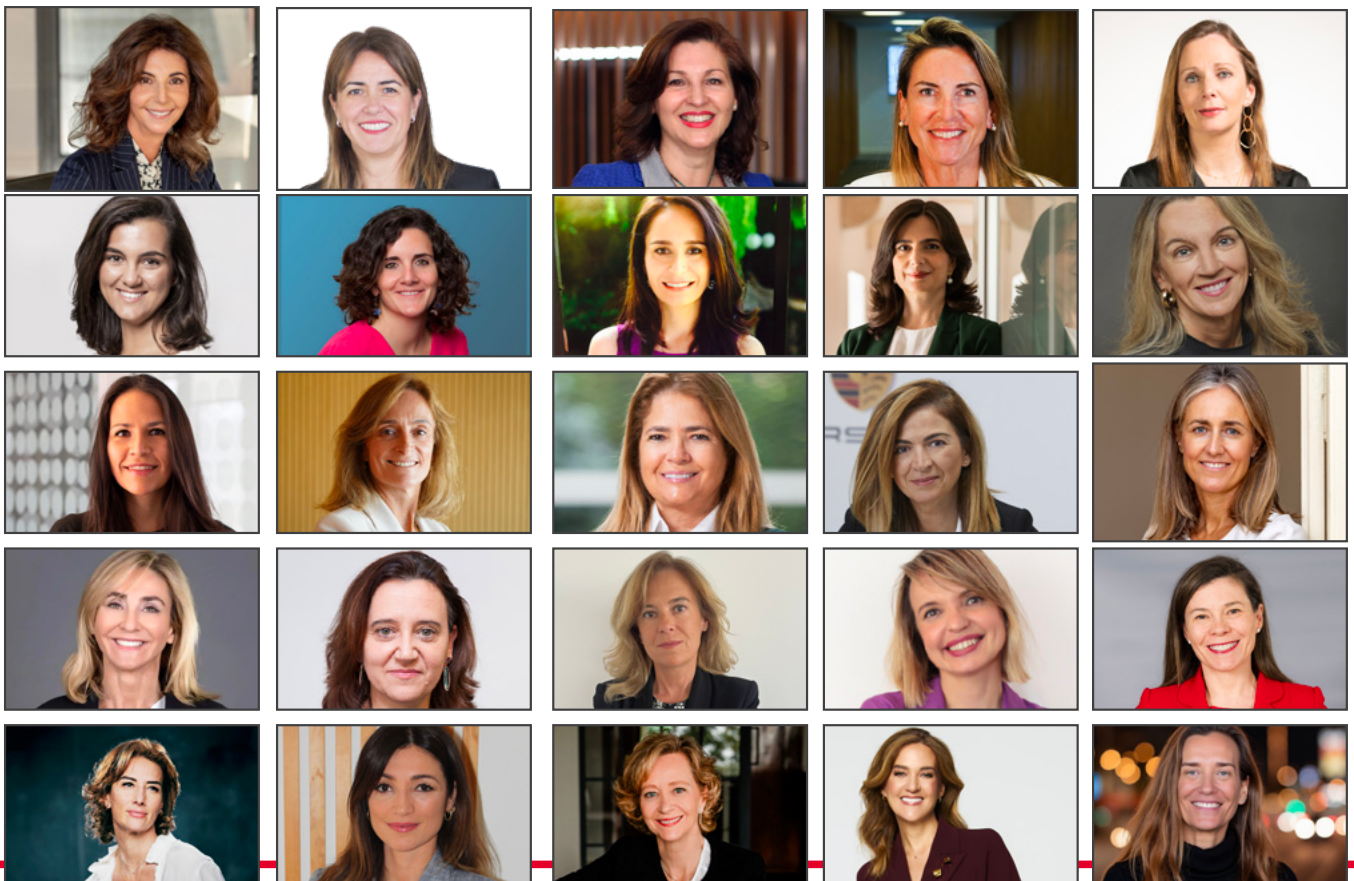
IBERIANLAWYER



InspiraLaw 2026: mujeres que lideran

Las juristas de despachos y empresas que están reescribiendo la abogacía de los negocios en Iberia


por Iliaria Iaquinta y Glória Paiva



Son mujeres que marcan el paso en la abogacía de los negocios. Sus nombres resuenan entre abogadas jóvenes y veteranas por sus logros, su trayectoria y su manera de liderar. Son mujeres que están reescribiendo la profesión jurídica desde caminos distintos, pero con una misma constante: impacto real en el negocio y en la cultura del mercado legal.

Entre las mujeres perfiladas en este especial hay socias —algunas también directoras o responsables de área a escala nacional o internacional— de los principales despachos ibéricos, así como general counsel de grandes corporaciones. Se trata, en muchos casos, de mujeres que, además de ocupar puestos de responsabilidad, abren camino para otras mujeres en el derecho, participando activamente en asociaciones profesionales, sectoriales o vinculadas al liderazgo femenino y a la inclusión. Junto a ellas, destacan también profesionales altamente especializadas en sectores o áreas de práctica concretas, que firman las operaciones más complejas en el mercado o son auténticas pioneras en su ámbito. Todas comparten un rasgo común: sus historias profesionales son un ejemplo de liderazgo en la abogacía de los negocios.

Estas mujeres forman parte de la lista de este año por lo que han hecho y representado en los últimos doce meses. Sus nombres han estado presentes en grandes operaciones, han protagonizado movimientos relevantes en su carrera o en el ámbito asociativo, o han surgido con fuerza y claridad en las conversaciones que la redacción ha mantenido durante el año con distintos profesionales del sector. Somos conscientes de que se trata de una selección, y eso es, precisamente, una buena noticia: cada edición resulta más difícil elegir porque crece el número de referentes femeninos en posiciones de decisión. Y, además, vemos cada vez más talento joven que empieza a marcar agenda desde etapas tempranas.

Como siempre, InspiraLaw no es una clasificación, sino una selección, este año totalmente editorial. El propósito del especial anual de *Iberian Lawyer* sigue siendo visibilizar que existe un amplio grupo de mujeres sólidas y referentes que ya están reescribiendo la historia del mercado de los servicios jurídicos, y con ello el futuro de la profesión. Este especial se centra en la abogacía de los negocios, en despachos y en departamentos legales, el mercado natural de *Iberian Lawyer*, sin perder de vista que hay muchas otras juristas que también están impulsando una profesión más diversa. 

Copyright © 2026, *Iberian Lawyer*



PATRICIA AFONSO FONSECA

Miembro del consejo ejecutivo, legal, compliance y ESG – Novobanco

Con sólida experiencia en derecho de servicios financieros y gobierno corporativo, ha sido reconocida por su papel en la definición de la estrategia legal del banco. Su mandato coincide con la venta de Novobanco a BPCE, una operación histórica de 6.400 millones de euros. Es defensora del buen gobierno, la integración ESG y del liderazgo legal estratégico.



CAROLINA ALBUERNE GONZÁLEZ

Socia – Uría Menéndez

En 2025 emergió como una de las nuevas estrellas del corporate banking español. *Mergermarket* la situó en el segundo puesto del ranking por valor de operaciones (9.971 millones), incluido el asesoramiento a Sabadell en la venta de TSB a Santander y en la OPA de BBVA. Comprometida con lo social, colabora activamente con la Fundación Profesor Uría.



EVA ARGILÉS

General counsel – Applus+

Es una referente internacional en el ámbito in-house, con un compromiso sostenido en la promoción de la profesión jurídica. Ex presidenta y miembro del board de ACC Europe, impulsa networking, diversidad y buenas prácticas para los equipos legales europeos. Es reconocida por su implicación en diversidad.



ALMUDENA ARPÓN DE MENDÍVIL

Socia – Gómez-Acebo & Pombo

Ex presidenta de la International Bar Association (IBA) y socia de Gómez-Acebo & Pombo, es también secretaria del consejo de administración del despacho y presidenta de su Fundación. Referente en M&A y TMT, combina compromiso institucional y liderazgo estratégico en una de las trayectorias más inspiradoras de la abogacía española.



MARÍA JESÚS ARRIBAS

Global head of legal e general counsel – BBVA

Al frente del departamento legal global de BBVA desde 2018, lidera la estrategia jurídica y de compliance del grupo en múltiples jurisdicciones. Es un referente del modelo de general counsel resiliente y transversal en el sector financiero, e inspiración para las nuevas generaciones de abogados in-house.



YOLANDA AZANZA

Socia – Pérez-Llorca

Encarna la excelencia técnica y estratégica en el ámbito de los mercados de capitales: de histórica abogada de Magic Circle (en Clifford Chance hasta 2023) a líder en Pérez-Llorca (desde julio 2023), inspira por su perseverancia y su capacidad para generar confianza en operaciones complejas. Su perfil combina rigor jurídico y visión de negocio.



SILVIA BAUZÁ

Socia responsable de mercados y desarrollo corporativo del área legal, y responsable del área laboral – EY Abogados

Con su carisma y una trayectoria de alto perfil, es un referente en Derecho laboral. En 2025 protagonizó uno de los fichajes más sonados del sector al incorporarse a EY Abogados como socia responsable de Mercados y Desarrollo Corporativo del área Legal, tras pasar por A&O Shearman.



ANA BAYÓ BUSTA

South Europe cluster lead for law, patents & compliance – Bayer

Es una de las figuras legales más reconocidas del sector farmacéutico e industrial en Europa. En 2025 fue nombrada responsable del clúster de Bayer para el sur de Europa, con supervisión sobre legal, patentes y compliance en mercados como España, Italia y Portugal. En un entorno altamente regulado, encarna el modelo de líder jurídica global.



VIRGINIA BELTRAMINI

General counsel y secretaria del consejo de administración - Moeve

General counsel y secretaria del consejo de Moeve, es una de las in-house de referencia en el sector energético. En 2025 recibió múltiples reconocimientos, entre ellos su inclusión en la lista “*Innovative Lawyers*” del Financial Times. Destaca por su liderazgo transformador y apuesta por la innovación legal.



ANA BUITRAGO

Senior advisor - PwC Tax & Legal

Tras más de veinte años in-house, se unió a PwC como senior advisor. En 2025 fue nombrada presidenta ejecutiva de The Gere Foundation, dedicada a los derechos humanos y la sostenibilidad. Consejera independiente, es también socia fundadora de Chapter Zero Spain, vicepresidenta de la Fundación ICAM y embajadora de la Fundación Claudia Tecglen.



CRISTINA CAMARERO ESPINOSA

Socia directora - Ontier

Abogada en litigios complejos y líder de la transformación de Ontier, es una de las socias directoras más influyentes de la abogacía madrileña. Encarna un liderazgo técnico y estratégico. Promotora de la equidad de género y referente para las nuevas generaciones, su visión para 2026 apuesta por el crecimiento sostenible y la internacionalización.



MARIA CASTELOS

Socia - CS'Associados

Se distingue por haber desempeñado un papel central en algunas de las transacciones más relevantes de Portugal. Su experiencia incluye operaciones históricas como la venta de Novobanco y la concesión del tren de alta velocidad Porto-Lisboa por 2.300 millones de euros, consolidando su perfil como un modelo de liderazgo basado en la solidez y la influencia ganada con la práctica.



CLARA CERDÁN MOLINA

Directora general de asesoría jurídica y secretaria del consejo de administración – García Carrión

Abogada in-house de amplia experiencia, su carrera demuestra que cambiar de sector es posible. Ha pasado por Ferroglobe, Sacyr y Solarig, y desde septiembre de 2025 es en García Carrión. Cofundadora y vicepresidenta de Women in a Legal World, ha mentorizado a más de 3.000 juristas. También es cofundadora de Más Cultura del Acuerdo (MCA).



MARÍA DE LOS REYES ESCRIG TEIGEIRO

Directora de asesoría jurídica internacional – Aena Desarrollo Internacional

Coordina la estrategia legal de Aena en sus concesiones aeroportuarias en Brasil, Reino Unido, Colombia, México y Jamaica. Referente de la abogacía in-house con un enfoque de business partner, promueve la digitalización de la función legal.



MARTA DELGADO ECHEVARRÍA

Socia directora – Jones Day

Ejemplo de perseverancia y visión estratégica, demuestra que la técnica puede ir de la mano con un liderazgo directivo de alto nivel en un sector aún masculinizado. Desde 2023 dirige la oficina de Madrid y ha consolidado a Jones Day como socio clave en operaciones cross-border. En 2025 reforzó la práctica de Financial Markets con nuevas incorporaciones.



ROSA ESPÍN

Co-CEO y cofundadora – Ambar Partners

Joven abogada y emprendedora, es co-CEO y cofundadora de la ALSP Ambar Partners. Su trayectoria, que combina experiencia en Big Law con el impulso de un proyecto propio, la ha convertido en una voz habitual en conversaciones sobre legaltech y liderazgo. Su perfil encarna una manera distinta de ejercer: rigor jurídico, sí, pero también visión empresarial.



LEGALCOMMUNITYGERMANY

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

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunitygermany.com



FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es



MARLEN ESTÉVEZ SANZ

Socia y directora del departamento de litigación, arbitraje y mediación - RocaJunyent

Cuando se habla de mujeres que inspiran, su nombre es imprescindible. Fundadora de Women in a Legal World, es un referente para generaciones de abogadas. Presidenta del Centro de Mediación Empresarial de Madrid (CMEM); presidenta de Más Cultura del Acuerdo (MCA) y desde febrero de 2025, es también presidenta del servicio de mediación de CIAM-CIAR.



ISABEL FERNANDES

General legal counsel - Grupo Visabeira

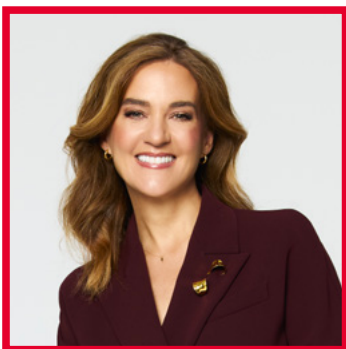
Entre las general counsels más influyentes del país, ha estructurado alianzas estratégicas que han impulsado múltiples procesos de M&A, al mismo tiempo que promueve iniciativas de compliance y sostenibilidad. Su trabajo refleja una combinación de experiencia, visión estratégica e innovación en el ámbito jurídico y empresarial.



RAQUEL FLÓREZ ESCOBAR

Socia - Freshfields

Referente en derecho laboral y pionera en diversidad, fue una de las primeras mujeres en acceder a la sociatura en el sector. Con 30 años de trayectoria en Freshfields, lidera la práctica de People & Reward en España y es co-head de Global Markets/LatAm. Impulsa activamente la inclusión desde posiciones clave en FORELAB, EELA y la IBA.



MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO

Socia directora y responsable de energía para Europa y América - Watson Farley & Williams

Referente en energía y liderazgo directivo, ha logrado posicionar Madrid como hub estratégico de Watson Farley & Williams. En 2025 fue nombrada responsable del sector energético para Europa y las Américas, año en el que participó en diez operaciones por un total de 1.260 millones de euros (Mergermarket), consolidando su papel clave.



