

**Más allá de LinkedIn: el mapa social de los grandes despachos**

**Hipoges, legal desde el minuto uno**

# **Banco Sabadell: la asesoría jurídica en el centro de la OPA**

El secretario general y vicesecretario del consejo de administración del cuarto grupo bancario privado del país, Gonzalo Baretino Coloma, analiza la evolución de la asesoría jurídica del grupo, la gestión de la OPA hostil —finalmente rechazada— y los retos que anticipa para el futuro de la gobernanza corporativa

## **La nueva generación al timón**

Un lento relevo generacional está redefiniendo el liderazgo, los modelos de gestión y las prioridades estratégicas de los despachos en España y Portugal





## Menudo enero

Ha terminado enero; el año, en rigor, ni siquiera ha empezado y, sin embargo, ya han pasado unas cuantas cosas en el mercado español de los servicios legales. Si 2026 mantiene este ritmo, puede acabar siendo un año bastante interesante.


Empecemos por la primera gran noticia del año: el desembarco —que se materializará en los próximos meses— de Gibson Dunn en Madrid. Una entrada en el mercado por la puerta grande: el encargo de levantar un equipo pequeño, en formato boutique, se ha confiado a un auténtico crack del corporate y el M&A en España, **Armando Albarrán**, histórico de Freshfields, donde hasta hace apenas unas semanas lideraba M&A, mercados de capitales y mercantil. Albarrán está entre los protagonistas indiscutibles de las operaciones más relevantes del mercado español en los últimos años. En 2025, según las league tables de *Mergermarket*, trabajó en siete operaciones por un valor agregado de 9.696 millones de euros. Entre ellas, por ejemplo: el asesoramiento a Goldman Sachs, financial advisor de Banco Sabadell en la venta a Banco Santander de TSB Banking Group (operación valorada en 3.089 millones de euros y prevista para completarse en el primer trimestre de 2026); el

asesoramiento al oferente Naturgy Energy Group en la tender offer para recomprar 837.502.552 acciones propias por 2.332 millones de euros, representativas del 86,37% del capital social; y el asesoramiento a MasOrange en la joint venture con Vodafone Holdings Europe para combinar sus redes de fibra (valor de la operación: 2.065 millones de euros). Otro despacho internacional ha anunciado su ingreso en el mercado, Stephenson Harwood, mediante la integración de la boutique J Almoguera Abogados (JAA), y en particular de los abogados **Jesús Almoguera**, **Carlos Gonzalez** y **Eduardo Vazquez**. Este apetito por el mercado español es, en sí mismo, una señal positiva. Y lo es precisamente porque se produce pese a la menor marginalidad de los despachos españoles frente a los americanos y anglosajones, acostumbrados a fees mucho más altos. Es un buen síntoma: significa que, con todo, el mercado legal español sigue siendo atractivo.

También en enero se ha formalizado el traslado de **Pedro Pérez-Llorca** que *Iberian Lawyer* situó en el primer puesto de su Top 30 de abogados españoles en 2025 ([aquí artículo y motivaciones](#)). A finales de octubre ya había anunciado ([aquí la noticia](#)) que en el nuevo año se instalaría durante doce meses en Ciudad de México para impulsar el crecimiento del despacho en México y América Latina. Todo ello después de un año récord, con una facturación que lleva tiempo creciendo a doble dígito y que se sitúa en torno a los 200 millones de euros, y con la intención declarada de mirar con interés a los Emiratos Árabes Unidos, en particular con la voluntad de abrir oficina en Abu Dabi.

Y, sin salir del radar internacional, llega el contraste: en el mismo momento en que todo parece empujar hacia la internacionalización, hay quien decide —al menos, de entrada— deshacer un nudo. Me refiero a la noticia de la disolución de la Top-Tier Network que agrupaba a cuatro firmas europeas: Cuatrecasas, la italiana Chiomenti, la francesa Gide Loyrette Nouel y la alemana Gleiss Lutz. Una alianza que, según comunicaban las webs de estos despachos, había llevado a las cuatro firmas a compartir durante una década un hub regulatorio en Fráncfort, prestando servicio a grandes corporaciones, instituciones financieras y organismos públicos en todo el mundo. Conviene matizar, eso sí, que la disolución no se ha explicado oficialmente: las razones no han sido formalmente detalladas por los despachos y, por tanto, si esto supone o no un paso atrás en clave de internacionalización está por verse —y dependerá de si, cuándo y cómo los implicados decidan aclararlo—. Por ahora no han llegado comentarios y las filtraciones publicadas apuntan a un cambio de trayectoria y actividad respecto de hace diez años, cuando se creó la red, y a la necesidad de ser más flexibles e independientes en un mercado cada vez más global e interconectado.

En las páginas de este número de *MAG de Iberian Lawyer* hay un especial sobre redes sociales y el uso que hacen de ellas los despachos en España y Portugal. El punto de partida es un cuestionario elaborado *ad hoc* por la redacción para fotografiar qué está ocurriendo —y cómo— en los viejos y nuevos canales de comunicación de las principales firmas ibéricas.

También, en clave igualmente ibérica, incluimos un especial dedicado a la nueva generación de *managing partners* que empieza a asomarse al mercado y a cómo está cambiando la forma de gestionar los despachos, a la luz del avance de los millennials hacia los puestos de dirección. Completan el número la entrevista al secretario general de Banco Sabadell, la entrevista a **Noelia Palacios**, de Hipoges, y el listado de los treinta protagonistas del private equity del año que acaba de cerrarse. 

Copyright © 2026, *Iberian Lawyer*

# EVENTS CALENDAR 2026

## FEBRUARY

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

## MARCH

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

## MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2026
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 07/05/2026
- The 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

## 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

## LEGEND

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

# EVENTS CALENDAR 2027

## JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

## ITALY

Contact Referent [guido.santoro@lcpublishinggroup.com](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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	

# Contenidos

32



**Banco Sabadell: la asesoría  
jurídica en el centro de la OPA**

88



**Los 30 más influyentes  
del private equity en España**

**8**

**EN MOVIMIENTO**

Gibson Dunn ficha a Armando Albarrán para su lanzamiento en España

**20**

**EN LA WEB**

Entre el capital riesgo y las transacciones industriales

**26**

La nueva generación al timón

**40**

Más allá de LinkedIn: el mapa social de los grandes despachos

**45**

¿Y en Portugal? La estrategia digital de los grandes despachos

**50**

Abogado ante todo: José Luís Arnaut

**56**

Cláudia Amorim: "El tribunal es el teatro de la vida real"

**62**

Un recorrido jurídico transfronterizo

**66**

Hipoges, legal desde el minuto uno

**72**

Milán-Cortina 2026: la protección de la propiedad intelectual en los Juegos

**78**

**FINANZAS EN ACCIÓN**

**NUEVO PRESIDENTE**

KPMG reelige a Juanjo Cano como presidente

**81**

**FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB**

Alantra asesora en la adquisición del 29,8% de Talgo

**102**

2026: el año en que los departamentos legales se convirtieron en brújula

**104**

**WCA**

El argot latinoamericano dentro del lenguaje del compliance europeo

**106**

**WLW**

Stock options y phantom shares: cómo las empresas te hacen parte del juego sin ser dueño del tablero

**108**

**SESIÓN DE COACHING**

Mantener a los mejores de tu lado

## En movimiento



### Gibson Dunn ficha a Armando Albarrán para su lanzamiento en España

Gibson Dunn abrirá oficina en Madrid y ha fichado a **Armando Albarrán**, procedente de Freshfields, como socio en las áreas de *venture capital* y M&A. En Europa, el despacho cuenta con oficinas en Bruselas, París, Fráncfort, Múnich, Zúrich y Londres, a las que ahora se suma Madrid. Según *The American Lawyer*, la facturación del despacho alcanzó los 3.600 millones de dólares en 2024.