BEGOÑA GARCÍA-ROZADO
Global Head of Tax – Iberdrola

Referente de la fiscalidad responsable, ha situado a Iberdrola a la vanguardia de las mejores prácticas tributarias: bajo su liderazgo, la compañía fue la primera española en obtener la certificación Fair Tax Mark y lidera el Tax Responsibility and Transparency Index de CSR Europe. Desde 2025 forma parte del Consejo Asesor de Women in Tax.



PAULA GOMES FREIRE
Socia directora y miembro del consejo – Vieira de Almeida

Bajo su dirección, VdA ha crecido de forma constante sin perder su identidad. Con experiencia en banca y finanzas, mercados de capitales y financiación estructurada, ha liderado importantes operaciones de deuda y financiaciones respaldadas por activos, combinando liderazgo estratégico con práctica directa y sirviendo como un ejemplo inspirador para la próxima generación de abogados.



ANA GÓMEZ RUIZ
Vicesecretaria del consejo y directora group corporate – Amadeus

Es una de las juristas más reconocidas en España. Como vicesecretaria del consejo y directora de group corporate de Amadeus, coordina la gobernanza, los asuntos societarios y la secretaría del board. Representa el modelo de líder legal en entornos tecnológicos complejos.



MARTA GONZÁLEZ
Socia, litigation & life sciences, Global co-head health sciences – Eversheds Sutherland

La joven socia del área de *Litigation & Life Sciences* de Eversheds Sutherland Spain fue nombrada en 2025 global co-head del grupo de Health Sciences y head del Healthcare Steering Committee en España. Coordina la oferta internacional en sanidad y farma, liderando equipos y mandatos de alto perfil.



MARÍA GONZÁLEZ GORDON

Socia y responsable del área de propiedad industrial, intelectual y negocio digital – CMS Albiñana & Suárez de Lezo

Es un modelo de perseverancia y compromiso, además de una figura de referencia en el derecho de la propiedad intelectual y digital en España. En 2025 dejó la gestión para impulsar el crecimiento del área, hoy práctica clave del despacho. Co-global head de Digital Business y miembro del comité ejecutivo de CMS, lidera a más de 275 abogados en todo el mundo.



JANE KIRKBY

Socia y responsable del área de derecho público – Antas da Cunha Ecija

Reconocida como una figura destacada en derecho público, derecho sanitario y ESG, asesora a clientes públicos y privados en materia regulatoria y administrativa. Conocida por su visión legal estratégica, también lidera iniciativas ESG multidisciplinares, combinando experiencia sectorial con liderazgo en contextos regulatorios complejos y en evolución.



SILVIA MADRID

Head of legal & compliance – UniCredit Iberia

Con una larga trayectoria en el sector financiero, ha liderado desde cero departamentos jurídicos y de compliance en entidades como The Royal Bank of Scotland y UniCredit, consolidándose como una de las referentes del legal in-house bancario. En UniCredit, además, coordina el programa de Responsabilidad Social Corporativa.



PILAR MENOR

Senior partner y global co-chair employment – DLA Piper

Senior partner y una de las voces más reconocidas en Derecho laboral a escala internacional. Desde 2020 dirige la práctica global de Employment del despacho, antes, fue managing partner en España (2012–2023) y abrió camino como una de las primeras mujeres en llegar a la alta dirección del sector. Además cofundó y preside FORELAB.



TERESA MÍNGUEZ DÍAZ

*General counsel y compliance & integrity officer
- Porsche Ibérica*

La general counsel y compliance & integrity officer de Porsche Ibérica es un claro ejemplo de liderazgo femenino en un sector tradicionalmente masculinizado como el automotivo. Desde hace años está firmemente comprometida con la promoción de la figura del in-house, habiendo ocupado diversos cargos dentro de la ACC, además de ser miembro del ICAM.



PATRICIA MIRANDA VILLAR

Head of legal & regulatory affairs - Ouigo España

Con más de 25 años de experiencia in-house en compañías como Vodafone, Indra y Cintra (Ferrovia), lidera desde 2019 el área jurídica y regulatoria de Ouigo España, donde también forma parte del comité de dirección y ejerce como compliance officer. Comprometida con la diversidad, participa activamente en iniciativas de DEI en el sector legal español.



SARA MOLINA PÉREZ TOMÉ

Socia - Pérez-Llorca

Si se pregunta en el sector por una abogada líder, su nombre aparece con frecuencia. No es casualidad: Sara Molina es una crack de la innovación, acostumbrada a trabajar codo con codo con abogados e ingenieros para ofrecer un asesoramiento jurídico-técnico orientado a implementar procesos y herramientas digitales.



MÓNICA MOREIRA

Socia y vicepresidenta - Deloitte Legal Telles

Con 30 años de experiencia, es una especialista reconocida en M&A, derecho corporativo y de competencia. Desde que asumió la dirección de la práctica legal de Deloitte en Portugal en 2021, ha guiado su crecimiento y la reciente integración estratégica con Telles, consolidándose como un referente de liderazgo y experiencia en el mercado.



ALICIA MUÑOZ LOMBARDÍA

Vicesecretaria del consejo y directora de la asesoría jurídica de banca comercial, gobernanza y regulación – Santander España

Referente indiscutible del sector bancario e in-house español, en 2025 dio un nuevo paso en su proyección institucional al ser nombrada vicepresidente de la Comisión Ejecutiva del Club Excelencia en Gestión. Desde este cargo impulsa el liderazgo diverso y la buena gobernanza, alineando experiencia jurídica y visión empresarial.



ANA RITA PAÍNHO

Country head – Bird & Bird en Portugal

Dirige la recién inaugurada oficina de Bird & Bird en Lisboa, impulsando la expansión del despacho en Portugal como parte de su plataforma ibérica. Especialista en propiedad intelectual, ciencias de la vida y TMT, gestiona un equipo diverso que atiende a sectores clave impulsados por la innovación, sirviendo como modelo de audacia e inspirando a otros a afrontar mercados complejos y en constante evolución.



TERESA PARADA CANO-LASSO

Legal advisor manager & privacy officer – Heineken España

Referente de la abogacía in-house más innovadora, está al frente de los asuntos jurídicos y de privacidad de Heineken España, donde aplica el legal design para acercar la función legal al negocio. Forma parte de la comisión de tecnología de WLW y del comité asesor de la Sección de Innovación y Despachos del ICAM.



MARÍA M. PARDO DE VERA

Socia – Ceca Magán

Especialista en protección de datos y derecho digital, se incorporó a Ceca Magán en mayo de 2025 para reforzar esta área clave. Es también una voz activa en el impulso de la diversidad y la inclusión en el ámbito legal y tecnológico: forma parte de la Junta Directiva de Women in a Legal World y lidera su Comisión TECH.



MARTA PONTES

Co-managing partner – Uría Menéndez

Está en Uría Menéndez desde 2004, construyendo una práctica fiscal líder con experiencia en M&A, inmobiliario, finanzas y litigio fiscal, con una trayectoria profesional que se ha convertido en un referente de consistencia y excelencia. En el año del 25º aniversario de la firma en Portugal, se convirtió en la primera mujer en co-dirigir Uría en el país.



DIANA RIVERA

Socia – Cuatrecasas

Modelo de liderazgo femenino en el ámbito corporativo, es cofundadora y coordinadora del programa Women in Business (WiB) de Cuatrecasas, impulsando el talento y la mentoría de mujeres en la abogacía de los negocios. Especialista en private equity, venture capital y M&A complejas, dirigió el programa pro bono de la firma hasta 2017.



ISABEL RODRÍGUEZ

Socia y head del equipo de investment funds – Addleshaw Goddard

Con más de 25 años de experiencia en estructuración de fondos y regulación, es un pilar del private equity en España. Lidera el equipo de Investment Funds de Addleshaw Goddard. Defensora de la diversidad, ha impulsado el talento femenino y, como ex secretaria del consejo de International Women's Forum Spain, ha promovido la presencia de mujeres en sectores tradicionalmente masculinizados.



ELISABET ROJANO-VENTRELL

Head of legal Spain & Latin America – Menarini

Figura clave de la abogacía in-house más innovadora, es una voz influyente en los debates sobre diversidad e inclusión. Como Country Representative de ACC Europe, promueve redes de liderazgo femenino y colaboración entre profesionales. Es un referente para las nuevas generaciones que aspiran a una práctica jurídica con impacto y propósito.



MIREIA SABATÉ

Co-managing partner España – Baker McKenzie

De becaria a co-managing partner, su trayectoria simboliza perseverancia y liderazgo interno en la firma internacional con más recorrido en España. Dirige el área Laboral en Barcelona y forma parte del EMEA Employment Steering Committee. Lidera la transformación laboral con una visión estratégica e inclusiva.



AURORA SANZ

Socia directora de laboral – Grant Thornton

Co-managing partner de Grant Thornton España, junto a Álvaro Rodríguez y Eduardo Cosmen, forma parte del comité de gestión presidido por Ramón Galcerán. Tras casi treinta años en grandes despachos y entornos multidisciplinares, es hoy una de las voces más autorizadas en derecho laboral en España.



INÉS SEQUEIRA MENDES

Socia directora – Abreu Advogados

Ha guiado al despacho a través de un crecimiento significativo, alcanzando los 51 millones de euros de ingresos en 2024. Bajo su liderazgo, Abreu ha situado la tecnología y la innovación en el centro de su estrategia, recibiendo reconocimientos como los Financial Times Innovative Lawyers Awards. Su enfoque la ha convertido en un modelo de visión estratégica y liderazgo en el sector legal.



JÍMENA URRETAVIZCAYA

Socia –A&O Shearman

Referente en banca y finanzas, destaca por una combinación poco común de rigor técnico y mirada internacional. Especialista en financiación estructurada, asesora en operaciones complejas. Su trayectoria la ha convertido en una voz de referencia para muchas abogadas en el mundo financiero.



JOANA VARELA
Head of legal – Grupo Brisa

Dirige un equipo de 20 abogados, con un fuerte enfoque en internacionalización y en operaciones corporativas y de M&A complejas. Joana cuenta con experiencia en despachos, instituciones públicas y roles in-house, aportando una combinación poco común de rigor de la práctica privada, conocimiento del sector público y visión de negocio. Demuestra que la combinación de experiencia, valentía y curiosidad es clave para generar un impacto duradero.



MANUELA VASCONCELOS SIMÕES
General counsel, responsable de legal & compliance – TAP

Ha liderado el equipo legal de TAP durante una fase de transformación que incluye complejas operaciones de M&A y los preparativos para la privatización prevista de la aerolínea. Conocida por prosperar en contextos exigentes, combina un sólido conocimiento jurídico con una clara comprensión de las necesidades del negocio, sirviendo como inspiración para los profesionales que navegan entornos de alto riesgo.



ANDREA VIALE
Global head of legal & secretary of the board – Idealista

La líder del departamento legal global de idealista, angel investor y cofundadora de Calafia Iberia —un sindicato de inversión liderado por mujeres que apoya a founders tecnológicos ibéricos a escala global— es un claro ejemplo de liderazgo femenino en un entorno digital y dinámico, con un impacto concreto en el negocio, la gobernanza y las inversiones.



ROSA VIDAL MONFERRER
Socia directora – Broseta

Figura clave del derecho público ibérico, combina prestigio institucional y liderazgo estratégico. Desde 2016 es socia directora de Broseta y lidera su área de Derecho Público. Consejera dominical del Banco de Crédito Cooperativo (Grupo Cajamar) desde 2023, es también árbitra de CIMA y docente en la Universidad Católica de Valencia.



ROSA ZARZA JIMENO
Senior partner – Garrigues

Es un icono del liderazgo transformador y un referente absoluto en el panorama jurídico español. Primera mujer senior partner de Garrigues, lidera la estrategia ESG y laboral de la firma como socia responsable de Garrigues Sostenible y presidenta del consejo de socios y del comité ESG. Combina excelencia técnica con un firme compromiso con la igualdad.



TERESA ZUECO
Socia directora – Squire Patton Boggs

Es una de las figuras más activas del mid-market español. Socia directora y responsable de Corporate, M&A & Private Equity en Squire Patton Boggs Madrid, en 2025 consolidó su papel como referente en transacciones cross-border. Comprometida con la diversidad y el talento joven, impulsa la integración de nuevas generaciones y la conciliación laboral.

CLASS ACTION

UN FENÓMENO EMERGENTE

24.03.2026 • MADRID

Ilustre Colegio De la Abogacía De Madrid (Icam)

C. Serrano nº 9, primera planta (Salón de Actos), Madrid

PROGRAMA

9:00 • Acreditaciones y café de bienvenida

9:30 • Mensajes de bienvenida

Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*

José Ramón Couso Pascual, Diputado 2º Junta de Gobierno, *Ilustre Colegio de Abogacía de Madrid*
y Presidente Sección Dº Bancario, *ICAM*

9:45 • Mesa Redonda

PONENTES*

Carlos Menor Gómez, Legal Director & Compliance Officer, *Groupe Renault España*

Teresa Minguez Díaz, General Counsel and Compliance & Integrity Officer, *Porsche Ibérica*
and Board Member, *Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid*

Javier Ramírez, Vicepresidente y Secretario General Asociado para Litigios a nivel mundial
(excepto EE.UU), *HP Inc.* Responsable de Advocacy, *ACC Europe*

11:30 • Café y networking

*por completar



MANUEL ALONSO, ROSSANA D'ONZA, JOSÉ MARÍA MÉNDEZ Y PAMELA MAFUZ

La “dirección” legal de las grandes producciones de cine y televisión

Estructuras societarias, incentivos, financiación, derechos y movilidad del talento: qué ocurre detrás de la cámara. *Iberian Lawyer* lo habla con el equipo de Media de Baker McKenzie en España

por *ilaria iaquinta*

“¡Motor, claqueta, acción!” es la fórmula que abre cada toma en un rodaje. Pero quien piense que una gran producción cinematográfica o una serie de TV es solo plató y reparto, se equivoca, también es un proyecto industrial. Se diseña una estructura societaria, se planifican contratos y desplazamientos de profesionales de distintos países, se alinean reglas fiscales y requisitos para acceder a incentivos y, a menudo, se “traduce” la documentación financiera internacional a la realidad jurídica local.

En ese espacio —entre desarrollo, producción, financiación y distribución— se encuadra el trabajo del equipo de Media de Baker McKenzie en España, activo desde hace 25 años bajo la dirección del socio **José María Méndez**. A lo largo de este tiempo ha participado en producciones como *Furia de Titanes* y ha acompañado rodajes en España de títulos globales como *Juego de Tronos*. Más recientemente, ha estado vinculado a producciones como *The Walking Dead: Daryl Dixon* y *Asteroid City*.