### Pérez-Llorca amplía su partnership y anuncia la apertura de una oficina en Abu Dabi

Pérez-Llorca ha anunciado planes para abrir una oficina en Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos, en 2026. La nueva sede estará liderada por **Gonçalo Capela Godinho**, actualmente *country chair* de la oficina de Lisboa del despacho. En Lisboa, **Carlos Vaz de Almeida** asumirá el cargo de *managing partner*. El anuncio llega pocas semanas después de la promoción de 12 profesionales a socios: **Melchor Álvarez de Mon** (Londres), **Antonio De Lisi** y **Paola Valderrama** (Ciudad de México y Bogotá, respectivamente), así como **Iciar de Lorenzo**, **Francisco Gómez**, **Ángel Martín**



GONÇALO CAPELA GODINHO



FELIPE SUESCÚN

y **Eugenio Marín** en Madrid. El despacho también ha promocionado a **Patricio Martínez** y **Enrique Muñoz** (Ciudad de México), así como a **Antonio Ruiz**, **Yi Zhou** y **Belén Wert** en Madrid. En Colombia, el bufete ha incorporado además a **Felipe Suescún** de Roa como socio.

## Stephenson Harwood abre oficina en Madrid con el equipo de J Almoguera Abogados

Stephenson Harwood ha anunciado la apertura de una nueva oficina en Madrid, consolidando su presencia en Europa. La oficina española se centrará inicialmente en *private capital* y fondos, así como en transición energética e infraestructuras. Se incorpora a Stephenson Harwood el equipo de J Almoguera Abogados (JAA), integrado por los socios **Jesús Almoguera, Carlos González y Eduardo Vázquez.**



## Barrilero suma nueve nuevos socios

Bufete Barrilero y Asociados ha nombrado a nueve nuevos socios: **Joaquín Cardenal, Eduardo Martín, Zuriñe Castillo, Elisa Lemus, Marta Puig, Cristina Rodríguez, Meritxell García, Ernesto Grijalba y Marta Barrilero.**



## Uría Menéndez nombra a cinco nuevos socios y cuatro counsels

Uría Menéndez ha promocionado a cinco nuevos socios y cuatro nuevos *counsels*: **Jorge Azagra Malo**, **Felipe Carbonell García** y **Olatz Ortega Espilla** como socios en España; **Tânia Luísa Faria** y **Gonçalo Reino Pires** como socios en Portugal; y **Joan Andreu Cortada**, **Mario Montes Santamaría**, **Miguel Moratinos López** y **Andrea Sandi Badiola** como *counsels* en España.



## Gómez-Acebo & Pombo cuenta con cinco nuevos socios

Gómez-Acebo & Pombo ha nombrado a **Clara Rivero**, **Diego Martínez Colino** y **Jorge Martín** como socios en España, así como a **Álvaro Sainz** como socio en la oficina de Londres. El despacho también ha incorporado a **Eduardo Vilellas** como socio en litigación y arbitraje, procedente de Deloitte Legal.



## Andersen incorpora nuevos socios e integra RM Abogados Laboralistas

Andersen ha nombrado a **Miguel Palomero** nuevo socio en su departamento de litigación. Procedente de PPyAA, donde era socio director, Palomero está especializado en reestructuraciones e insolvencias. **Rafael Vallet** también se ha incorporado como socio en el área mercantil en Barcelona, procedente de Ceca Magán. Andersen ha integrado asimismo RM Abogados Laboralistas, en Málaga, incorporando a nueve profesionales, entre ellos **Salvador Ruiz Menacho**,



MIGUEL PALOMERO



RAFAEL VALLET



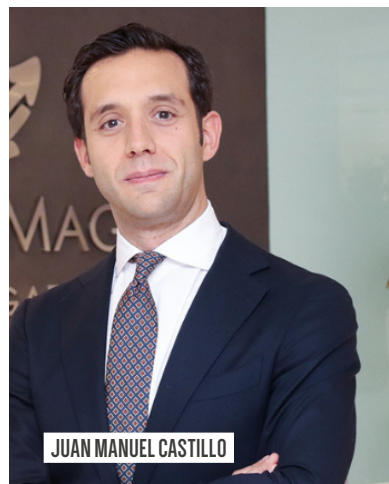
SALVADOR RUIZ MENACHO

## Ceca Magán suma tres nuevos socios

Ceca Magán Abogados ha incorporado a **Juan Manuel Castillo**, procedente de Andersen, como nuevo socio del departamento de derecho mercantil y M&A; a **Laura Cadenas**, procedente de Watson Farley & Williams, como socia del área de banca y finanzas; y a **Nicolás González-Deleito Domínguez** como socio del área de derecho público y regulatorio en Madrid. Se incorpora desde Cuatrecasas.



NICOLÁS GONZÁLEZ-DELEITO DOMÍNGUEZ



JUAN MANUEL CASTILLO



LAURA CADENAS

## Jaime Yélamos y Lojayne Shaheen, nuevos socios de Ontier

Ontier ha incorporado a **Jaime Yélamos Bermúdez-Coronel** como socio del departamento de derecho laboral en su oficina de Sevilla. El abogado procede de Andersen. Procedente de Freshfields en Arabia Saudí, **Lojayne Shaheen** también se ha incorporado a Ontier como socia del equipo de Oriente Medio.



JAIME YÉLAMOS BERMÚDEZ-CORONEL



LOJAYNE SHAHEEN

## Cuatrecasas incorpora nuevos socios en España y Portugal

Cuatrecasas ha nombrado a Javier Herмосilla nuevo socio especializado en corporate M&A en España. Procede de Clifford Chance, donde ocupaba el cargo de *counsel*. En Oporto, **Tiago Amorim** se ha incorporado como socio del área de derecho público, procedente de Miranda & Asociados.



## Luis Suárez de Centi, nuevo socio fiscal de Eversheds Sutherland

Eversheds Sutherland ha incorporado a **Luis Suárez de Centi Martínez** como nuevo socio del departamento fiscal en España. Durante seis años lideró la práctica fiscal de Uría Menéndez en Nueva York.



## Broseta incorpora a José Manuel de Bunes como socio fiscal

Broseta ha fichado a **José Manuel de Bunes** como socio del departamento fiscal, procedente de Deloitte Legal.



## Hogan Lovells nombra a Eduardo Pérez socio

Hogan Lovells ha anunciado el nombramiento de **Eduardo Pérez** como socio del área de *corporate & finance* e **Igor Montejo Alonso** como *counsel* en el área de *tax, pensions & benefits* en Madrid.

## Elisa de Mollinedo se incorpora a Crescenta como directora jurídica

Crescenta, gestora digital en España de inversiones en fondos de capital riesgo, ha fichado a **Elisa de Mollinedo** como directora jurídica. Procede de Santander Alternative Investments.



## Osborne Clarke nombra a Xavier Frías socio en España

Osborne Clarke ha nombrado a **Xavier Frías** socio del equipo de comercial y compliance. El despacho también ha promocionado a Cristina Rosanes y Gustavo Esquivias a directores.

## Pavia e Ansaldo nombra a Javier de Vicente socio

Pavia e Ansaldo ha nombrado a **Javier de Vicente** nuevo socio con base en Madrid. Su práctica se centra en operaciones de M&A, derecho societario e inmobiliario.



## María Borén, nueva socia de Forvis Mazars

Forvis Mazars en España ha nombrado a **María Borén** nueva socia del departamento legal en Barcelona. El nombramiento forma parte de una serie de siete nuevas incorporaciones al partnership de Forvis Mazars en España, de las cuales tres son socios internacionales y cuatro socios locales.

## David Martínez, responsable de laboral en Cataluña en KPMG Abogados

KPMG Abogados ha anunciado el nombramiento de **David Martínez** como nuevo socio del área de derecho laboral y responsable del departamento en Cataluña. Se incorpora desde Uría Menéndez.



## Amelia Buergo, nueva deputy head of legal de Cofides

Cofides ha promocionado a **Amelia Buergo**, hasta ahora *senior managing advisor*, al cargo de *deputy head of legal* de la entidad, reforzando así su departamento jurídico.

## Eversheds Sutherland amplía su partnership en Portugal

Eversheds Sutherland ha nombrado a seis nuevos socios de cuota y a un socio no de cuota en Portugal, y ha incorporado a Teresa Oliveira Braga como socia no de cuota. Procede de PLMJ. Los abogados, anteriormente socios no de cuota y ahora promovidos a socios de cuota, son **João Osório de Castro**, **Gonçalo Mexia** y **António Cid** (corporate y M&A); **Bruno Arez Martins** (fiscal); **Sofia Ferreira Enriquez** (litigación y seguros); y **Dirce Rente** (penal, infracciones administrativas y compliance). Además, **Teresa Pessoa e Costa** ha sido promovida a socia no de cuota en el departamento de corporate y M&A.



## Morais Leitão promociona a seis abogados a socios

Morais Leitão ha promocionado a seis abogados a socios. El despacho ha promovido a **Philipp Melcher** a socio de cuota, y a **Diana Ettner**, **Elmano Sousa Costa**, **Isabel Valente Dias**, **Rita Nunes dos Santos** y **Vasco Xavier Mesquita** a socios. **Diana Ettner** y **Vasco Xavier Mesquita** asumirán funciones de coordinación dentro del departamento de derecho público.



## Vieira de Almeida nombra a cuatro nuevos socios

Vieira de Almeida ha comenzado 2026 con la promoción de cuatro abogados a socios: **Carlos Filipe Gonçalves Couto**, **Joana Bernardo**, **João Soares Franco** y **Lisa Ventura Lopes**.



## Sérvulo incorpora nuevos socios en M&A y TMT

**Inês Gomes Ferreira** es la nueva socia del equipo de corporate y M&A de Sérvulo & Associados. Se incorpora desde GPA Advogados. El despacho también ha integrado un nuevo equipo de TMT, digital, ciberseguridad, privacidad y protección de datos compuesto por seis abogados, todos procedentes de Telles. El nuevo equipo está liderado por **Pedro Vidigal Monteiro** y **Ana Ferreira Neves**, que se incorporan como socio y *professional partner*, respectivamente.





BRUNA CASAGRANDE



ISABEL SANTOS FIDALGO

## Dos nuevos socios en Antas da Cunha Ecija

Antas da Cunha Ecija ha promocionado a **Bruna Casagrande** a socia. Dirige el Immigration and Citizenship Desk del despacho, área en la que está especializada. El bufete también ha incorporado a **Isabel Santos Fidalgo** como socia fiscal en la oficina de Oporto, procedente de Morais Leitão.

## SRS Legal cuenta con dos nuevos socios

SRS Legal ha promocionado a **Francisco Castro Guedes** a socio en el departamento fiscal. Desde 2022, ejercía como *managing associate*. El despacho también ha incorporado a **Miguel Koch Rua** como socio al departamento de corporate & finance en Oporto, procedente de Deloitte Legal.



FRANCISCO CASTRO GUEDES



MIGUEL KOCH RUA



## Tiago Neto, nuevo director jurídico de Pestana Hotel Group

**Tiago Neto** se ha incorporado a Pestana Hotel Group como director jurídico, procedente de AON, donde ocupaba el cargo de director de M&A y *transaction solutions* en Portugal.



# 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](http://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](http://www.legalcommunity.ch)

## En la web



### Entre el capital riesgo y las transacciones industriales

El mercado español de fusiones y adquisiciones ha comenzado el año 2026 con buen pie, mostrando dinamismo tanto en las operaciones respaldadas por fondos de inversión como en las transacciones corporativas. España está consolidando su posición como uno de los principales centros de actividad de los fondos de inversión en el sur de Europa, respaldada por un entorno legal consolidado y un flujo continuo de operaciones de fusiones y adquisiciones ([enlace al artículo](#)). Al mismo tiempo, el sector jurídico español, tradicionalmente al margen del capital riesgo, ha comenzado a registrar actividad en despachos como Auren, Écija, Grant Thornton y Sagardoy, en un contexto en el que los fondos analizan oportunidades sin dejar de mantener una elevada inversión en otros sectores de la economía. Una tendencia al alza que se espera que continúe en 2026.

Entre las operaciones más destacadas en este contexto se encuentran la adquisición de iPark Car Parks por parte de CVC, la entrada de Ardian en IVB Wellness Lab y la compra del Novotel Valencia Lavant por parte de Ibervalles Capital, todas ellas reflejo de la diversidad sectorial de la inversión en España. Según Mergermarket, enero cerró con siete operaciones, cuatro de las cuales revelaron su valor y tres no, por un volumen total conocido de 1110 millones de euros, lo que consolida la actividad de fusiones y adquisiciones en el país desde principios de año.

En Portugal, la dinámica es diferente. La operación más significativa publicada en el mismo periodo es la adquisición del 100 % del capital de la cementera SECIL por 1400 millones de euros, una operación corporativa e industrial que no está vinculada a fondos de inversión y que refleja la actividad transaccional en el mercado portugués y el papel de los despachos ibéricos en este tipo de operaciones. En conjunto, estas operaciones muestran la diversidad de la actividad de fusiones y adquisiciones en la Península Ibérica, con una notable presencia de fondos de inversión en España y grandes operaciones corporativas en Portugal.

## CVC adquiere los aparcamientos de iPark por más de 300 millones de euros: asesores



CARLOS BLANCO



CARLOS PEMÁN



GUILLERMO DEL RÍO



JOSÉ AGUILAR



JUAN E. DÍAZ



MANUEL ECHENIQUE



MANUEL PAZ



MIGUEL STOKES

CVC DIF, la división de infraestructuras de CVC Capital Partners, ha adquirido el 100 % de iPark a Elliott Investment Management en una operación valorada, según la información pública, en más de 300 millones de euros. La operación se ha completado tras un proceso de venta competitivo, en el que CVC DIF se impuso a otros posibles compradores. Uría Menéndez ha asesorado a CVC DIF con un equipo formado por **Manuel Echenique** y **Guillermo del Río** (socios de M&A-Private Equity, Madrid), **Miguel Stokes** (socio de M&A-Private Equity, Lisboa), **Felipe Carbonell** (asociado director, Madrid), **Domingos Salgado** (asociado director, Lisboa) y los asociados **Alejandro Fuentes** y **Alejandra Delgado** (Madrid). Eversheds Sutherland actuó como asesor legal de Elliott Investment Management. El equipo estuvo formado por **Juan E. Díaz**, **Carlos Pemán**, **David Williams**, **Diego Muro Matoses**, **Mercedes Olmedo** y **Clara Calzado** en el área de Corporate; **Antonio Cuéllar** y **José Fernández de Mesa** en Fiscal; **Juan Alonso Berberena** y **Luis Aguilar** en Laboral; y **Crisanto Pérez-Abad** en Competencia. EY Abogados también asesoró a Elliott en materia fiscal (due diligence fiscal del vendedor, estructuración fiscal, modelización y asesoramiento fiscales en relación con el SPA). El equipo estaba compuesto por **Manuel Paz** (socio), **Laura Martínez Martín** (senior manager), **Rocío Meca Fernández** (manager) y **Delia Durand Irizar** (junior). Squire Patton Boggs asesoró a iPark. El equipo estuvo liderado por los socios **Carlos Blanco** y **José Aguilar**, con el apoyo de los asociados **Íñigo Oliván**, **Andrea Boullosa** y **Francisco Huertas**.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### OPERACIÓN

CVC acquires iPark car parks for over €300 million

### FIRMAS

Uría Menéndez, Eversheds Sutherland, EY Abogados and Squire Patton Boggs

### ASESORES

Manuel Echenique, Guillermo del Río, Miguel Stokes, Juan E. Díaz, Carlos Pemán, Manuel Paz, Carlos Blanco and José Aguilar

### VALOR

+300 millones €

## Ardian adquiere una participación en IVB Wellness Lab: asesores



ALEJANDRO MICÓ LLORENS



JAVIER BUSTILLO



JOSÉ LUIS ORTÍN ROMERO



MANUEL PAZ

Ardian ha firmado un acuerdo para adquirir una participación en IVB Wellness Lab, una empresa española especializada en la investigación, el desarrollo y la distribución de complementos alimenticios con base científica. Con esta inversión, el equipo de crecimiento de Ardian se asocia con el equipo fundador de IVB y el actual accionista minoritario Label Capital para acelerar la expansión de IVB en España y en toda Europa. Ardian ha sido asesorada por un equipo de Garrigues en Madrid. En concreto, **José Luis Ortín Romero, Luis Enrique Mata Palacios y Marta Ocón Barceló.**