JOSÉ MARÍA MÉNDEZ



ROSSANNA D'ONZA

El enfoque, explica Méndez a *Iberian Lawyer*, “es sectorial y multidisciplinar, con la idea de funcionar como un *one-stop-shop* para el cliente”. En la práctica, el equipo de Media cuenta con el socio de fiscal **Manuel Alonso**, la socia de *banking & finance* **Rossanna D'Onza** y la counsel de *labour & immigration* **Pamela Mafuz**. El núcleo reúne a una docena de abogados y, cuando el asunto lo exige, activa la red internacional del despacho para cuestiones transfronterizas. El objetivo, en palabras de Méndez, es “tratar de hablar el mismo idioma que el cliente” y lograr que “pierda el mínimo tiempo”, algo clave en una industria donde cada día de rodaje pesa.

LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL

Según Méndez, el atractivo de España para una gran producción nace de una combinación de costes de producción competitivos, clima y variedad de localizaciones —“tenemos mar, desierto, mon-

taña, bosques, grandes ciudades”, además de “un clima estupendo” añade—, junto con una logística que facilita mover equipos con rapidez. A esa parte visible se suma otra menos “escenográfica”, pero igualmente determinante, la evolución del marco normativo. Méndez recuerda que, con los años, el equipo ha acompañado a operadores del sector en el diálogo con las instituciones para favorecer un marco más competitivo y alineado con estándares internacionales. Y el interés, subraya, no es solo percepción. De hecho, el último informe de Spain Film Commission estima que por cada euro incentivado el retorno económico alcanza 9 euros. Esa confianza también se ve en la operativa: “España ha mostrado una seriedad muy importante” y por eso “ya temporadas enteras estén rodando en el país”, lo que “implica una sensación de seriedad y de seguridad jurídica muy importante”, añade.

Cuando un gran estudio extranjero decide producir en España, la primera pregunta operativa es qué “vehículo” conviene para rodar, contratar, pagar y sostener el proyecto económicamente. La estructura societaria y la arquitectura contractual



MANUEL ALONSO

deben encajar requisitos locales y expectativas internacionales, incluidas exigencias de control y *reporting* de financiadores, explica Méndez, y esto se traduce en contratar productoras de servicios y proveedores, fijar garantías de control de producción y ordenar la documentación para minimizar imprevistos.

La fiscalidad es el otro gran eje. Alonso explica que la producción debe “cuadrar con el incentivo fiscal” y recuerda que España distingue, en la práctica, entre esquemas para producción internacional y para producción española/europea, según los elementos creativos y técnicos. En términos normativos, la deducción del artículo 36 de la LIS tiene límite máximo de 20 millones por producción y, en series, 10 millones por episodio. En Islas Canarias, el marco específico eleva porcentajes y límites, con referencias sectoriales que rondan el 45%–50% y, en algunos casos, hasta el 54% en el primer millón. El matiz, subraya, no es “forzar” la norma, sino estructurar con criterio; por ejemplo, si el proyecto tiene “ADN europeo”, valorar su calificación como europeo porque “facilita la venta en Europa”.



PAMELA MAFUZ

FINANCIACIÓN

La dimensión financiera también es central. D’Onza explica que, en grandes producciones internacionales, participan financiadores con estándares y documentación típicos del mercado estadounidense, a menudo sujetos a derecho de California. El reto es “aterrizar” la estructura de las garantías en España, donde el sistema es “mucho más formalista”, dice, y dar al financiador seguridad incluso en escenarios de crisis (retrasos, sobrecostos o necesidad de tomar control del proyecto). Además, el vínculo entre incentivos y financiación es directo: el gasto que califica para beneficiarse de incentivos suele ser más financiable porque el reembolso de la financiación depende de la obtención de las correspondientes certificaciones, no del éxito comercial.

Otro punto crítico es la cadena de derechos. “Hay que garantizar que se adquieren todos los derechos que son necesarios” para la transmisión final al estudio, resume Méndez. En la práctica, esto exige contratos y autorizaciones sobre materiales preexistentes, por ejemplo, música, materiales de archivo o marcas, además de un set documental ordenado para distribución y asegurabilidad, incluida la póliza de E&O, cuando aplica.

En el plano operativo, la movilidad internacional del talento suele convertirse en el punto de no retorno, ya que, si el equipo no entra, el rodaje no arranca. Mafuz explica que en producciones de gran presupuesto llegan profesionales de muchos países, y que la planificación debe cubrir permisos, reglas de estancia, presencia previa en el espacio Schengen y la elección entre entrada con pasapor-

te, visado u otras vías específicas para el sector audiovisual. Recuerda también que desde noviembre de 2021 el marco operativo se ha vuelto mucho más favorable para artistas y técnicos del sector, reduciendo fricciones y tiempos. En inmigración se ha pasado de un marco poco adaptado al sector a una regulación muy favorable y atractiva.

UN PASO MÁS

Méndez concreta qué la dificultad está en alinear y demostrar que “la parte regulatoria, la parte fiscal, la parte laboral, la parte financiera va a funcionar”. Y advierte que la fiabilidad es decisiva: “En algunos mercados europeos, la experiencia reciente ha demostrado que no siempre se ha dado esa alineación y no se han cumplido las expectativas respecto a la percepción de incentivos”. A nivel práctico, hay veces que pesan plazos que no pueden moverse y la coordinación de muchos actores y una interlocución administrativa no siempre sectorial.

Para avanzar un paso más, el equipo apunta cuatro palancas claras. Primero, reducir fricción administrativa y ganar velocidad. Segundo, impulsar mayor especialización audiovisual dentro de la Administración. Tercero, revisar el diseño de los topes cuando se trata de atraer producciones de gran presupuesto. Y, por último, reforzar la estabilidad normativa, especialmente en movilidad internacional. Sobre este último punto, Mafuz resume: “yo prefiero una norma de rango superior”, porque “una orden se deroga con otra”. El objetivo final es seguir consolidando a España como un *hub* audiovisual de referencia internacional. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer





IIP & TMTT ^{6TH EDITION}

The event dedicated to private practice lawyers & teams
in the field of IP protection, telecommunications and media in **Spain** and **Portugal**

28 May 2026 • Madrid

BLESS HOTEL MADRID

Calle Velázquez, 62 | Madrid

19.30 CHECK-IN

19.45 WELCOME COCKTAIL

20.30 CEREMONY

21.15 STANDING DINNER

Follow us on 



#IBLIpTmtAwards

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

To candidate:

vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

elizaveta.chesnokova@iberianlegalgroup.com



Esteve Buldu Freixas
 Legal Director
Camper & NNormal



Fátima Correia da Silva
 Global Head of Compliance
Elementis



María Echeverría-Torres Barbeira
 Head Legal & Compliance
Nokia



Marta García Rodríguez
 Commercial Contract Manager
EMEA Unisys



Elia Esteban García-Aboal
 Director of the Legal Department
Grupo ASISA



Alice Garlisi
 Legal IP & Media Counsel
Fever



Silvia Gerboles
 DPO & Senior Group Legal Counsel,
Ericsson



Andrés Hernández San Martín
 Repsol IP Manger
Repsol



Carlos López Martín De Blas
 Secretario General | General Counsel,
Secuoya



Alicia Martín
 Senior IP Counsel
Tommy Hilfiger



Ignacio Mendoza Escobar
 Legal Director & Secretary of the Board,
Heinken España



Javier Ramírez Iglesias
 VP Legal & Associate General Counsel – Regions Litigation & Governmental Investigations,
HP Inc.



Irene Rodríguez Alonso
 Head of Legal IP
BBVA



Carmen Ruiz Lorente
 Legal Affairs Officer
Huawei Spain & Portugal



SOFIA GOUVEIA PEREIRA

GPA Advogados cumple 20 años

De spin-off de PwC a aspirante full service, el despacho fundado por Sofia Gouveia Pereira y Margarida Lino Santos redobla su apuesta por el crecimiento y el alcance internacional

por glória paiva

En 2005, cuando el despacho integrado en la red internacional PwC Legal (despachos corresponsales de PwC, antigua Landwell) cesó temporalmente su actividad en Portugal por razones regulatorias, **Sofia Gouveia Pereira y Margarida Lino Santos**, exabogadas de PwC, decidieron fundar su propio despacho. A ellas se sumaron otros socios, dando lugar a GPA Advogados, que acaba de celebrar su 20º aniversario con un crecimiento significativo: de un equipo inicial de cinco personas, el despacho contaba con alrededor de 100 profesionales a finales de 2025. En los últimos cinco años, la firma se ha situado de forma constante entre los 25 principales despachos de Portugal por facturación ([leer más](#)), registrando unos ingresos de 10 millones de euros en 2025, un 20% más interanual.

La conexión con PwC y el ADN adquirido por las socias fundadoras a lo largo de años de experiencia en una de las Big Four —fuertemente influenciada por las áreas de corporate y banking & finance— fueron cruciales para la consolidación de GPA, explica Sofia Gouveia Pereira a *Iberian Lawyer*: “Hasta 2013 tuvimos una alianza estratégica con PwC, que nos conocía bien. De hecho, en aquel momento estábamos en su planta de arriba”, recuerda. Esta relación allanó el camino para la internacionalización del despacho, con proyectos en mercados como el

inmobiliario en Cabo Verde y el sector petrolero en Angola. Hoy, la GPA Network incluye alianzas con más de 30 despachos en el mercado nacional, así como presencia en otros países africanos de lengua portuguesa y desks alemán y chino.

Con el tiempo, GPA fue adquiriendo autonomía para trazar su propio rumbo. La apuesta por un equipo joven y dinámico, con una edad media actual de 39 años, es señalada por Sofia Gouveia Pereira como uno de los pilares de este crecimiento. “Un equipo competente, la aportación de los socios, la flexibilidad y el hecho de contar con abogados con una formación académica sobresaliente nos dan un alto grado de seguridad técnica. Todo ello sustenta nuestra trayectoria”, afirma. El gobierno del despacho

«Competimos con las Big Four y con grandes firmas que ya son multidisciplinares. Es el camino del futuro»



LAS OFICINAS DE GPA ADVOGADOS EN LISBOA



FILA SUPERIOR, DE IZQUIERDA A DERECHA: PEDRO CANTISTA, FRANCISCO RODRIGUES ROCHA Y JOÃO FRIAS COSTA
FILA INFERIOR, DE IZQUIERDA A DERECHA: SOFIA GOUVEIA PEREIRA, MARGARIDA LINO SANTOS, ANABELA CAETANO Y MANUEL GOUVEIA PEREIRA

también se distingue por la igualdad de oportunidades: GPA fue uno de los primeros despachos portugueses en contar con una managing partner mujer y actualmente tiene un 61,4% de abogadas. Considerando abogados y personal en general, las mujeres representan alrededor del 70%.

Entre otros factores de crecimiento, Sofia Gouveia Pereira destaca la inversión del despacho en áreas emergentes en Portugal, como ESG, seguros, fondos de pensiones y derecho público, junto con el refuerzo de las prácticas fiscal y de compliance. De forma gradual, el despacho fue incorporando nuevos socios para liderar áreas estratégicas, entre ellos **João Frias Costa** (litigation, legal managed services) y, más recientemente, **Pedro Cantista** (responsable de la rama internacional de la GPA Network), Francisco **Rodrigues Rocha** (banking & finance, seguros, compliance y derecho del transporte), **Manuel Gouveia Pereira** (derecho público, medio ambiente y ESG) y **Anabela Caetano** (fiscal), esta última con 17 años de experiencia en PwC. “Ningún despacho full service puede ignorar materias como el derecho fiscal, en particular en el sector inmobiliario, donde Portugal está asistiendo actualmente a grandes proyectos”, subraya.

GPA también opera en áreas como TMT, fintech, protección de datos, compliance, seguros, banca,

finanzas y mercados de capitales, laboral, marítimo y litigación. El trabajo en derecho bancario ha mostrado un crecimiento sostenido, al igual que la práctica de seguros, lo que ha llevado a la ampliación del equipo. “Hemos recibido diversas solicitudes de clientes derivadas de la necesidad de adaptarse a nuevas regulaciones en el sector asegurador y financiero”, explica la managing partner.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

La inteligencia artificial es ahora una prioridad estratégica para GPA. El despacho ya pone a disposición de abogados y equipos de gestión herramientas de IA, con especial foco en el área de Legal Managed Services. El objetivo, subraya Sofia Gouveia Pereira, no es presentar a GPA como un despacho “conocido por la inteligencia artificial”, sino como un despacho que “sabe utilizarla, supervisarla” y extraer de ella el máximo beneficio.

Otras iniciativas destacadas incluyen la GPA Academy, dedicada a la formación certificada y complementaria; el proyecto GPA Sustainable Impact —que integra criterios ESG en la gestión del despacho—; y acciones de responsabilidad social. En este contexto, GPA se compromete a destinar al menos el 1,5% de sus beneficios anuales a proyectos sociales internos y externos, que abarcan apoyo le-

gal pro bono, educación, reinserción profesional de personas en situación de vulnerabilidad, igualdad de oportunidades y voluntariado. “Nos guiamos por un principio de solidaridad y responsabilidad hacia nuestros stakeholders y la comunidad en la que operamos”, afirma Sofia Gouveia Pereira.

Miembro de la GGI Global Alliance, que reúne a firmas independientes de auditoría, contabilidad, derecho y consultoría, GPA planea convertirse en un despacho multidisciplinar a finales de este año. “La mayoría de nuestros clientes son corporativos. Queremos ser un despacho plenamente desarrollado, por lo que contar con áreas complementarias es inevitable”, señala la managing partner. “Competimos con las Big Four y con grandes firmas que ya son multidisciplinarias. Es el camino del futuro”. Entre las áreas prioritarias figuran tecnología, TMT y el desarrollo de servicios vinculados a la gestión legal.

En un mercado cada vez más competitivo, tras la entrada en Portugal de firmas internacionales como Pérez-Llorca (2024, [leer más](#)), Fieldfisher (julio de 2025, [leer más](#)) y Bird & Bird (septiembre de 2025, [leer más](#)), sostener un crecimiento constante se ha vuelto más exigente. “Ha sido un reto, pero hemos logrado responder a través de las alianzas que hemos establecido. Los clientes internacionales buscan un despacho portugués fiable, con un profundo conocimiento local pero también con alcance internacional”, concluye.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

GPA ADVOGADOS: CIFRAS CLAVE

2005

año de fundación

€10 millones

revenue (2025)

~100

profesionales

39

edad media de los abogados

61,4%

abogadas

~70%

mujeres (personal total)



LAS OFICINAS DE GPA ADVOGADOS EN LISBOA



MARTA PONTES, ANTONIO VILLACAMPA

Uría Menéndez cumple 25 años en Portugal

De un inicio con tres abogados en 2001 a 106 en 2026, la oficina portuguesa entra en una nueva fase bajo los co-managing partners Marta Pontes y Antonio Villacampa, con el área corporativa representando el 50% de la facturación en 2025

por glória paiva

Uría Menéndez estableció su presencia en Portugal hace 25 años, ampliando su actividad más allá de sus mercados principales en Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao. Con el tiempo, la firma ha desarrollado sus operaciones portuguesas dentro de un marco ibérico, aumentando tanto el número de profesionales como las capacidades locales. Desde el equipo inicial de tres abogados, las oficinas cuentan ahora con 106 abogados y 40 miembros de personal de apoyo, dirigidos conjuntamente por **Antonio Villacampa** y **Marta Pontes**, quien desde enero reemplazó a **Bernardo Diniz de Ayala** ([haz click para leer](#)), convirtiéndose en la primera mujer en desempeñar el cargo de co-managing partner del despacho en el país. En declaraciones a *Iberian Lawyer*, los dos *managing partners* reflexionan sobre el desarrollo de la firma y sus perspectivas en el mercado portugués.