Label Capital ha contado con el asesoramiento de un equipo de EY Abogados: **Javier Bustillo, Manuel Paz y Santiago López.** IVB Well Lab ha contado con el asesoramiento de un equipo de Garrigues en Valencia. En concreto, **Alejandro Micó Llorens, Paula Crespo y Ester García Camps.**

### ÁREA DE PRÁCTICA

Fusiones y Adquisiciones

### OPERACIÓN

Ardian adquiere una participación en IVB Wellness Lab

### FIRMAS

Garrigues y EY Abogados

### ASESORES

José Luis Ortín Romero, Javier Bustillo, Manuel Paz y Alejandro Micó

## Ibervalles adquiere el Novotel Valencia Lavant: asesores



DIEGO ARMERO



ELIZABETH TORRECILLAS



JOSÉ AZQUETA



PABLO SAN GIL



YI ZHOU

Ibervalles ha completado la adquisición del hotel Novotel Valencia Lavant a Pictet Alternative Advisors, la división de inversiones alternativas del grupo suizo Pictet. Watson Farley & Williams ha asesorado a Ibervalles, mientras que Uría Menéndez y Pérez-Llorca han representado al vendedor, Pictet.

En Watson Farley & Williams, la operación ha sido liderada por el socio **Pablo San Gil**, responsable del departamento inmobiliario.

Por parte de Uría Menéndez, el equipo que asesoró a Pictet Real Estate Capital estuvo compuesto por **Elizabeth Torrecillas** (socia, M&A, Valencia), **Diego Armero** (socio, M&A-Inmobiliario, Madrid), **Andrea Sandi** (consejera, M&A-Inmobiliario, Madrid) y **Daniel Segovia** (asociado senior, M&A, Valencia). **Héctor Nogués** (abogado, Urbanismo, Valencia) y **Esperanza Cots** (asociada supervisora, Urbanismo, Valencia) asesoraron en las cuestiones urbanísticas de la operación, y **Raúl Boo** (socio, Laboral, Madrid) y **Alba Pérez** (abogada, Laboral, Valencia) asesoraron en las cuestiones laborales.

Por parte de Pérez-Llorca, los asesores de esta operación fueron **José Azqueta** (socio, Fiscal), **Yi Zhou** (socio, Fiscal) y **Daniel Encinas** (abogado, Fiscal).

### ÁREA DE PRÁCTICA

Fusiones y Adquisiciones

### OPERACIÓN

Ardian adquiere una participación en IVB Wellness Lab

### FIRMAS

Watson Farley & Williams, Uría Menéndez y Pérez-Llorca

### ASESORES

Pablo San Gil, Elizabeth Torrecillas, Diego Armero, José Azqueta y Yi Zhou

## Cementos Molins adquiere Secil por 1400 millones de euros: asesores



ANTONIO VILLACAMPA



CATARINA TAVARES LOUREIRO



DIOGO PLANTIER SANTO



GABRIEL NUÑEZ

Uría Menéndez ha asesorado a Cementos Molins en la adquisición a Semapa del 100 % del capital social de Secil – Companhia Geral de Cal e Cimento. Por parte de los vendedores, Linklaters en Lisboa ha asesorado a Semapa.

Secil – Companhia Geral de Cal e Cimento es una de las mayores empresas cementeras de Portugal, con más de 2.900 empleados y una facturación de 740 millones de euros en los últimos 12 meses.

El equipo de Uría estaba formado por abogados de las oficinas de Lisboa y Madrid: **Antonio Villacampa** (socio, M&A-Private Equity, Lisboa); **Gabriel Nuñez** (socio, M&A-Private Equity, Madrid); **Catarina Tavares Loureiro** (socio, M&A-Private Equity, Lisboa); **Maria Magalhães** (asociada senior, M&A-Private Equity, Lisboa); **Frederico Pinho Vieira** (asociado senior, Fusiones y Adquisiciones-Capital Riesgo, Lisboa); **Maria de São José** (asociada, Fusiones y Adquisiciones-Capital Riesgo, Lisboa); **Teresa Russo** (asociada, Fusiones y Adquisiciones-Capital Riesgo, Lisboa); **António Castro Caldas** (socio, Fiscal, Lisboa); **Tânia Luísa Faria** (socio, Competencia, Lisboa).

El equipo de Linklaters estuvo liderado por **Diogo Plantier Santos**, socio director del departamento de Derecho Mercantil/Fusiones y Adquisiciones en Lisboa, junto con **Mariana Serra Baptista**, asesora jurídica, y **Sílvia Pinheiro Esteves**, asociada gerente. En la operación también participaron equipos de los departamentos de Antimonopolio e Inversiones Extranjeras, Banca y Finanzas y Regulación de Linklaters.

### ÁREA DE PRÁCTICA

Fusiones y adquisiciones

### OPERACIÓN

Cementos Molins adquiere Secil por 1400 millones de euros

### FIRMAS

Uría Menéndez y Linklaters en Lisboa

### ASESORES

Antonio Villacampa, Gabriel Nuñez, Catarina Tavares Loureiro y Diogo Plantier Santos

### VALOR

1400 millones €



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMATION**



**EVENTS**



**INTELLIGENCE**



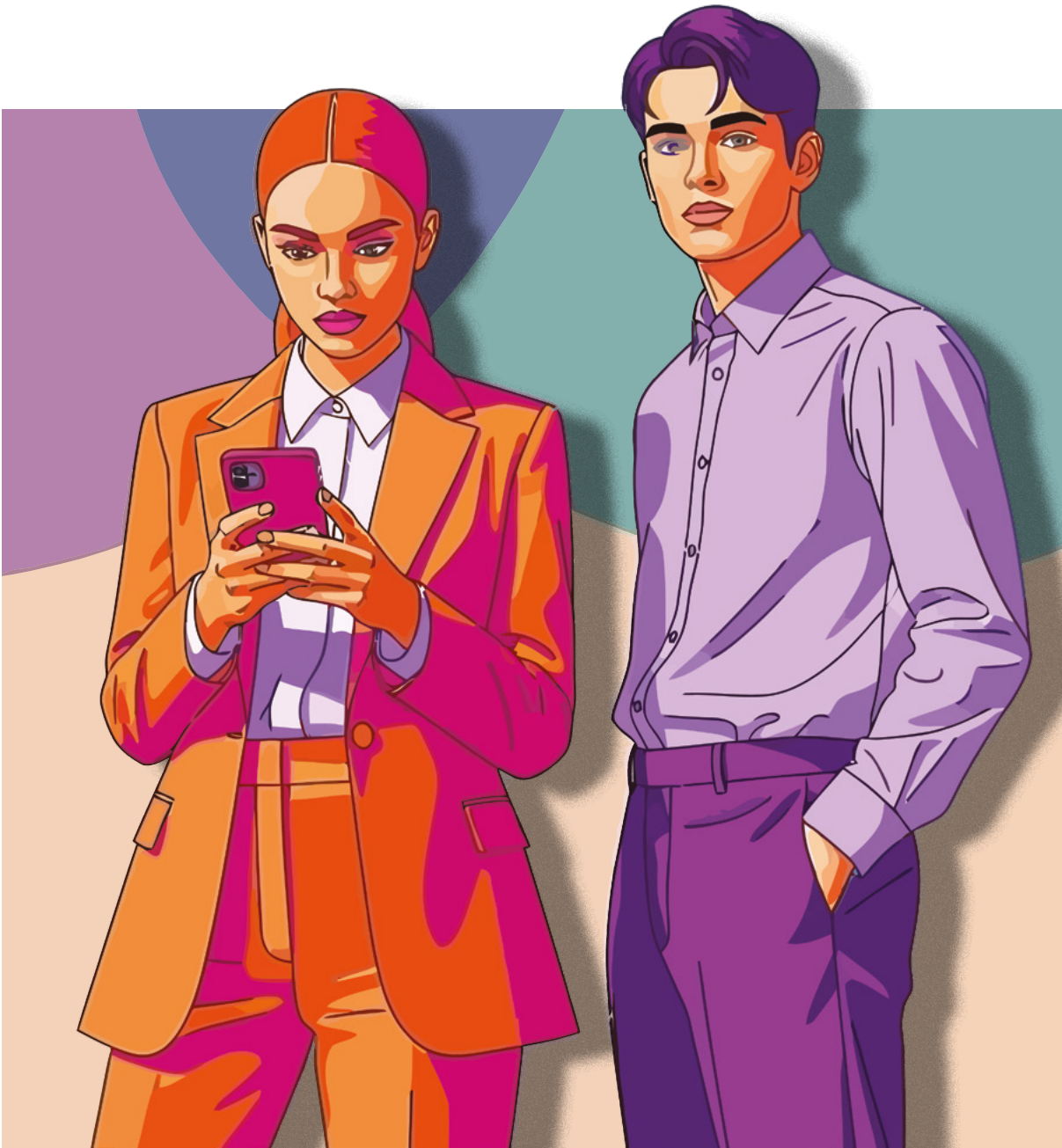
**PUBLICATIONS**

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





# La nueva generación al timón

**Un lento relevo generacional está redefiniendo el liderazgo, los modelos de gestión y las prioridades estratégicas de los despachos en España y Portugal**