A medida que la oficina de Lisboa creció, su estructura de liderazgo interno también evolucionó. Marta Pontes, socia del área fiscal, conoce Uría Menéndez al detalle: comenzó su carrera en la firma hace 22 años y se convirtió en socia en 2014, siendo testigo de la evolución del despacho desde sus primeros años en Portugal. Según ella, el mercado portugués ha ido adquiriendo mayor relevancia, impulsado por la internacionalización de las empresas y el creciente papel de Portugal como hub de inversión. “Siempre hemos considerado a Portugal como un mercado estratégico, y con el tiempo esa apuesta se ha demostrado acertada”, señala Marta Pontes.

Villacampa destaca el modelo operativo integrado de la firma como un rasgo definitorio de su presencia en Portugal. Señala ejemplos del sistema de trabajo conjunto entre equipos portugueses e internacionales, incluyendo un esquema unificado de retribución de socios, gestión de conflictos y el intercambio de *buenas praxis* en todas las áreas de práctica. “Hemos tenido la oportunidad de llevar a cabo transacciones importantes en Portugal y nunca se nos ha percibido simplemente como una oficina española, sino como una internacional”, observa.

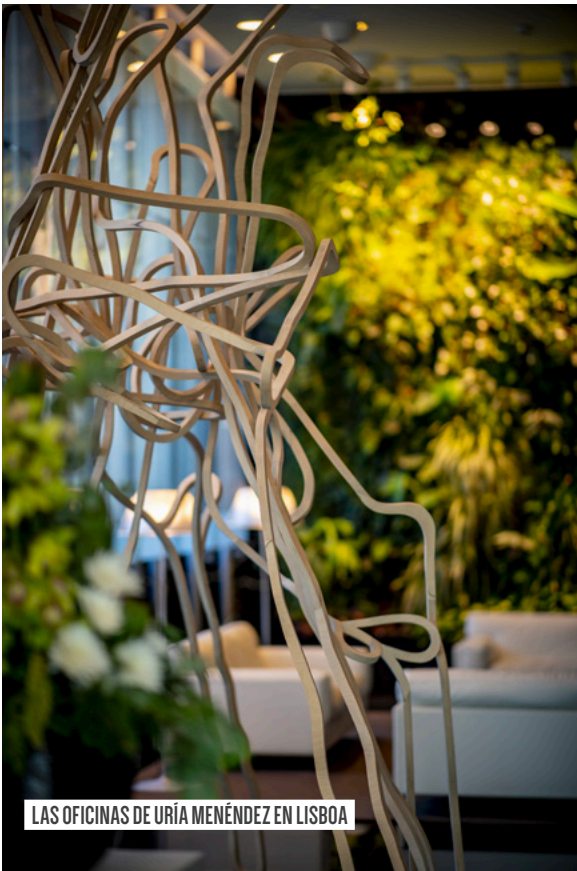
A lo largo de un cuarto de siglo, el perfil de los clientes en Portugal también ha evolucionado: “Los clientes se han vuelto más sofisticados e internacionales, operando con los mismos estándares elevados que en los grandes mercados globales”, comenta Marta Pontes. Estos clientes esperan asesoramiento jurídico altamente especializado, respuestas rápidas y una perspectiva estratégica global que vaya más allá del asesoramiento legal tradicional, añade.

«Siempre hemos considerado a Portugal un mercado estratégico, y con el tiempo esa apuesta se ha demostrado acertada»

Marta Pontes



LAS OFICINAS DE URÍA MENÉNDEZ EN LISBOA



LAS OFICINAS DE URÍA MENÉNDEZ EN LISBOA

En respuesta, la firma ha ido ajustando progresivamente el perfil que busca en sus abogados, dando mayor importancia a la comprensión del negocio, a la colaboración en equipos multidisciplinares y a la capacidad de operar eficazmente en contextos internacionales, junto con la experiencia técnica. “El conocimiento de economía, contabilidad y una mentalidad comercial son diferenciadores, al igual que la capacidad de trabajar con nuevas tecnologías”, destaca Marta Pontes.

Con un grupo de socios relativamente joven — con una media de entre 43 y 47 años —, la oficina atraviesa un cambio generacional, con líderes que, según los managing partners, se han formado en un mercado más competitivo y están más atentos a las tendencias y tecnologías emergentes. “Los socios más jóvenes están mejor preparados que los de mi generación, y lo digo con gran satisfacción”, afirma Villacampa. Entre los socios, la capacidad de gestionar y motivar a las personas también es crucial. “Debemos seguir cultivando el talento que

incorporamos para que, una vez dentro de la firma, pueda seguir desarrollándose”, explica.

RESPONSABILIDADES DE LOS CO-MANAGING PARTNERS

En el modelo de co-managing partners, algunas áreas se dividen entre ellos, pero en decisiones clave relacionadas con clientes y abogados —los “dos principales activos de cualquier firma”, según él— ambos participan y están involucrados en el proceso de toma de decisiones. “Mi experiencia con Bernardo Diniz y Marta muestra que coincidimos de inmediato en el 95 % de los casos. En el 5% restante, llegamos rápidamente a soluciones consensuadas”, comenta Villacampa.

Con oficinas en Lisboa y una más pequeña en Oporto, Uría Menéndez se posiciona en Portugal como una firma de servicios integrales con un marcado enfoque en el trabajo transaccional. En 2025, el área corporativa alcanzó resultados récord, representando el 50 % de la facturación de la firma. Villacampa explica: “Esto significa que las áreas de práctica que tradicionalmente apoyan las transacciones han ganado autonomía y peso dentro de la firma”. Sectores como finanzas, inmobiliario, turismo, energía, infraestructuras, economía digital y nuevas tecnologías han crecido significativamente, al igual que el sector público, impulsado por proyectos en curso en Portugal.

La incorporación de la inteligencia artificial se ha vuelto central en esta transformación. Según los managing partners, la firma ha lanzado varios proyectos piloto y pruebas reales para evaluar el uso concreto de la IA generativa y comprender hasta qué punto puede apoyar sus actividades. Estas herramientas ya se integran en la práctica

«Los socios más jóvenes están mejor preparados que los de mi generación, y lo digo con gran satisfacción»

Antonio Villacampa



MARTA PONTES, ANTONIO VILLACAMPA

URÍA MENÉNDEZ EN PORTUGAL

2001

Año de fundación

3

abogados en el primer año

106

abogados en 2026

20

socios

146

profesionales en total

diaria para mejorar la eficiencia: “Esperamos que, pronto, podamos ofrecer el mismo nivel de servicio mientras mejoramos el equilibrio entre la vida profesional y personal de nuestros abogados”, afirma Villacampa.

De cara al futuro, los socios consideran que las grandes firmas seguirán siendo relevantes, especialmente en asuntos complejos y transfronterizos. Marta Pontes enfatiza: “Las grandes firmas continuarán liderando, invirtiendo en el mejor talento, formación continua y la implementación de nuevas tecnologías”. También subraya la flexibilidad y la retención de talento como retos clave, citando iniciativas internas de innovación, desplazamientos internacionales y programas de desarrollo profesional como parte del enfoque de la firma.

Al ser preguntados sobre las lecciones aprendidas a lo largo de estos 25 años, son claros: “Un recorrido está hecho de errores y aprendizajes, y aprendemos de todos ellos. Pero priorizamos mirar hacia adelante, porque la realidad nos exige mucho”, señala Villacampa. Para él, el camino recorrido refleja consistencia, y los principios de la firma han estado presentes en cada decisión. “Estamos orgullosos del equipo y del grupo humano que hemos construido en Lisboa”.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



Milán, Europa: el movimiento de Becker

La firma estadounidense elige Milán como su hub europeo. Gabriel Monzon Cortarelli está al frente de la oficina milanesa, un nuevo polo estratégico para apoyar a empresas (y despachos locales) en operaciones transfronterizas hacia Estados Unidos, integrando asesoramiento legal y lobby

por nicola di molfetta

Milán es la puerta de entrada europea designada para Becker, firma estadounidense multidisciplinar con 18 sedes en Estados Unidos y un fuerte enfoque en el derecho norteamericano, así como en las relaciones institucionales, tanto a nivel federal como estatal. Con la nueva apertura en la capital lombarda, Becker inauguró oficialmente su práctica europea, situando a Italia en una posición central dentro de la estrategia de crecimiento internacional del despacho.

La elección de Milán no es casual. Como explica **Gabriel Monzon Cortarelli**, socio responsable del grupo de práctica internacional para Europa y América Latina y director de la nueva oficina: “Más de 3.500 empresas italianas operan en Estados Unidos, y Milán representa el principal punto de acceso al mercado italiano para los operadores internacionales”. Centro neurálgico de capitales, decisores y sedes de los principales grupos industriales y financieros del país, la ciudad constituye un puente inmediato entre el Viejo Continente y EE. UU.

Cortarelli se incorporó a Becker en enero de 2023. Anteriormente, durante casi seis años, fue socio del equipo de M&A y private equity en Orrick. Con anterioridad, el abogado trabajó en Nueva York para otros dos despachos de origen estadounidense: Seyfarth Shaw y Greenberg Traurig.

Sin embargo, la oficina de Milán no es una simple base local, sino el centro operativo palpitante de la presencia europea de la firma. “Nuestro hub europeo es una plataforma operativa y estratégica, no una simple oficina local”, precisa Cortarelli.

Desde Milán, Becker coordina sus operaciones europeas, integrando competencias, conexiones, flujos de trabajo transfronterizos y funciones de apoyo para la futura red de sedes satélite en el continente. El objetivo es ofrecer a Europa un apoyo directo e integrado en materia de derecho estadounidense, combinando asesoramiento legal y actividad de lobby en un único modelo, conforme al posicionamiento distintivo de Becker.

«Nuestro objetivo es apoyar a empresas, asociaciones e inversores en cuestiones de derecho estadounidense, en el marco de operaciones transfronterizas cada vez más complejas dirigidas a Estados Unidos»

El equipo milanés incluye abogados estadounidenses especializados en operaciones y en inversiones extranjeras directas en Estados Unidos. Una estructura ágil, concebida para un crecimiento selectivo. En la web oficial figuran los nombres y perfiles de Cortarelli, así como de sus colegas **Valeria Angelucci**, **Marco Del Grosso** y **Victor J. Digioia**.

Desde el principio, la prioridad fue acceder a competencias de alta calidad, junto con la capacidad de operar dentro del huso horario europeo, con una estructura de costes más ligera que la de las grandes oficinas estadounidenses, manteniendo al mismo tiempo una fuerte coordinación con la red en EE. UU.

La hoja de ruta europea prevé establecer una presencia puntual en algunas jurisdicciones clave del continente, con Milán como base. Becker opta por un modelo de desarrollo selectivo, centrado en la integración real de servicios y en la gestión de proyectos complejos y multijurisdiccionales, en lugar de buscar una amplia cobertura geográfica.

Desde un punto de vista estratégico, la apertura en Italia llega en un momento particularmente significativo. “Con una nueva administración en Estados Unidos y la necesidad de las empresas

«Becker se posiciona como un puente operativo entre Europa y EE. UU., combinando una visión internacional con un sólido conocimiento de los mercados locales»


europas de expandirse al otro lado del Atlántico, especialmente en el contexto de las últimas políticas de la Casa Blanca, la apertura de Becker en Milán llega en un momento fundamental”, afirma Cortarelli. “Nuestra presencia en Italia confirma la intención de Becker de actuar como socio estratégico para las empresas, así como para los despachos italianos y europeos y las instituciones de la UE. Milán e Italia representan el puente ideal entre Europa y Estados Unidos: desde aquí ofreceremos un apoyo a medida para quienes deseen crecer a nivel transfronterizo”.

La posición de Becker es clara: actuar como un puente operativo entre Europa y EE. UU., apoyando a despachos, empresas, asociaciones e inversores en operaciones transfronterizas dirigidas al mercado estadounidense. Un papel que se apoya en tres pilares: un profundo conocimiento del derecho estadounidense, una comprensión exhaustiva de las dinámicas culturales y decisionales que rigen el mercado norteamericano, y canales de diálogo directos con las instituciones federales y estatales. En este sentido, Cortarelli subraya que “son necesarias verdaderas capacidades transfronterizas. Esto implica conocer las reglas del mercado estadounidense, pero también comprender las dinámicas culturales, los procesos de decisión y las expectativas de los stakeholders”. En este contexto, los asesores legales deben saber sintonizar con el lenguaje empresarial, más allá del jurídico, y acompañar a las empresas en un recorrido que es a la vez jurídico, estratégico y relacional.

El vínculo Italia-Estados Unidos sigue siendo de alto potencial, pese a las complejidades geopolíticas. Alimentación, manufactura avanzada, energía, tecnología, defensa e inversiones continúan representando ámbitos de fuerte interés mutuo. Italia es percibida como un socio fiable, con un sólido know-how industrial y una excelente capacidad de adaptación a contextos internacionales.

En este escenario, Becker recibió el encargo de Confindustria Assica, asociación que representa la excelencia italiana en el sector de los embutidos y productos cárnicos curados, fuertemente orientada a la exportación y presente en el altamente regulado mercado estadounidense. El encargo demuestra la capacidad de la firma para combinar actividad de lobby y asesoramiento legal, apoyando tanto a la asociación como a sus principales miembros, implicados en inversiones productivas en EE. UU. Un ejemplo de cómo Becker se posiciona en contextos donde regulación, geopolítica y negocio se entrecruzan cada vez con mayor frecuencia.

El modelo elegido por Becker también se diferencia del de otras firmas estadounidenses en Italia, a menudo orientadas al derecho italiano y en competencia directa con los operadores locales. Becker, en cambio, mantiene su enfoque en el derecho estadounidense, ofreciendo al mercado europeo esta competencia específica, sin solaparse con los operadores nacionales e incluso reforzando la colaboración con despachos independientes.