por glória paiva

En un movimiento lento pero constante, la generación *millennial* —nacida entre 1980 y 1995— empieza a llegar a la cúpula de los despachos de abogados y a transformar su forma de gestión, también en el mercado ibérico. En un sector cada vez más reconocido como un negocio rentable, estos nuevos líderes aportan una mentalidad más corporativa, con mayor foco en los resultados, la tecnología, el bienestar interno y la internacionalización.

Según los rankings de *Iberian Lawyer* de los mayores despachos por facturación en España y Portugal ([haz clic para leerlos](#)) —que en conjunto reúnen a 70 firmas—, solo cuatro managing partners nacieron después de 1980. Todos ellos están en España: **Ignacio Hornedo** (A&O Shearman), **Alfonso Codes Calatrava** (CMS Albiñana), **Alejandro Touriño** (Ecija) y **Talmac Bel** (Fieldfisher).

El *country head* en Portugal de Martínez-Echevarría, **Ignacio Cacho**, de 38 años, coordina desde 2024 las operaciones del despacho español en seis oficinas. Otros nombres que quedan justo fuera del ámbito de este análisis, pero que asumieron el cargo de managing partner antes de los 45 años, son **Esteban Ceca Gómez-Arevalillo**, de 46 años, al frente de Ceca Magán en España desde 2008, y **Bruno Ferreira**, de 48, managing partner de la portuguesa PLMJ desde 2020.

En los despachos grandes y más tradicionales, la permanencia media de un socio director ronda los 15 años y la renovación del liderazgo sigue siendo un fenómeno poco habitual, señala **Ignacio Bao**, *managing partner* para España y Portugal y presidente emérito del consejo de administración de Signium. “Los *managing partners* suelen ser nombramientos internos con una amplia trayectoria, que a menudo encarnan la personalidad del despacho”, observa.

El panorama cambia de forma significativa en las boutiques. En España, algunos ejemplos son **Samuel Rivero**, de 44 años, *managing partner* de TKL Think Legal desde 2016; **Juan Ignacio Apoita**, de 35, de Apoita Carvajal; **Delia Rodríguez**, de 41, de Vestalia Abogados; y **Juan Gonzalo Ospina**, de 39, de Ospina Abogados. En Portugal, destacan **João André Antunes**, de 42, de Fieldfisher; **Eduardo Castro Marques**, de 39, de Dower Law Firm; **Diana**

**Cabral Botelho**, de 40, de Fides Law; y **José Calejo Guerra**, de 42, de CCSL Advogados.

En algunos casos, se trata de firmas fundadas por antiguos socios de despachos más tradicionales. “Las boutiques suelen surgir a partir de la escisión de grandes despachos, impulsada por un socio joven que busca mayor autonomía para proyectos propios”, explica Bao. Es el caso de **Francisco Proença de Carvalho**, de 45 años, ex Uría Menéndez y fundador de Proença de Carvalho; **António Gaspar Schwabach**, de 43, ex Pares Advogados y fundador de Spear Legal; **Catarina Belim**, de 44, que fundó Belim tras nueve años en Vieira de Almeida; y **João Quintela Cavaleiro**, de 45, ex Sérvulo y fundador de Cavaleiro & Associados en 2011.

## VIENTOS DE CAMBIO

Habiendo vivido la transición de un mundo analógico a uno digital, los *millennials* incorporan valores que antes tenían menor visibilidad en el mercado jurídico. Cuestiones como el propósito, la tecnología, la sostenibilidad, la diversidad y el equilibrio nunca habían ocupado un lugar tan destacado en la agenda del liderazgo de los despachos. Para **Susana Claudio**, periodista y directora en Band 1, el modelo de liderazgo tradicional en el sector jurídico funcionó bien durante 50 años, pero estaba pensado para un mundo que ya no existe. “El mercado, los clientes, el talento y la tecnología han cambiado radicalmente”, afirma.



SUSANA CLAUDIO

Una de las principales diferencias reside en la percepción del éxito. Mientras que los líderes de generaciones anteriores crecieron en un modelo estable —centrado en las horas facturables, la presencia física, una progresión profesional lineal y un concepto de éxito muy ligado a la figura del socio *rainmaker*—, los *millennials* no han conocido un único modelo dominante de éxito, observa Susana Claudio. “Los *millennials* están desplazando el foco hacia métricas como impacto real en el cliente, rentabilidad por asunto, eficiencia de equipos y satisfacción interna”, explica.

Pero ¿es posible identificar rasgos claros que distingan de verdad a los *managing partners millen-*

nials de las generaciones anteriores? Según la coach de abogados **Bárbara de Eliseu**, la nueva generación no se define por un “estilo *millennial*” rígido, sino por haber crecido en medio de cambios profundos, como la explosión de internet, la globalización de los mercados y la movilidad digital. “Es una generación que, al haber presenciado transformaciones sustanciales, tuvo que ampliar su conciencia, pasando de una abogacía ‘local’ a una práctica ‘global’, multilingüe, multicultural y orientada a la gestión”, reflexiona.



BÁRBARA DE ELISEU

Es innegable que los *millennials* tienden a incorporar una visión más empresarial, concibiendo cada vez más los despachos como organizaciones estratégicas: segmentación de clientes, especialización sectorial, inversión en marca, desarrollo de negocio estructurado y un cross-selling real. Según Susana Claudio, los *millennials* buscan formalizar procesos, reducir la ambigüedad organizativa y profesionalizar la gestión. “Entienden que la sostenibilidad ya no puede depender solo del talento individual”, señala.

La relación entre la gestión del tiempo, el bienestar y la competitividad también se ha convertido en una prioridad. “Criados por padres que, en muchos casos, estaban casi exclusivamente dedicados al trabajo, la generación *millennial* trató de corregir ese modelo, dando lugar a un liderazgo más consciente de la necesidad de conciliar la vida personal y profesional, una preocupación que se intensificó durante y después de la pandemia de la Covid-19”, recuerda Bárbara de Eliseu.

La tecnología se ha convertido asimismo en un requisito básico y en un factor clave de diferenciación. “Las herramientas basadas en IA y analítica de datos reducen el trabajo repetitivo y permiten a los abogados centrarse en asuntos estratégicos. Esto elevará aún más las expectativas de los clientes”, explica **Ignacio Bao**. Dichas expectativas evolucionan en paralelo a esta transformación. Según Susana Claudio, “el cliente ya no busca solo excelencia técnica, busca socios estratégicos que entiendan su negocio”. A su juicio, los despachos



IGNACIO BAO

liderados por *millennials* “no necesariamente crecen más rápido en tamaño, pero sí lo hacen de forma más consistente en satisfacción del cliente y recurrencia, una ventaja competitiva clara a medio plazo”.

## TENDENCIAS FUTURAS

En los próximos cinco a diez años, se espera que la gestión de los despachos se acerque aún más a un modelo corporativo, con mayor foco en el EBITDA, nuevos sistemas de remuneración y una mayor estandarización de tareas, afirma Ignacio Bao. “Algunos despachos saldrán a bolsa, como hizo Anderson Group en Estados Unidos, y surgirán mecanismos como las stock options, aspectos que hoy todavía resultan difíciles de imaginar”, añade. El CEO de Signium también anticipa la aparición de boutiques sólidas creadas por socios sénior que ya no se identifican con el modelo tradicional, así como una intensificación de las fusiones y adquisiciones entre firmas.

En este contexto, Susana Claudio considera que los despachos que triunfarán no serán ni puramente tradicionales ni disruptivos por el simple hecho de serlo. “Serán aquellos liderados por gente —de cualquier edad— que combine la excelencia técnica tradicional con la agilidad y la apertura que caracterizan al mejor liderazgo *millennial*”, afirma.

Según Bárbara de Eliseu, el relevo generacional está transformando el mercado jurídico “y no cabe duda de que es para mejor. Somos más conscientes, más atentos y más competentes, demostrando que el sector legal puede evolucionar sin perder rigor ni eficiencia”.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



## MANAGING PARTNERS MILLENNIALS EN LOS 70 PRINCIPALES DESPACHOS DE ABOGADOS\*



### **Alfonso Codes Calatrava, 40 años (CMS Albiñana & Suárez de Lezo)**

CMS nombró a Codes Calatrava, socio de derecho público y sectores regulados, *co-managing partner* junto a **César Albiñana** en mayo de 2025. Abogado del Estado en excedencia, ha ocupado diversos cargos de alta responsabilidad en la Administración General del Estado. Es licenciado en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas (Icade) y en Ciencias Políticas por la UNED. Asimismo, ha impartido docencia en la Universidad Pontificia Comillas Icade y en el Centro de Estudios Jurídicos del Ministerio de Justicia.



### **Talmac Bel, 43 años (Fieldfisher España)**

A finales de 2024, Fieldfisher reestructuró su consejo de administración, nombrando a **Héctor Jausàs** como presidente y a **Rodrigo Martos** y **Talmac Bel** como *managing partners*, con un enfoque en la internacionalización, la calidad y el desarrollo del talento. Bel es socio de Fieldfisher Barcelona desde 2017 y dirige el departamento de derecho laboral. Asesora a clientes en materias como negociación colectiva, procesos de reestructuración y litigios por despido. Es licenciado en Derecho inglés y francés y ha trabajado previamente en Monereo Meyer Abogados, Garrigues y Roca Junyent.



### **Ignacio Hornedo, 43 años (A&O Shearman)**

Fue nombrado *managing partner* en mayo de 2025 tras la fusión del despacho. Es socio del área de corporate y M&A desde 2018 y sucedió a Antonio Vázquez-Guillén e Ignacio Ruiz-Cámara, que lideraron la firma durante una década. Hornedo es licenciado en Derecho por la Universidad Pontificia Comillas (Icade) y se incorporó a A&O Shearman en 2005. Asesora a inversores de capital privado, plataformas de desarrollo y grandes corporaciones en operaciones nacionales y transfronterizas. Asimismo, imparte docencia en derecho civil y mercantil en Icade.



### **Alejandro Touriño, 45 años (Ecija)**

Como *managing partner* y responsable del área de TMT, **Alejandro Touriño** asesora a empresas en materias de tecnologías de la información y propiedad intelectual. Es profesor en instituciones como IE Law School, Icade, la Universidad de Navarra, la Universidad Carlos III y la Universidad Autónoma de Madrid. Es árbitro de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y presidente de la Sección TIC del Colegio de la Abogacía de Madrid. Además, es autor de diversas publicaciones sobre nuevas tecnologías, entre ellas blockchain, smart contracts y legal tech.

\* Por facturación, en 2024, según Iberian Lawyer



# 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](http://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](http://www.financecommunity.es)



# Banco Sabadell: la asesoría jurídica en el centro de la OPA

El secretario general y vicesecretario del consejo de administración del cuarto grupo bancario privado del país, Gonzalo Baretino Coloma, analiza la evolución de la asesoría jurídica del grupo, la gestión de la OPA hostil —finalmente rechazada— y los retos que anticipa para el futuro de la gobernanza corporativa

por julia gil

“Probablemente la operación más compleja de los últimos 20 años”. Con esa frase, **Gonzalo Baretino Coloma** resume la OPA hostil que marcó un antes y un después en Banco Sabadell y en su propia carrera profesional. El proceso, lanzado en mayo de 2024 por el BBVA y culminado en 2025 con el rechazo de los accionistas, obligó a articular una respuesta jurídica y estratégica especialmente delicada, coordinada por un reducido equipo formado por dirección de comunicación, dirección financiera, dirección de estrategia y la asesoría jurídica junto a la secretaría general, mientras el resto de la organización mantenía el pulso ordinario del negocio. Para Baretino, más allá del resultado, fue una experiencia única desde el punto de vista profesional.

Actual secretario general y máximo responsable de los servicios jurídicos de Banco Sabadell, Baretino ha desarrollado prácticamente toda su carrera dentro del grupo. Tras fundar su propio despacho y ejercer como letrado externo del Banco de Asturias —entonces integrado en el grupo NatWest—, fue el ya fallecido Eduardo Méndez-Villaamil, a quien recuerda con especial afecto y que ocupaba entonces la secretaría general, quien le propuso incorporarse a tiempo completo. Con apenas 27 años asumió el cargo de secretario general y, poco después, el de letrado del consejo. La compra por Banco Sabadell del negocio de NatWest en España en 1996 marcó el inicio de una trayectoria que se consolidaría dentro de lo que hoy es el cuarto grupo bancario privado del país.

Desde entonces, Baretino impulsó la creación de la asesoría jurídica en Madrid, dirigió posteriormente la asesoría jurídica interna en Barcelona y, en 2004, con la incorporación de **María José García Beato** (ndr: ex secretaria general de Banco Sabadell y actual consejera), asumió la responsabilidad de áreas clave como cumplimiento normativo, gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa, germen de la actual función ESG. Tras regresar a la asesoría jurídica, en 2021 fue nombrado secretario general y vicesecretario del consejo de administración.

Bajo su liderazgo, un equipo de 150 profesionales —que integra funciones jurídicas tradicionales junto a áreas como la oficina del presidente, relaciones institucionales y seguridad corporativa—

participa de forma transversal en las decisiones estratégicas del banco, desde grandes operaciones corporativas hasta la incorporación de tecnología e innovación, con el objetivo de garantizar eficiencia, seguridad jurídica y coherencia estratégica.

### **Banco Sabadell cuenta con una plantilla de 19.000 empleados en todo el mundo. En concreto, 13.500 en España, de los cuales 5.800 están en Cataluña. ¿Cómo se estructura la secretaría general y los servicios jurídicos?**

Somos 150 profesionales, y la secretaría general agrupa todos los servicios jurídicos del banco, lo que permite coordinar una visión estratégica transversal. Dentro se combinan funciones tradicionales —asesoría jurídica, fiscal, operaciones, gobierno corporativo— con áreas como la oficina del presidente, Relaciones Institucionales y Seguridad Corporativa. Los servicios jurídicos se organizan por áreas de especialización y de negocio, lo que asegura experiencia profunda y respuestas adecuadas a todas las áreas. Además, contamos con asesorías jurídicas locales: México (12 personas), Londres/TSB (unas 30) y Miami (4), coordinadas con la secretaría general para mantener coherencia, alineación estratégica y eficiencia. En TSB (ndr: todavía en el grupo tras su venta a Santander) hay un español como general counsel, Carlos Bas Short, que viene de la asesoría del banco, y en México tenemos un equipo joven e innovador que rompe esquemas. En el resto de países, la asesoría jurídica Internacional coordina los servicios y mantiene la relación con despachos externos que dan soporte a oficinas operativas en

«En la OPA resulta muy difícil imaginar que el servicio que nos han prestado pueda ser desarrollado por IA»

**«Uno de los éxitos del proceso es que se ha resuelto sin incidencias reputacionales, sin expedientes ni procedimientos»**

Francia, Portugal, Marruecos, entre otros.