De cara al futuro, la hoja de ruta para 2026 prevé consolidar aún más la posición de Milán como *hub* europeo, ampliar el equipo con incorporaciones selectivas y desarrollar las prácticas dedicadas al trabajo transfronterizo y a los sectores estratégicos en el eje Europa-Estados Unidos. El crecimiento, en palabras de Cortarelli, seguirá siendo selectivo, sostenible y fuertemente orientado a la calidad del servicio y de las relaciones. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10th

EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL
BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Gold Partners

Silver Partner



**Baker
McKenzie.**

CASTALDI PARTNERS
1996



CHIOMENTI CLEARY GOTTlieb

Ashurst

**GIANNI &
ORIGONI**

GPBL



**Hogan
Lovells**



MAISTO E ASSOCIATI

Sella
Investment Banking

PAVIA e ANSALDO
STUDIO LEGALE

PUCCIO
PENALISTI ASSOCIATI




Trevisan & Cuonzo

www.legalcommunityweek.com



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

MONDAY 8 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 18:00	Opening Conference: Elite Legal Symposium: (Shaping) The Future of the Legal Market (in Italy and Worldwide)		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
18:30	General Counsel Cocktail		Gatti Pavesi Bianchi Ludovici Piazza Borromeo, 8 INFO
From 20:15	Terrace Party		CastaldiPartners Via Savona, 19/A INFO
TUESDAY 9 JUNE		VENUE - MILAN	
08:00 09:30	Breakfast on finance		Gianni & Origoni Piazza Belgioioso, 2 REGISTER
09:00 11:00	Roundtable: Law Firms and Technology: Does It Make Sense to Build In-House Solutions?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Post-Deal Integration in M&A: Navigating Financial, Operational and Governance Challenges		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Reputation, Media and Positioning: The New Competitive Capital of Law Firms		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Crisis, Transformation and Unpopular Decisions: The Real Job of the Managing Partner Today		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Added value of Lawyers as Entrepreneurs: Building a Law Firm like a Real Business.		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Is the Legal Market Truly Meritocratic?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
19:00	Women leadership: the in-house cocktail		Baker McKenzie Piazza Filippo Meda, 3 INFO
WEDNESDAY 10 JUNE		VENUE - MILAN	
06:30 08:00	Run the Law		Canottieri San Cristoforo Alzaia Naviglio Grande, 122 INFO
09:00 11:00	Roundtable: From Covenants to Control: Private Debt and Opportunistic Funds in Restructuring and Distressed Negotiations		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
09:15 13:00	Conference: When Good Lawyers Negotiate Bad Deals: What Really Drives Success (and Failure) at the Table		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
11:00 13:00	Roundtable: Does Growing in Size Really Mean Creating Value?		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:15 16:00	Roundtable: Cross-Border M&A and Investments		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Are Clients Becoming More Sophisticated? The Evolution of General Counsel		Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
19:15 23:00	Corporate Awards		Padiglione Visconti Via Tortona, 58 INFO

THURSDAY 11 JUNE		VENUE - MILAN	
09:00 13:00	Conference: Tax	MAISTO E ASSOCIATI	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
14:00 16:00	Roundtable: Pharma	 HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
16:00 18:00	Roundtable: Fashion & Luxury	Baker McKenzie.	Hotel Principe di Savoia Piazza della Repubblica, 17 REGISTER
19:00	Rock the Law	 ROCK THE LAW	Magazzini Generali Via Pietrasanta, 16 REGISTER



MILANO CORTINA 2026: LA CEREMONIA DE APERTURA OLÍMPICA

De Milano Cortina a Suiza 2038: el horizonte para los abogados del deporte

Con los Juegos Olímpicos de Invierno ya concluidos, la comunidad del derecho deportivo anticipa las futuras evoluciones en la gestión de los grandes eventos deportivos

por flavio caci

El domingo 22 de febrero, Milano Cortina 2026 se clausuró oficialmente. Durante más de dos semanas, desde el 6 de febrero, aficionados y atletas pudieron verse por las calles de la ciudad y sus alrededores, luciendo gorros de lana y chaquetas de invierno con los colores de sus selecciones nacionales. En el cóctel celebrado durante la segunda semana olímpica en la oficina milanesa del despacho italiano LCA Studio Legale, en colaboración con el suizo Kellerhals Carrard, los invitados de ambas firmas comentaban animadamente las noticias que llegaban desde las pistas de Cortina d'Ampezzo. La icono italiana del esquí alpino **Federica Brignone** acababa de conquistar el primero de sus dos oros olímpicos, mientras que el joven prodigio suizo Franjo von Allmen celebraba su tercer triunfo en sus primeros Juegos Olímpicos. Milano Cortina 2026 ha sido, de hecho, la primera edición —considerando tanto los Juegos de invierno como los de verano— oficialmente organizada por dos ciudades distintas. Las competiciones se celebraron en varias sedes del norte de Italia, maximizando el uso de instalaciones ya existentes. Los nuevos estándares establecidos por estos Juegos están destinados a



«Cada edición olímpica trae consigo una evolución incremental, que naturalmente implica a la función jurídica»

Federico Venturi Ferriolo

repercutir en futuros grandes eventos deportivos. Para **Federico Venturi Ferriolo**, socio y responsable de derecho deportivo en LCA Italia, cada Olimpiada resulta ligeramente distinta de la anterior, simplemente por el paso del tiempo. “Cada edición trae consigo una evolución incremental, que naturalmente implica a la función jurídica”, observa Venturi Ferriolo. “Ahora estamos acostumbrados a ver cómo los cambios se desarrollan en múltiples ámbitos, desde la fase preparatoria de los Juegos hasta el propio evento y el legado posterior. Incluso en el periodo de transición de dos años entre los Juegos de verano y los de invierno hemos sido testigos de numerosas reformas. El marketing y la comunicación también están experimentando una transformación significativa. La inteligencia artificial y las nuevas tecnologías están redefiniendo de manera sustancial el trabajo de los especialistas en propiedad intelectual”. Hace aproximadamente dos años, LCA creó un equipo ad hoc para los Juegos, centrado en propiedad intelectual, derecho laboral, fiscal e



«En el futuro podremos ver grandes eventos deportivos organizados entre distintos países»

Vincent Jäggi

inmigración, asesorando a los actores directamente implicados en la competición. Entre ellos, el grupo mediático estadounidense NBCUniversal, broadcaster exclusivo del evento en Estados Unidos, apoyado por un equipo de LCA bajo la dirección del socio Giulio Vecchi, miembro del departamento de IP, media, tech & data, e integrado también por el equipo de deporte del despacho, así como por **Giovanni Morgese** para el perfil penal, **Miriam Loro Piana** para el perfil de propiedad intelectual y **Giuseppe Bologna** y **Alessia Ajelli** para los aspectos de inmigración y derecho laboral.

EVENTOS ITINERANTES

Venturi Ferriolo explica que la estructura jurídica de una edición olímpica no es completamente distinta de la de una FIFA World Cup. “Sin embargo”, añade, “los Juegos generan dinámicas transnacionales y una escala de impacto diferente, reuniendo sistemas jurídicos y culturas diversas y creando capas de complejidad que van mucho más allá de las cuestiones regulatorias, abarcando dimensiones sociales y culturales más amplias”. Ese mismo factor



«La proximidad a las instituciones olímpicas facilita los intercambios con los principales actores del movimiento olímpico»

Frédéric Favre



«La candidatura suiza es nacional y, por tanto, multicantonal, lo que presenta incluso más complejidades que un modelo de doble ciudad»

Riccardo Coppa

transnacional, ya sea en términos de participantes o de países anfitriones, está llamado a convertirse en una variable jurídica constante en los grandes eventos deportivos. El Mundial de 2026 representará también una primicia, al celebrarse en tres países distintos: Estados Unidos, México y Canadá. En septiembre de 2024, en preparación para el inicio del torneo, la FIFA trasladó todo su departamento jurídico desde las históricas oficinas de Zúrich al centro de Miami, convertido en centro operativo del próximo evento. “En cierta medida, refleja la evolución del mundo”, comenta **Vincent Jäggi**, socio de Kellerhals Carrard en Lausana, también presente en el encuentro olímpico organizado por LCA en Milán. “Lausana sigue siendo —y probablemente seguirá siendo— la capital mundial del deporte, con numerosas federaciones internacionales y actores institucionales clave establecidos allí y manteniendo su sede principal en Suiza. Ese papel central no está en cuestión. Sin embargo, el ecosistema deportivo está evolucionando con tal rapidez que incluso

el marco jurídico y de gobernanza debe adaptarse, incluida la creación de filiales comerciales o entidades afiliadas en el extranjero para competiciones específicas, mientras Suiza continúa actuando como centro institucional y de gobernanza”. El escenario transnacional regresará en la edición de 2030 del Mundial, organizada por España, Portugal y Marruecos. Para Jäggi, tarde o temprano este tipo de estructuras itinerantes entrarán también en el universo olímpico, representando Milán Cortina el punto de partida de una trayectoria cada vez más articulada. “Aquí en Italia estamos ante dos ciudades distintas, Milán y Cortina d’Ampezzo”, añade, “pero en el futuro podremos ver grandes eventos deportivos organizados entre diferentes países, lo que implicará un volumen considerable de cuestiones transfronterizas, con aficionados, atletas y personal desplazándose entre múltiples jurisdicciones, como pronto experimentaremos en el fútbol con el próximo Mundial. Naturalmente, esto puede resultar más complejo de gestionar desde el punto de vista jurídico”.

SUIZA 2038

Un nivel intermedio de complejidad deriva de la posibilidad concreta de que una edición de los Juegos Olímpicos de Invierno sea organizada por Suiza en 2038, no solo desplazándose entre varias ciudades, sino también atravesando diferentes jurisdicciones cantonales. En una rueda de prensa posterior a la sesión del COI celebrada en Milán justo antes de los Juegos, **Karl Stoss**, presidente de la Future Host Commission del COI para los Juegos Olímpicos de Invierno, confirmó que Suiza se apoyaría en distintos “clusters” olímpicos para las diferentes categorías deportivas. Desde noviembre de 2023, la asociación Switzerland 2038 y Swiss Olympic mantienen un diálogo privilegiado con el COI, figurando como la única parte interesada en consideración. El diálogo exclusivo se prolongará hasta finales de 2027. En la actualidad, Kellerhals Carrard está asistiendo a Switzerland 2038 en su actividad preparatoria, tal como confirmaron tanto el despacho como la asociación. Un equipo del departamento de derecho deportivo de la oficina de Lausana —no oficialmente divulgado en esta fase inicial— trabaja en los aspectos preliminares de la candidatura. El calendario jurídico inmediato incluye la preparación de la documentación requerida por el COI y los

distintos acuerdos con los actores relevantes, así como el desarrollo de un nuevo modelo financiero sostenible. Además, siguen sobre la mesa cuestiones jurídicas relacionadas con la gobernanza interna y las futuras estructuras organizativas. **Frédéric Favre**, CEO de Switzerland 2038 (contactado por separado por MAG), subraya que la proximidad a las instituciones olímpicas representa una ventaja importante desde el punto de vista jurídico, ya que “facilita los intercambios con los principales actores del movimiento olímpico y garantiza un conocimiento sólido del derecho suizo, que rige muchos de los instrumentos jurídicos clave relacionados con los Juegos en el proceso de preparación de Switzerland 2038”.

Sin duda, la antorcha olímpica aún tiene un largo recorrido antes de alcanzar los Alpes suizos, lo que concede tiempo a la comunidad local de abogados del deporte para reflexionar y prepararse. Para **Riccardo Coppa**, senior associate de Kellerhals Carrard, el trabajo fundacional de la edición suiza partirá de las diferencias cantonales. “La candidatura suiza es nacional y, por tanto, multicantonal, lo que presenta incluso más complejidades que un modelo de doble ciudad”, explica. “Por ejemplo, en diversas cuestiones los cantones operan bajo marcos jurídicos distintos, lo que exige un elevado grado de coordinación. El verdadero desafío reside en alinear a todos los actores en torno a una visión común”.

Al igual que Milán Cortina 2026, Suiza 2038 se apoyaría completamente en instalaciones ya existentes, que albergarán competiciones de Campeonatos del Mundo en los próximos años. El modelo de doble sede se presenta como punto de referencia no solo en el ámbito jurídico. “Milán-Cortina ofrece un ejemplo interesante de cómo puede alcanzarse un auténtico espíritu olímpico incluso cuando las sedes y competiciones están distribuidas en diferentes localizaciones”, comenta Coppa. “Un modelo descentralizado demuestra que la unidad depende menos de la geografía que de una visión y compromisos compartidos. Este enfoque puede inspirar la organización de otros grandes eventos deportivos internacionales, especialmente en un momento en que la sostenibilidad, la planificación del legado y la colaboración interregional se están convirtiendo en consideraciones centrales”. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

Finanzas en acción



Ana Torrens, nueva presidenta de Deloitte

Ana Torrens, hasta ahora socia responsable de Auditoría & Assurance de Deloitte, ha sido elegida por los socios de la firma en España como nueva presidenta de Deloitte en el país, cargo que asumirá a partir del 1 de junio de 2026. Torrens relevará a Héctor Flórez, quien ha ejercido la presidencia durante los últimos cuatro años. Ella cuenta con más de 30 años de trayectoria profesional en Deloitte.

Goldman Sachs ficha a Álvaro Apraiz Calderón para Iberia

Álvaro Apraiz Calderón se incorpora al equipo de Iberia de Goldman Sachs como executive director, especializado en activos alternativos. Desde esta posición, dará soporte a la oficina en el desarrollo de este segmento de negocio, con especial foco en el área de wealth. Apraiz Calderón se incorpora procedente de BlackRock, donde trabajaba en el área de wealth sales y ocupaba el cargo de vice president.



Rothschild & Co amplía Wealth Management con Alberto López Giménez

Rothschild & Co ha incorporado a Alberto López Giménez, procedente de Banca March, como nuevo client adviser en su equipo de Wealth Management en España. En Banca March, Giménez ejercía como gestor patrimonial, especializado en clientes de alto patrimonio. Previamente, desarrolló su carrera en el departamento de Renta Fija de Deutsche Bank.



Horos AM incorpora como socio a Rodrigo Blanco

Horos Asset Management incorpora como socio a Rodrigo Blanco, que forma parte del equipo fundador de la gestora, como director de Relación con Inversores. La firma, ocho años después de su puesta en marcha, gestiona más de 400 millones de euros en activos y cuenta con 19.000 partícipes. Blanco cuenta con 8 años de experiencia en relación con inversores y ha desarrollado el grueso de



Buenavista Equity Partners nombra a tres directoras de inversiones

HinBuenavista Equity Partners (anteriormente GED Capital) ha anunciado una serie de promociones internas en su equipo de inversiones. María Villuendas Diez de Rivera ha sido nombrada directora de inversiones en el área de buyout, mientras que Raquel Bringas Campo y Yasmine El Hindaz asumen el cargo de directoras de inversiones en el área de infraestructuras.



MARÍA VILLUENDAS DIEZ DE RIVERA



RAQUEL BRINGAS CAMPO



YASMINE EL HINDAZ

A&G incorpora a Carlos Núñez Alfaro como banquero privado

A&G ha incorporado a Carlos Núñez Alfaro como nuevo banquero en sus oficinas centrales en Madrid. Núñez Alfaro se une desde Banca March, donde era director especializado en el asesoramiento a familias empresarias, grandes patrimonios y fundaciones. Previamente, trabajó como banquero privado en Credit Suisse y en Atl Capital donde fue jefe de equipo.