**¿Hasta qué punto el área jurídica participa en la toma de decisiones estratégicas del banco?**

La participación es relevante y se produce desde el primer momento y a todos los niveles. La secretaria del consejo, la vicesecretaría y la secretaria general desempeñan una función esencial: diseñan y someten los procedimientos, garantizan que se sigan correctamente, que exista la documentación adecuada y que tanto el consejo como sus comisiones puedan adoptar decisiones de forma ágil, eficiente y con plena seguridad jurídica. Pero la intervención del área jurídica va mucho más allá. Participa de forma activa en todas las decisiones relevantes del banco, no solo desde un punto de vista estrictamente legal, sino también estratégico. Anticipa riesgos, aporta una visión preventiva, asegura la alineación con el marco legal y regulatorio y contribuye a que las decisiones sean sólidas, fiables, seguras y sostenibles en el tiempo. El reconocimiento interno de la función jurídica es muy alto precisamente porque está plenamente integrada en la organización y presente en todos los órganos de decisión: consejo, comisiones, comité de dirección y el resto de los comités y foros relevantes del banco.

**¿Cuál es su papel cuando están involucrados en las grandes operaciones corporativas del banco?**

En las grandes operaciones corporativas este papel es todavía más evidente. Ahí no somos solo un

asesor, somos un socio estratégico. Participamos desde el principio siendo muchas veces los primeros conocedores de la operación. A partir de ahí ayudamos a diseñar la operación, a estructurarla, a coordinar a todos los equipos jurídicos implicados y a aportar valor estratégico durante todo el proceso, asegurando que cada iniciativa sea consistente, ejecutable y alineada con la estrategia del banco. No se trata solo de garantizar la seguridad jurídica, que obviamente es fundamental, sino también en convertirse en facilitador y buscar soluciones que permitan hacer las operaciones de forma segura y eficiente. Ante los problemas que siempre surgen, lo que intentamos es aportar soluciones innovadoras, pero con la seguridad jurídica necesaria. Probablemente es en las operaciones corporativas donde más se ve nuestra intervención, aunque en realidad esa forma de trabajar está presente en toda la actividad del banco.



### ¿Cuentan con perfiles no jurídicos en el equipo?

Aunque los perfiles siguen siendo principalmente jurídicos, no podemos ignorar la innovación, la digitalización y la eficiencia. Por eso contamos con ingenieros, economistas y especialistas en datos, que ayudan a mejorar procesos, presupuestos y la capacidad de respuesta de la asesoría jurídica. Desde que me incorporé en 2013, uno de nuestros focos ha sido rediseñar procesos constantemente para maximizar la eficiencia y alinear la asesoría jurídica con la estrategia de negocio en constante cambio.

### ¿Cómo diría que ha evolucionado la asesoría jurídica del banco desde que se incorporó?

La asesoría jurídica ha evolucionado mucho desde la primera que conocí. Yo destacaría tres elementos fundamentales — y aquí hay que reconocer el trabajo y las ideas de María José García Beato—: primero, la visión integral y coordinada de todos los servicios jurídicos, que permite aportar valor estratégico y seguridad jurídica a las decisiones; segundo, la incorporación de tecnología, fundamental para nuestra eficiencia; y tercero, el reconocimiento dentro del banco de la importancia de nuestra función.

### Si pensamos en 2025, ¿cuál es el mayor desafío al que se han enfrentado?

El mayor desafío ha sido, sin duda, la OPA. El

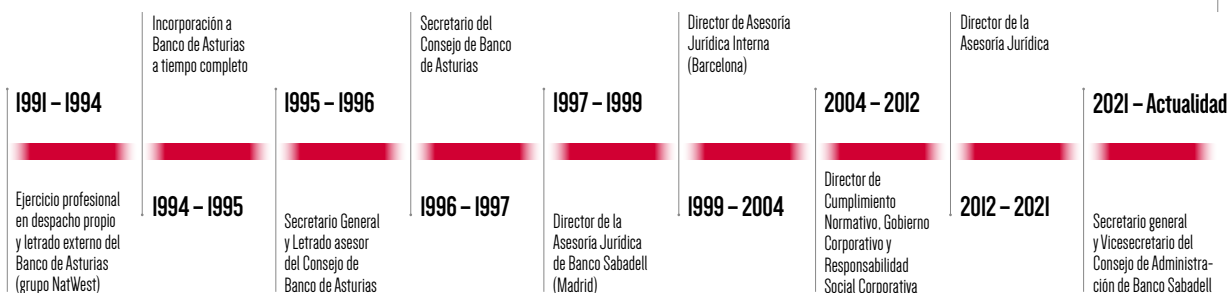
equipo que trabajó en ella fue realmente pequeño, aunque clave: dirección de comunicación, dirección financiera, dirección de estrategia y la asesoría jurídica con la secretaría general desempeñaron un papel central. El resto de áreas del banco siguieron con su día a día, asegurando que el negocio, el desarrollo tecnológico y el resto de áreas continuaran funcionando con normalidad. En los servicios jurídicos pasó algo de lo mismo: cada área se centró en su trabajo habitual, y solo una parte del equipo se dedicó a la OPA. Sin duda, gestionar este equilibrio fue el reto fundamental.

### ¿Cuál fue el mayor reto legal dentro de la gestión de la propia OPA? ¿Qué peso tuvo la interlocución con supervisores y reguladores durante todo el proceso?

El proceso de una OPA hostil está regulado, aunque creo que se ha comprobado que es susceptible de mejoras. La intervención de supervisores y autoridades nacionales e internacionales es muy intensa y requiere un esfuerzo especial. Por ello, la interlocución con los supervisores y reguladores tiene un papel clave en todo el proceso, así como la verificación de que todas las actuaciones cumple con el marco legal y regulatorio. El conocido como “deber de pasividad” obliga a verificar que todas las actuaciones, tanto de decisión como de comunicación, cumplen con ese deber y deben ser revisadas por los servicios jurídicos. Además, el proceso se alargó en el



## TRAYECTORIA DE GONZALO BARETTINO COLOMA



tiempo y exigió que muchas de las actuaciones ordinarias se analizaran bajo este prisma, entre ellas varias juntas generales.

### ¿Cómo valora el proceso?

Al final fue una decisión que tomaron los accionistas. Era una propuesta que no les resultó de interés. Uno de los éxitos del proceso, déjame decirlo así, en cuanto a las dos entidades, es que, habiendo sido un proceso muy largo y complejo, se ha resuelto sin incidencias reputacionales, sin expedientes, sin procedimientos significativos, en relación con otros casos que puedes imaginar. Ese resultado limpio y ordenado es, para mí, uno de los mayores éxitos de las dos partes.

### ¿Qué ha significado profesionalmente para usted enfrentarte a un proceso como la OPA?

Profesionalmente te diré que a nivel personal es una satisfacción haberlo podido vivir. Ese mero hecho, independientemente del resultado, lo considero una oportunidad única. Probablemente la operación más compleja de los últimos 20 años, con múltiples elementos y facetas de alta complejidad jurídica, y para un profesional como yo, poder haberla gestionado es una experiencia única.

«Los despachos te aportan especialización y capacidades adicionales»

### ¿Qué objetivos se han marcado para este 2026?

Nuestro objetivo es seguir dando soporte al plan estratégico del banco, ofreciendo asesoramiento que permita anticipar riesgos y garantizar seguridad jurídica. Al mismo tiempo, seguir desarrollando y evolucionando la asesoría a través de la innovación y digitalización. En un mundo complejo como este, el que no avanza, se queda atrás.



EQUIPO JURÍDICO

### **Cuando hablamos de externalización de servicios, ¿cómo seleccionan a sus asesores externos?**

La secretaria general lidera todo el proceso de externalización de servicios jurídicos. Primero define las necesidades, selecciona el despacho y, por último, revisa el trabajo y la calidad del servicio, y asegura la alineación con la estrategia y los riesgos del banco. Los despachos te aportan especialización y capacidades adicionales, pero bajo la tutela de la asesoría jurídica que mantiene la visión integral y estrategia del negocio.