Crescenta ficha a Alejandra Muguero como directora de inversiones

Crescenta ha incorporado a Alejandra Muguero Lirón de Robles como directora de inversiones. Se une a la firma procedente de Klarphos, donde durante el último año y medio ocupó el cargo de directora de inversiones alternativas. A lo largo de su trayectoria profesional, Muguero ha trabajado en firmas como Citi, Kohlberg & Company, Arcano Partners y Goldman Sachs, acumulando una amplia experiencia en el ámbito del private equity.

Caser Asesores Financieros incorpora a Estrapey Finanza como nuevo agente en Madrid

Caser Asesores Financieros ha incorporado a Estrapey Finanza, firma especializada en asesoramiento financiero y patrimonial a clientes particulares y empresas, fundada por Jorge Estrada (en la foto) y Paloma Peyús, en Madrid. Asier Uribechebarría, director de Caser Asesores Financieros, ha señalado que “la incorporación de Jorge Estrada refuerza la red en Madrid y se alinea plenamente con nuestro modelo de asesoramiento financiero”.



Finanzas clave en la web

Banco Santander adquirirá Webster Financial por €10.300 millones



Centerview Partners, Goldman Sachs y Bank of America Europe DAC han actuado como asesores financieros de Banco Santander en la adquisición de Webster Financial Corporation, en una operación valorada en 10.300 millones de euros. La adquisición, que se espera cerrar en la segunda mitad de 2026, tiene como objetivo reforzar la estrategia de crecimiento de Banco Santander en Estados Unidos.

Una vez completada la transacción, Christiana Riley (en la foto) continuará como country head de Santander en Estados Unidos y como CEO de Santander Holdings USA (SHUSA). John Ciulla, actual CEO de Webster, asumirá el cargo de CEO de Santander Bank NA (SBNA), donde se integrarán todos los negocios de Webster

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate finance/M&A

DEAL

Banco Santander adquirirá Webster Financial por €10.300 millones

FIRMAS

Centerview Partners, Goldman Sachs y Bank of America Europe DAC

Blackstone y EQT adquirirán Urbaser por €5.800 millones



La firma estadounidense de capital riesgo Platinum Equity ha acordado la venta del gigante español de servicios medioambientales Urbaser a Blackstone y EQT por 5.800 millones de euros. J.P. Morgan y UBS Investment Bank actuaron como asesores financieros de Blackstone, mientras que Morgan Stanley y BBVA actuaron como asesores financieros de EQT. Santander CIB ha actuado como asesor financiero del lado vendedor de Platinum Equity.

Tras la operación, Blackstone y EQT poseerán cada uno una participación del 50% en Urbaser y gestionarán conjuntamente la compañía. Fundada hace más de tres décadas, Urbaser es un proveedor líder de soluciones integradas de gestión de residuos y servicios medioambientales, con un enfoque en maximizar el reciclaje y la generación de recursos mediante contratos a largo plazo con municipios y clientes industriales.

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate finance/M&A

DEAL

Blackstone y EQT adquirirán Urbaser por €5.800 millones

FIRMAS

J.P. Morgan, UBS Investment Bank, Morgan Stanley, BBVA, Santander CIB

Colliers adquiere Ayesa Engineering por €600M



Colliers ha firmado un acuerdo para adquirir Ayesa Engineering a A&M Capital Europe y a la familia Manzanares por un importe de 600 millones de euros. En la operación, Colliers ha contado con Alantra como asesor financiero. Baird ha actuado como asesor financiero de AMCE y de Ayesa, junto con Arcano Partners. Ayesa ha sido asesorada por Alvarez & Marsal en los aspectos operativos del carve-out corporativo. La transacción está prevista para cerrarse en el segundo trimestre del año.

Colliers es una multinacional canadiense cotizada en el Nasdaq y en la Bolsa de Toronto, con unos ingresos globales de 4.640 millones de euros. La adquisición tiene como objetivo reforzar su división de ingeniería y ampliar su presencia en Europa, Latinoamérica, Oriente Medio y el sur de Asia. Fundada en 1966, Ayesa Engineering cuenta con más de 3.200 profesionales repartidos en 21 países. En los últimos tres años, tras la inversión mayoritaria de A&M Capital Europe, la firma con sede en Sevilla ha triplicado su tamaño, superando los 312 millones de euros de facturación.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Colliers adquiere Ayesa Engineering por €600 millones

FIRMAS

Alantra, Baird, Arcano Partners, Alvarez & Marsal

ASESORES

Ernesto Plevisani, Miguel Hernández, Bienvenido Lara Monforte, Álvaro Ferrer Rodríguez-Cano, Gustavo de la Rocha, Robert Pearce (Alantra). Jorge Vasallo, Javier Garicano, Carlos de María Santos, Alex Ballantine, Vinay Ghai (Baird). John R. Lanza, Max Link, Oscar Roca Torres, Alejandra García Vázquez, José S. Quevedo Araujo, Ebrahim Onsy Wahba, Luis García de Fernando Tortosa, Javier Román Bengoechea, Philipp Kofluk, Duarte Barbosa (/Arcano Partners).

Altamar apoya el fondo sanitario de continuación de Alantra por €155 millones



Altamar Advisory Partners ha apoyado el fondo de continuación en el sector sanitario de Alantra Private Equity, dotado con 155 millones de euros, creado para impulsar el crecimiento de Health in Code Group. El vehículo estuvo liderado por Hayfin Capital Management LLP y contó con el respaldo de un grupo de inversores institucionales, entre ellos BNP Paribas Asset Management. La operación también incluye la entrada de Mériex Equity Partners como accionista minoritario con una participación del 20%, a través de su fondo de buyout Mériex Participations 4.

En la foto, el CEO y managing partner de Altamar, José Epalza.

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate finance

DEAL

Altamar apoya el fondo sanitario de continuación de Alantra por €155 millones

FIRMA

Altamar Advisory Partners

Nasta Pet Food financia €120m y adquiere FirstMate



Alantra ha actuado como asesor de deuda de Nasta Pet Food en una financiación unitranche de 120 millones de euros concedida por H.I.G. WhiteHorse, en relación con la refinanciación de la deuda existente del Grupo y la adquisición de FirstMate Pet Foods, fabricante de alimentos para mascotas con sede en Columbia Británica, Canadá. Indefi también asesoró a Nasta Pet Food y a sus accionistas en el marco de una revisión estratégica llevada a cabo como parte de la refinanciación, que ha permitido la adquisición. Nasta Pet Food es un grupo internacional de origen francés y de carácter familiar, especializado en nutrición para mascotas.

ÁREA DE PRÁCTICA

Deuda privada

DEAL

Nasta Pet Food financia €120m y adquiere FirstMate

FIRMAS

Alantra, Indefi

ASESORES

Pierre-Louis Nahon, Olivier Marquet, Jules Dormoy, Julien Berger, Nicolas Hamann, Nicolas Tabet, Geoffroy Lefebvre y Manuel Samakh.



IBERIANLAWYER
●●●●●●●●●●●●●●●●



FINANCECOMMUNITYES



ENERGY DAY

25th June 2026

ESPACIO LARRA • Calle Larra 14. 28004 • Madrid

Info: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com



#IBLEnergyDay



IBERIANLAWYER
AWARDS

5th Edition

energy

The event dedicated to private practice lawyers & teams experts in the sector of energy in **Spain** and **Portugal**

25 June 2026 • Madrid

ESPACIO LARRA

Calle Larra 14. 28004 • Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 SOFT COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



Follow us on



#IBLEnergyAwards



ANTOINE COLSON, NICOLAS BEAUGRAND

Los mercados privados españoles vistos desde Cannes

En el Ipem Wealth 2026 de Cannes, profesionales de los mercados privados debatieron sobre las perspectivas del sector, tanto desde una perspectiva global como española. A continuación se resumen las principales conclusiones del evento, en el que *Financecommunity* actuó como socio mediático

por valentina magri

Existe optimismo entre los operadores de capital privado, tanto en lo que respecta al éxito de las operaciones como a las salidas. Así se desprende de la “Pan-European Private Equity Survey”, realizada por AlixPartners y presentada el 4 de febrero en el Ipem Wealth 2026 de Cannes, del que *Financecommunity* fue socio mediático.

LAS OPINIONES DE LOS GP PANEUROPEOS

Según la investigación, presentada por **Nicolas Beaugrand**, codirector para Emea, aeroespacial, defensa y aerolíneas, socio y director general de AlixPartners en París, el 87 % de los General Partners (GP) consideran que 2026 será un buen año para las operaciones y la gestión de carteras: el 90 % de los encuestados espera que los grandes operadores de capital privado recauden fondos para nuevos fondos y, de media, el 73 % espera lanzar un nuevo fondo.

Los inversores son inversores minoristas, bancos privados y el canal de gestión patrimonial. Los operadores de capital privado esperan ver un aumento de la inversión por parte de family offices, UHNWIs, HNWIs y clientes con un alto poder adquisitivo durante los próximos 5 años. El número medio de canales de venta de fondos aumentará de 2,2 en 2025 a 3,2 en 2026. La expansión de los mercados privados en el canal minorista se ve frenada por: la regulación (75 %); la experiencia limitada en la distribución de la riqueza (65 %); la formación de los inversores particulares (61 %); y la cuestión de la escalabilidad operativa (66 %). La democratización del capital privado ejercerá una mayor presión sobre: la demanda de liquidez (84 % de los encuestados); la imagen de marca (61 %); y las comisiones de los socios comanditarios (58 %).

Además, el 57 % de los GP encuestados cree que el mayor riesgo es un entorno de salida difícil, mientras que el 12 % señala el aumento de la regulación y los cambios fiscales. Solo el 30 % de los operadores cree que utiliza métodos de salida estándar, como la venta a capital privado o patrocinadores financieros. Para estar preparados para las salidas, se requiere una definición clara de la historia del capital (72 %), la preparación de la gestión (53 %), unos KPI claros (46 %) y un aumento de la generación de efectivo (41 %).

Los sectores considerados más atractivos para las adquisiciones son: servicios empresariales (excluidos los servicios financieros), productos

farmacéuticos y sanitarios, aeroespacial y defensa. Los sectores de telecomunicaciones, servicios medioambientales y tecnologías limpias están perdiendo terreno.

Según los operadores, las principales tendencias que influyen en el modelo de negocio del capital privado son: la consolidación de las actividades de fusiones y adquisiciones entre los socios generales (46 %); los nuevos fondos abiertos/semilíquidos (46 %); y las nuevas soluciones de liquidez (49 %). Mientras tanto, la inteligencia artificial está ganando terreno entre los socios generales, que la han implementado para: operaciones internas (58 %); procesos de fusiones y adquisiciones/due diligence (35 %); supervisión de la cartera (29 %). Las principales prioridades internas de los GP son actualmente: integración de la IA (58 %, una nueva prioridad en comparación con 2025); gestión de recursos humanos/talento (52 %, frente al 44 % del año pasado); gestión de datos y IT (37 %, frente al 2025).

PERSPECTIVAS PARA EL CAPITAL RIESGO EN ESPAÑA

Agustín Fernández Miret, socio responsable del área de finanzas corporativas de Forvis Mazars en España, explicó que 2025 fue «un año difícil para las fusiones y adquisiciones en España debido a la incertidumbre política y la gran brecha de valoración». Fernández Miret se muestra optimista respecto a este año: «Las condiciones del mercado muestran los primeros signos de mejora y la confianza comienza a recuperarse en todo el país». Por lo tanto, su expectativa es que «vamos a ver un



Escuche la entrevista completa con
Nicolas Beaugrand (AlixPartners)



Escuche la entrevista completa
con Ángela Alferez (SpainCap)



Escuche la entrevista completa
con Pau Bermúdez (Suma Capital)



Escuche la entrevista completa
con Leopoldo Reaño Costales
(Dea Capital Alternative Funds sgr)



Escuche la entrevista completa
con Agustín Fernández Miret
(Forvis Mazars)



mayor número de operaciones y también plazos más cortos para los cierres».

El año pasado fue muy bueno para el capital riesgo en España, según **Angela Alferez**, directora de investigación de SpainCap. España registró un aumento del 2 % en el volumen de inversión gracias a un mercado medio muy dinámico. Y tiene muy buenas expectativas para este año. «Creo que ahora el mercado en España es muy atractivo por-

que hay muchas pequeñas empresas que necesitan crecer. El reto para los LP es simplemente encontrar buenos GP (socios generales), que tengan una gran experiencia».

Leopoldo Reaño Costales, director general para España de Dea Capital Alternative Funds sgr, es menos optimista. Desde su punto de vista, «2025 fue un año normal para el mercado español de capital riesgo», pero espera que continúe la fuerte actividad en el mercado medio español. En su opinión, el reto clave hoy en día es encontrar liquidez para nuestra cartera actual. «Ha habido una actividad inversora muy intensa en los últimos años y esas carteras están razonablemente llenas. Tenemos que empezar a reducir el número de empresas en cartera para poder recaudar fondos en el futuro. Por lo tanto, la liquidez va a ser fundamental en los próximos años». Dea Capital Alternative Funds sgr, parte de la empresa italiana De Agostini Group, tiene previsto seguir invirtiendo en España, considerada «una zona geográfica clave para nuestro desarrollo en el futuro». En cuanto a los retos para el sector, «todos los procesos de incorporación, KYC (Know Your Client) y gestión de las demandas de capital van a requerir una gran inversión en infraestructura», añadió Reaño Costales.

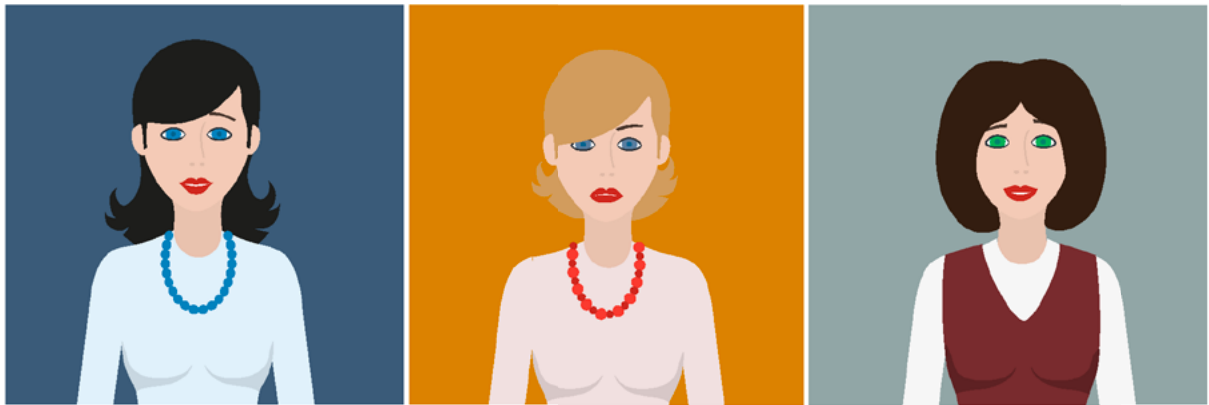
El mercado español de capital riesgo está muy fragmentado y los criterios Esg son fundamentales, según **Pau Bermúdez**, socio de Suma Capital, responsable de las inversiones de capital riesgo en el segmento medio-bajo del mercado español. «En Suma Capital creemos que los criterios Esg son solo el mínimo imprescindible y nos centramos en un nivel superior. Seguimos un marco de inversión de cero emisiones netas y también ponemos nuestro dinero donde están nuestras palabras». El fondo español, con sede en Barcelona, acaba de desinvertir totalmente el fondo 1. Suma Capital ha desplegado totalmente el fondo 2 y está lanzando un tercer fondo, que invierte en infraestructuras. «Podríamos plantearnos lanzar un fondo número 4 a finales de 2026», anticipó Bermúdez. Quien se muestra optimista sobre las inversiones en la Península Ibérica. «La Península Ibérica es un mercado muy bueno para nuestras estrategias. España y Portugal siguen siendo inmaduros en comparación con los mercados de Europa Central o Nórdica: muy fragmentados, con muchas pymes y pequeños proyectos de infraestructura», concluye el socio de Suma Capital. 📌

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



Mujeres

EN EL DERECHO: CAMINOS DE ÉXITO



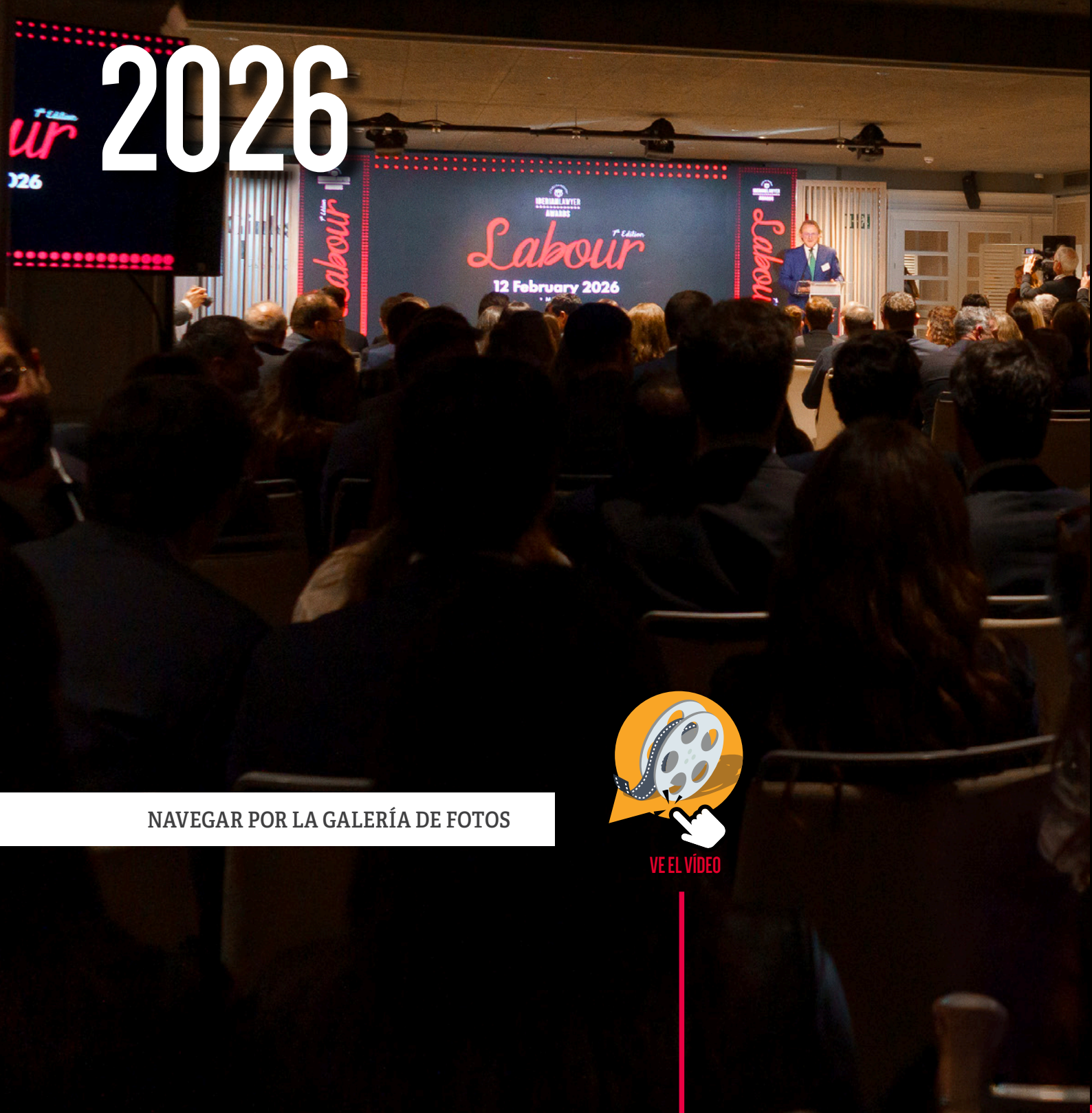
Un video podcast
de **Iberian Lawyer** y **Women in a Legal World**
dedicado
a las **juristas líderes**,
compartiendo sus trayectorias, inspiradoras
y su visión del liderazgo femenino



Info: ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer Labour Awards

2026



NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



VE EL VÍDEO

IBERIANLAWYER
AWARDS

Labour
7th Edition

#IBLLabourAwards

IBERIANLAWYER
AWARDS

Labour
7th Edition

The award dedicated to private practice lawyers & firms
in the field of Labour Law in Spain and Portugal

12 February 2026

Madrid

Los ganadores de los **Iberian Lawyer Labour Awards 2026** fueron anunciados durante la ceremonia de gala celebrada en el hotel VP Madroño de Madrid. Una vez más, los Labour Awards reconocieron la excelencia entre los profesionales ibéricos activos en este ámbito.

Los ganadores fueron los siguientes:



Categoría	Ganadores
MARKET LEADER	Sagardoy
LAW FIRM OF THE YEAR	CECA MAGÁN ABOGADOS
LAWYER OF THE YEAR	Silvia Bauzá - EY Abogados
LAW FIRM OF THE YEAR INDUSTRIAL & TRADE UNION RELATIONS	BROSETA
LAWYER OF THE YEAR INDUSTRIAL & TRADE UNION RELATIONS	Pedro Madeira de Brito - BAS - Sociedade de Advogados
LAW FIRM OF THE YEAR LITIGATION	Sérvulo & Associados
LAWYER OF THE YEAR LITIGATION	Alberto Novoa Mendoza - RocaJunyent
LAW FIRM OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY	Augusta Abogados
LAWYER OF THE YEAR NON-CONTENTIOUS & ADVISORY	Covadonga Roldán Moralejo - Deloitte Legal España
LAWYER OF THE YEAR AGENCY RELATIONSHIPS	Nuno Abranches Pinto - Littler Portugal
LAW FIRM OF THE YEAR TOP MANAGEMENT	SPS-Barrilero
LAWYER OF THE YEAR TOP MANAGEMENT	Carlos Gil - Addleshaw Goddard
LAW FIRM OF THE YEAR RESTRUCTURING	Eversheds Sutherland Spain
LAWYER OF THE YEAR RESTRUCTURING	Inés Molero - Abdón Pedrajas Littler
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE REORGANISATIONS	A&O Shearman
LAW FIRM OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES	Gómez-Acebo & Pombo
LAWYER OF THE YEAR M&A AND EMPLOYMENT-RELATED ISSUES	Ignacio Regojo - Squire Patton Boggs
LAW FIRM OF THE YEAR SOCIAL SECURITY	pbbr
LAW FIRM OF THE YEAR PUBLIC SECTOR EMPLOYMENT	Cerejeira Namora, Marinho Falcão
LAW FIRM OF THE YEAR EQUALITY PLAN	Lopes Barata & Associados
LAWYER OF THE YEAR EQUALITY PLAN	Paz De La Iglesia - A&O Shearman
LAW FIRM OF THE YEAR SPORTS LAW	I4 Sports Law
LAWYER OF THE YEAR SPORTS LAW	Alberto Fernández Irizar - BROSETA
LAW FIRM OF THE YEAR CRIMINAL EMPLOYMENT LAW	Ospina Abogados
LAW FIRM OF THE YEAR DIVERSITY & INCLUSION	RocaJunyent
LAWYER OF THE YEAR DIVERSITY & INCLUSION	Aurora Sanz Tomás - Grant Thornton España
TEAM OF THE YEAR ESG & SOCIAL IMPACT	Abdón Pedrajas Littler

LAW FIRM OF THE YEAR

ADDLESHAW GODDARD

BROSETA

CECA MAGÁN ABOGADOS

EY ABOGADOS

ROCAJUNYENT



BLANCA LIÑÁN, LUIS PÉREZ JUSTE, ANA GÓMEZ, ENRIQUE CECA GÓMEZ-AREVALLO

LAWYER OF THE YEAR

SUSANA AFONSO
CMS Portugal

SILVIA BAUZÁ
EY Abogados

ENRIQUE CECA
CECA MAGÁN ABOGADOS

CARLOS GIL
Addleshaw Goddard

AURORA SANZ TOMÁS
Grant Thornton



LAW FIRM OF THE YEAR INDUSTRIAL & TRADE UNION RELATIONS

AUGUSTA ABOGADOS

BAS - SOCIEDADE DE ADVOGADOS

BROSETA

CEREJEIRA NAMORA, MARINHO FALCÃO

ROCAJUNYENT

SQUIRE PATTON BOGGS



JÉSSICA MARTÍN LÓPEZ, BORJA HERRERO ROMÓN, ÁLVARO ALARCÓN LASARTE
ALBERTO FERNÁNDEZ IRIZAR, ENRIQUE HERVÁS MICOLAU, ISABEL ESTEBAN PONCE DE LEÓN

**LAWYER OF THE YEAR
INDUSTRIAL & TRADE UNION
RELATIONS**

CATARINA CORREIA SOARES
Lopes Barata & Associados

GUILHERME DRAY
MACEDO VITORINO

ALBERTO FERNÁNDEZ IRIZAR
BROSETA

PEDRO MADEIRA DE BRITO
BAS - Sociedade de Advogados

IGNACIO REGOJO
Squire Patton Boggs



**LAW FIRM OF THE YEAR
LITIGATION**

AUGUSTA ABOGADOS

CECA MAGÁN ABOGADOS

ROCAJUNYENT

SÉRVULO & ASSOCIADOS

SPS-BARRILERO



DORA JOANA, MARIANA PINTO RAMOS, RITA CANAS DA SILVA

**LAWYER OF THE YEAR
LITIGATION**

RITA CANAS DA SILVA
Sérvulo & Associados

DÁLIA CARDADEIRO
BAS - Sociedade de Advogados

ALBERTO FERNÁNDEZ IRIZAR
BROSETA

ALBERTO NOVOA MENDOZA
RocaJunyent

IGNACIO REGOJO
Squire Patton Boggs



**LAW FIRM OF THE YEAR
NON-CONTENTIOUS & ADVISORY**

A&O SHEARMAN

AUGUSTA ABOGADOS

DELOITTE LEGAL ESPAÑA

GRANT THORNTON

LABORMATTERS ABOGADOS



JORDI GARCÍA VIÑA, OMAR MOLINA, JUAN JOSÉ HITA, ERICA PARATORE,
CARLOTA GONZÁLEZ, GEMMA BLANCH

**LAWYER OF THE YEAR
NON-CONTENTIOUS & ADVISORY**

PAZ DE LA IGLESIA
A&O Shearman

JUAN JOSE HITA FERNÁNDEZ
Augusta Abogados

BLANCA LIÑÁN
CECA MAGÁN ABOGADOS

COVADONGA ROLDÁN

MORALEJO
Deloitte Legal España

AURORA SANZ TOMÁS
Grant Thornton



**LAWYER OF THE YEAR
NON-CONTENTIOUS & ADVISORY**

NUNO ABRANCHES PINTO
Littler Portugal

INÊS ALBUQUERQUE E CASTRO
ec legal

PEDRO DA QUITÉRIA FARIA
Antas da Cunha Ecija

FRANCISCO FERNANDEZ DIEZ
KPMG España

OMAR MOLINA GARCIA
Augusta Abogados



LAWYER OF THE YEAR TOP MANAGEMENT

MARTA AFONSO PEREIRA
Eversheds Sutherland Portugal

JOANA DE SÁ
*PRA - Raposo, Sá Miranda & Associados -
Sociedade de Advogados*

CARLOS GIL
Addleshaw Goddard

IGNACIO REGOJO
Squire Patton Boggs

BÁRBARA RIBEIRO DAMAS
SPS-Barrile



LAW FIRM OF THE YEAR RESTRUCTURING

ABDÓN PEDRAJAS | LITTLER

**EVERSHEDS SUTHERLAND
SPAIN**

KPMG ESPAÑA

LABORMATTERS ABOGADOS

SÉRVULO & ASSOCIADOS



LUIS ALONSO, JACOBO MARTÍNEZ, ALEJANDRO FERREIRO
BEATRIZ REINA, MARTA GIMENA, JUAN ALONSO

LAWYER OF THE YEAR RESTRUCTURING

MARIA BARBOSA
CS'Associados

FRANCISCO ARTACHO SÁNCHEZ
KPMG España

JACOBO MARTÍNEZ PÉREZ-ESPINOSA
Eversheds Sutherland Spain

INÉS MOLERO NAVARRO
Abdón Pedrajas | Littler

ALBERTO NOVOA MENDOZA
RocaJunyent



**LAW FIRM OF THE YEAR
CORPORATE REORGANISATIONS**

A&O SHEARMAN

ABDÓN PEDRAJAS | LITTLER
EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN
EY ABOGADOS
KPMG ESPAÑA



MARTA GONZÁLEZ, JUAN CERRATO, PAULA FERNÁNDEZ,
JOSÉ ANTONIO SEGOVIA, JUAN DE JUAN

**LAW FIRM OF THE YEAR
M&A AND EMPLOYMENT-
RELATED ISSUES**

A&O SHEARMAN
CECA MAGÁN ABOGADOS
EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN
GÓMEZ-ACEBO & POMBO
SQUIRE PATTON BOGGS



IGNACIO DEL FRAILE, JESÚS TALLOS, DIEGO RIZO, BORJA GONZÁLEZ
LOURDES ESCASSI Y DELIA CASTAÑOS

**LAWYER OF THE YEAR
M&A AND EMPLOYMENT-
RELATED ISSUES**

ALEXANDRA ALMEIDA MOTA
BAS - Sociedade de Advogados
IGNACIO DEL FRAILE
Gómez-Acebo & Pombo
PILAR MENOR
DLA Piper
IGNACIO REGOJO
Squire Patton Boggs
VICTORIA TRUCHUELO PUERTAS
Watson Farley & Williams





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

**LAW FIRM OF THE YEAR
PUBLIC SECTOR
EMPLOYMENT**

BAS - SOCIEDADE DE ADVOGADOS

**CEREJEIRA NAMORA,
MARINHO FALCÃO**

LITTLER PORTUGAL

MACEDO VITORINO

SÉRVULO & ASSOCIADOS



MÓNICA SILVA GUIMARÃES, TATIANA MARINHO, PEDRO CONDÊS TOMAZ
MARGARIDA M. PEREIRA

**LAW FIRM OF THE YEAR
EQUALITY PLAN**

A&O SHEARMAN

KPMG ESPAÑA

LABORMATTERS ABOGADOS

LOPES BARATA & ASSOCIADOS

SQUIRE PATTON BOGGS



DIOGO LOPES BARATA, CATARINA CORREIA SOARES

**LAWYER OF THE YEAR
EQUALITY PLAN**

PUY ABRIL LARRAINZAR
Labormatters Abogados

SILVIA BAUZÁ
EY Abogados

RITA CANAS DA SILVA
Sérvulo & Associados

PAZ DE LA IGLESIA
A&O Shearman

AURORA SANZ TOMÁS
Grant Thornton



**LAW FIRM OF THE YEAR
SPORTS LAW**

14 SPORTS LAW

ADDLESHAW GODDARD

BAKER MCKENZIE

BROSETA

EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL



**LAWYER OF THE YEAR
SPORTS LAW**

LUIS CASSIANO NEVES
14 Sports Law

TIAGO COCHOFEL DE AZEVEDO
Antas da Cunha Ecija

DAVID DÍAZ
Baker McKenzie

ALBERTO FERNÁNDEZ IRIZAR
BROSETA

JORGE SARAZÁ
CECA MAGÁN ABOGADOS



**LAW FIRM OF THE YEAR
CRIMINAL EMPLOYMENT LAW**

ANTAS DA CUNHA ECIIJA

AUGUSTA ABOGADOS

EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL

OSPINA ABOGADOS

SIMMONS & SIMMONS



**LAW FIRM OF THE YEAR
DIVERSITY & INCLUSION**

A&O SHEARMAN

GRANT THORNTON

KPMG ESPAÑA

LOPES BARATA & ASSOCIADOS

ROCAJUNYENT



AMAIA GARCÍA MORALES

**LAWYER OF THE YEAR
DIVERSITY & INCLUSION**

SILVIA BAUZÁ
EY Abogados

INÊS ALBUQUERQUE E CASTRO
ec legal

AMAIA GARCÍA MORALES
RocaJunyent

PAZ DE LA IGLESIA
A&O Shearman

AURORA SANZ TOMÁS
Grant Thornton



**TEAM OF THE YEAR
ESG & SOCIAL IMPACT**

ABDÓN PEDRAJAS | LITTLER



MIGUEL ARBERAS LÓPEZ, IVÁN LÓPEZ GARCÍA DE LA RIVA
ANTONIO PEDRAJAS QUILES, INÊS MOLERO NAVARRO



Del “*legal privilege*” francés al estándar europeo: una oportunidad para reforzar el secreto profesional en la empresa

por eugenio ribón*



La confidencialidad de la relación abogado-cliente no es un privilegio corporativo: es una garantía institucional del Estado de Derecho. Protege el derecho de defensa, favorece el cumplimiento normativo y permite que las organizaciones corrijan a tiempo conductas de riesgo sin convertir la prevención en autoincriminación. En ese contexto, la reciente iniciativa francesa para reconocer un régimen de confidencialidad estricta a determinadas consultas jurídicas internas —inspirado en el *legal privilege* anglosajón— merece una lectura serena: es un avance relevante, aunque no completo, y abre un debate que España y la Unión Europea no deberían aplazar. El Senado francés acaba de aprobar, el 14 de enero de 2026, la versión definitiva de la ley relativa a la confidencialidad de las consultas de los juristas de

empresa. El diseño normativo se articula mediante la incorporación de un nuevo artículo en la ley francesa de 1971, el conocido “estatuto” de las profesiones jurídicas, creando una categoría de consultas jurídicas internas confidenciales bajo condiciones formales y materiales. El objetivo declarado es doble: igualar armas frente a jurisdicciones extranjeras que sí reconocen la protección de comunicaciones jurídicas internas y reforzar la seguridad jurídica y la cultura de compliance en la empresa. Esta lógica —defensiva y preventiva— es especialmente relevante en un mercado global donde una misma investigación puede desplegarse en varios países y forzar a las empresas a operar con el estándar más bajo de protección. El Tribunal Constitucional francés acaba de respaldar la norma, con reservas de interpretación, a través de la Decisión n.º 2026 900 DC, de 18 de febrero de 2026, por la que valida la ley relativa a la confidencialidad de las consultas de los juristas de empresa, introduciendo únicamente tres reservas de interpretación. Los matices que introduce el alto tribunal francés son los

siguientes: la confidencialidad no puede obstaculizar las facultades legales de inspección y control de las autoridades públicas, ni tener un alcance superior al del secreto profesional de los abogados, es decir, debe interpretarse de forma estricta y no puede equipararse plenamente al secreto profesional. Además, señala que la confidencialidad solo cubre las consultas estrictamente jurídicas emitidas: por un abogado con la formación y condiciones establecidas por la ley; exclusivamente para los órganos de dirección, administración o supervisión de la empresa o grupo; y en el marco definido por la ley. En definitiva, Francia va virando poco a poco, aunque sigue con los matices de la confidencialidad in-house no es equiparable del todo al secreto. Aunque, a nuestro juicio, no es la solución óptima, sí apunta en la dirección correcta y es una señal potente que Europa no puede seguir ignorando, en línea con el ‘position paper’ presentado por el ICAM a la Comisión el pasado mes de diciembre. 🇫🇷

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

*Decano del ICAM

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com

World compliance association

Compliance en la era del algoritmo y la creatividad

por sylvia mabel romero Chávez*



La función del Compliance Officer en la industria de la publicidad y los medios es facilitar y estudiar las operaciones de la empresa en el complejo ecosistema de la comunicación contemporánea, identificando riesgos, anticipando impactos y aportando seguridad jurídica a la compañía, a su propiedad, a sus inversores y a todos sus grupos de interés, al tiempo que contribuye a que la organización sea sólida, fiable y atractiva en el mercado. En un entorno donde las campañas se diseñan y se lanzan a gran velocidad, muchas veces de forma simultánea en varios países, la reputación de una empresa puede verse comprometida no tanto por una infracción probada como por una duda pública sobre la corrección de una actuación. En ese contexto, el compliance

deja de ser un ejercicio teórico o defensivo y se convierte en una función estratégica del negocio.

En la práctica, el compliance actúa como un sistema de apoyo a la toma de decisiones. Su objetivo no es frenar la creatividad ni limitar la actividad comercial, sino permitir que ambas se desarrollen con criterios claros, previsibles y sostenibles. En el sector publicitario confluyen riesgos especialmente sensibles, como el uso de datos personales, la regulación de los contenidos comerciales, las colaboraciones con terceros, la relación con clientes y la ejecución de campañas globales sujetas a normativas locales distintas. El Compliance Officer analiza estos escenarios, traduce los requisitos legales al lenguaje del negocio y acompaña a los equipos para integrar el cumplimiento desde el diseño de los proyectos, reduciendo la incertidumbre operativa y evitando correcciones tardías que suelen ser más costosas.

Lejos del estereotipo del profesional que se limita a decir no, el Compliance Officer trabaja para encontrar

soluciones viables, seguras y alineadas con los objetivos de la empresa. Su labor incluye evaluar riesgos, definir políticas comprensibles, asesorar a los equipos creativos y comerciales, fomentar una cultura ética y apoyar a la dirección en decisiones complejas. Todo ello contribuye a proteger la innovación, no a bloquearla, y a garantizar que el crecimiento de la empresa no se construya sobre bases frágiles.

Cuando el compliance está bien integrado, genera valor tangible. Mejora la confianza de clientes y socios, refuerza la reputación corporativa, reduce la exposición a sanciones y aporta estabilidad a largo plazo. Las organizaciones más maduras han entendido que el coste real no está en invertir en compliance, sino en perder la confianza del mercado. En una economía donde la credibilidad es un activo decisivo, el Compliance Officer actúa como un arquitecto discreto de esa confianza, asegurando que lo correcto no solo sea deseable, sino también posible.

**Compliance Officer & Head of Finance Anima Ads*

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



Sesión de coaching

Cuando tus mejores abogados se quedan... pero ya se están marchando

por Bárbara de Eliseu



En la mayoría de los despachos de abogados, el riesgo en materia de talento se mide por las salidas. Los *managing partners* siguen el número de renunciadas, observan los movimientos laterales y analizan las entrevistas de salida, tratando de entender por qué los buenos abogados se marchan. Sin embargo, una de las amenazas más significativas para la solidez a largo plazo de un despacho rara vez aparece en ningún informe. No son los abogados que se marchan quienes representan el mayor riesgo inmediato. Son los abogados que se quedan, pero que se han desconectado silenciosamente. Siguen estando presentes. Asisten a reuniones, gestionan

clientes, realizan un trabajo técnicamente sólido y cumplen sus objetivos financieros. Desde fuera, nada parece ir mal. Pero internamente, algo fundamental ha cambiado. Su energía es menor. Su curiosidad se ha desvanecido. Su disposición a construir, liderar o invertir en el futuro del despacho ha disminuido. Ya no están psicológicamente comprometidos con el éxito a largo plazo de la organización. No se han marchado físicamente, pero mentalmente ya han comenzado a hacerlo. Esta desconexión silenciosa es especialmente común entre los abogados sénior. En las primeras etapas de la carrera, la propia progresión actúa como fuente de motivación. Existe un siguiente paso claro que perseguir, una sensación de crecimiento y de impulso. Pero en los niveles sénior, especialmente tras alcanzar la condición de socio o una larga trayectoria profesional consolidada, los indicadores externos de progreso se vuelven menos frecuentes. Sin nuevas formas de desafío, autonomía o sentido, incluso los abogados

más exitosos pueden entrar en un estado de estancamiento profesional. Esto no es burnout. El burnout se caracteriza por el agotamiento y la sobrecarga. La desconexión, por el contrario, suele desarrollarse en condiciones estables e incluso cómodas. El abogado es competente, respetado y seguro, pero ya no se siente desafiado. El trabajo continúa, pero la sensación de evolución personal no. Con el tiempo, lo que antes era un rol estimulante se convierte en uno predecible. Y la previsibilidad, aunque eficiente, rara vez sostiene la motivación a largo plazo en profesionales de alto rendimiento. Una de las razones por las que este fenómeno pasa desapercibido es que los abogados séniores son altamente competentes para mantener su rendimiento profesional independientemente de su estado interno. Siguen cumpliendo porque su identidad está vinculada a la excelencia. No se desconectan de forma visible ni dramática. Por el contrario, su retirada

es sutil. Dejan de ofrecerse voluntariamente para nuevas iniciativas. Invierten menos en la mentoría. Se vuelven menos proactivos en el desarrollo de nuevas relaciones con clientes. Se centran en mantener, en lugar de expandir.

Desde una perspectiva de liderazgo, esto crea una peligrosa ilusión de estabilidad. El rendimiento financiero se mantiene sólido. Los clientes siguen siendo atendidos. No existe una crisis inmediata. Sin embargo, el despacho ya no se beneficia plenamente de la capacidad intelectual, relacional y estratégica de sus profesionales más experimentados. Con el tiempo, esta desconexión invisible debilita la innovación, la sucesión y la cohesión cultural. En muchos casos, la desconexión no está causada únicamente por la insatisfacción con la compensación o la carga de trabajo. Está más frecuentemente relacionada con una pérdida de sentido, de influencia o de orientación hacia el futuro. Los abogados séniores comienzan a cuestionarse si su entorno actual sigue reflejando quiénes se han convertido y lo que desean que represente la siguiente etapa de su carrera. Cuando no existe espacio para la reinención, para nuevos desafíos o para una mayor influencia, la distancia psicológica emerge de forma natural.

El liderazgo desempeña aquí un papel decisivo. Los despachos tienden a asumir que los profesionales séniores,

especialmente los socios, requieren menos atención, menos diálogo y menos apoyo en su desarrollo. Esto no es cierto. Los abogados séniores pueden dejar de necesitar supervisión técnica, pero siguen necesitando estimulación intelectual, implicación estratégica y la sensación de que su evolución continúa siendo relevante. Sin ello, incluso los profesionales más leales pueden desconectarse gradualmente.

El coste de esta desconexión es significativo, aunque no sea inmediatamente visible. Los abogados séniores desconectados tienen menos probabilidades de generar nuevas oportunidades, menos probabilidades de inspirar a los colegas más jóvenes y son más vulnerables a las ofertas externas. Cuando finalmente aparece una oportunidad lateral, la transición psicológica a menudo ya se ha producido mucho antes de la renuncia formal. La decisión de marcharse se percibe menos como una ruptura y más como un paso natural.

Prevenir esta salida silenciosa requiere un cambio en la forma en que el liderazgo de los despachos entiende la retención. La retención no consiste únicamente en evitar salidas; consiste en mantener el compromiso. Esto comienza por reconocer que la motivación en los niveles sénior está impulsada menos por recompensas externas y más por la alineación interna. Los abogados séniores permanecen comprometidos cuando se sienten valorados, influyentes

y capaces de dar forma a su trayectoria profesional. Esto exige un diálogo continuo y significativo. No solo sobre el rendimiento, sino también sobre la dirección, la ambición y la contribución futura. Exige crear espacio para que los abogados séniores redefinan su rol, desarrollen nuevas áreas de interés, refuercen su influencia como líderes o contribuyan al despacho de formas que vayan más allá de las expectativas tradicionales. También exige reconocer que la identidad profesional sigue evolucionando, incluso en los niveles más altos.

Los despachos que logran mantener el compromiso comprenden que este no puede darse por supuesto simplemente porque alguien se quede. La presencia no garantiza la implicación. La permanencia no garantiza la motivación. El compromiso debe cultivarse activamente, a través del comportamiento de liderazgo, la inclusión estratégica y la renovación profesional continua. Los despachos más sólidos no son aquellos que simplemente retienen físicamente a sus abogados, sino aquellos que retienen su compromiso intelectual y emocional. Porque, en última instancia, la mayor ventaja competitiva que posee cualquier despacho no es simplemente contar con abogados talentosos dentro de su estructura, sino contar con abogados talentosos que sigan creyendo, plenamente y de forma activa, en la construcción del futuro. ■

Copyright © 2026, 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 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com

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



www.iberianlawyer.com

N 152 | Marzo 2026

Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with

gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

Contributor

nicola di molfetta, valentina magri, flavio caci,
sylvia mabel romero chávez,
eugenio ribón, 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 & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Assistant

alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

alicia.gonzalez@lcpublishinggroup.com
annika.meynardi@lcpublishinggroup.com

Editor

Oficina registrada:
C/ Rios 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