### **Y, ¿en la OPA?**

La OPA fue un claro ejemplo. No habíamos tenido este proceso antes y no sé si volveremos a tenerlo. Con lo cual necesitas la especialización de los servicios de un despacho y de abogados que estén acostumbrados a manejar este tipo de proceso. Necesitas una capacidad que no tienes. La calidad y la aportación de valor son elementos fundamentales. La innovación, la eficiencia y el coste también forman parte de ese conjunto que tienes que alinear adecuadamente para buscar el despacho más conveniente en cada momento. (Ndr: durante la OPA el Banco Sabadell fue asesorado por el despacho Uría Menéndez)

### **¿Ha cambiado la manera en que Sabadell contrata servicios jurídicos tras la digitalización y la presión por la eficiencia? ¿Esperan que desde los despachos se reduzca el precio de las facturas por la utilización de la IA?**

El coste es un elemento determinante, pero no el único. Para nosotros lo esencial es que los servicios externos nos aporten valor. Si ese valor viene acompañado de una reducción de costes gracias a la tecnología o la IA, será bienvenido, pero el mercado se ajustará de una forma u otra y no podemos prescindir de él. Espero que haya una evolución importante de la innovación, pero eso requiere inversión, con lo cual, a corto plazo no veo una reducción clara del coste. Muchos de los servicios que nos prestan los grandes despachos de abogados aportan un valor difícil de digitalizar. Si pienso en la OPA resulta muy difícil imaginar que el servicio que nos han prestado pueda ser desarrollado por IA.

### **¿Qué papel juega hoy la innovación tecnológica, incluyendo la IA, en la gestión legal de un gran banco como el Sabadell?**

La innovación juega un papel relevante, aunque todavía en una fase temprana. Estamos desarrollando y probando distintos casos de uso que ya se aplican, por ejemplo, a la redacción y al análisis de documentos, así como a otros procesos de apoyo al trabajo jurídico. Estas herramientas nos ayudan y aportan eficiencia. Ahora bien, hay un elemento difícilmente sustituible: la visión experta y estratégica de los profesionales de la secretaría general, su conocimiento profundo del negocio y de la estrategia del banco. Ese criterio jurídico alineado con la estrategia corporativa es complejo de trasladar aún a la inteligencia artificial.

### **¿Cree que tendrá un impacto en el empleo?**

Si, tendrá un impacto en el empleo. Es un viejo debate que se ha sostenido siempre con todos los avances de producción de la humanidad. Lo que creo es que el empleo mutará y surgirán nuevas oportunidades. Me parece que las nuevas generaciones están absolutamente preparadas para este cambio. Las no tan jóvenes tienen la experiencia suficiente y necesaria para colaborar en él. Y, lo más importante, es que creo que los líderes, managers y directivos son los que tienen que enfocar adecuadamente este proceso.

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

Los riesgos geopolíticos y geoestratégicos. La incertidumbre que generan es enorme y eso afecta directamente a la toma de decisiones, desde el punto de vista de la gobernanza. En la parte jurídica, el reto sigue siendo básicamente el mismo: garantizar que las decisiones se toman con la seguridad jurídica adecuada. Y, además, seguir buscando soluciones innovadoras. No hay que perder de vista que la función jurídica no es solo decir si algo se puede o no se puede hacer, sino encontrar soluciones para el cliente interno, soluciones que permitan avanzar con seguridad. Tenemos como función ser un soporte estratégico para que el banco navegue en estos nuevos retos son seguridad y eficiencia.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



# Labour <sup>7<sup>th</sup> Edition</sup>

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

## 12 February 2026

**VP Madroño**  
Calle del General Díaz Porlier 101  
**Madrid**

**19.30** CHECK-IN  
**19.45** WELCOME COCKTAIL  
**20.30** CEREMONY  
**21.15** STANDING DINNER

Follow us on 



**#IBLLabourAwards**

For information: [chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com)

To candidate:

[vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com](mailto:vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com)

[elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com)



FINANCECOMMUNITYES

# Private Capital

## talks drinks and

El evento dedicado a

**LOS 30 MÁS INFLUYENTES DEL PRIVATE CAPITAL EN ESPAÑA**  
por FinancecommunityES

**26.02.2026**

**COVARRUBIAS THE ONE - Calle Covarrubias 1, Madrid**

### PROGRAMA

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

18:30 **Mesa Redonda**

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

SPEAKERS\*:

**Alberto Bermejo**, CEO, *Magnum Industrial Partners*

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

**Juan Luis Ramírez**, Founding Partner, *Portobello Capital*

**Gonzalo de Rivera**, CEO, *Alantra Private Equity*

**Teresa Zueco**, Managing Partner, *Squire Patton Boggs*

MODERADORA:

**Julia Gil**, Journalist, *FinancecommunityES*

20:00 **Cocktail**

\*Por completar

PARTNER

**SQUIRE**  
PATTON BOGGS

SUPPORTER



**ASEAFI**  
ASOCIACION DE EMPRESAS DE ASESORAMIENTO FINANCIERO

Para más información: [anna.palazzo@iberianlegalgroup.com](mailto:anna.palazzo@iberianlegalgroup.com)

#financecommunityES



# Más allá de LinkedIn: el mapa social de los grandes despachos



Un cuestionario de *Iberian Lawyer* radiografía qué canales se priorizan, con qué objetivos y por qué otros se dejan de lado

por Iliaria Iaquinta

La comunicación se ha convertido en un frente estratégico para los despachos de abogados. Como cualquier empresa, hoy necesitan explicar quiénes son, cómo están cambiando, qué hacen y qué los diferencia, no solo ante clientes actuales y potenciales, sino también ante el talento que quieren atraer y retener. Ese giro ya se ve en los organigramas: proliferan equipos y perfiles especializados —comunicación y marketing— encargados de ordenar el relato y dar coherencia a la presencia pública. La verdadera novedad, sin embargo, es el cambio de escenario: las redes sociales han acelerado los tiempos, impuesto nuevos formatos y abierto espacios donde lo jurídico, con todas sus cautelas, busca un lenguaje propio.

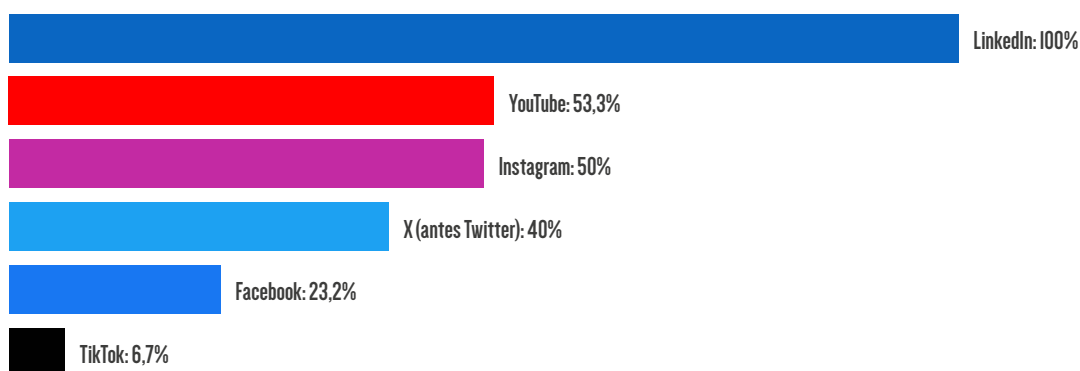
Que existan abogados *influencers* ya no sorprende. Es, de hecho, la prueba de que los contenidos jurídicos pueden adaptarse a formatos breves, visuales y a ritmos ajenos a los tradicionales. Los grandes despachos han tomado nota. ¿Qué hacen ante esta realidad? ¿Qué canales eligen, con qué objetivos y qué contenidos consideran adecuados? Estas preguntas han cobrado actualidad tras la apertura, el pasado noviembre, de un perfil de TikTok por parte de Cuatrecasas. A partir de ese movimiento, *Iberian Lawyer* ha lanzado un cuestionario sobre redes sociales a una muestra de 30 de los 50 principales despachos por facturación ([según el último ranking](#)), con el objetivo de fotografiar su presencia digital y las estrategias que la sostienen.

## DÓNDE ESTÁN Y PARA QUÉ

El mapa de canales aparece nítidamente jerarquizado: cada plataforma cumple un papel distinto. LinkedIn está en el 100% de los despachos encuestados y actúa como eje central por alcance y uso. Es el espacio principal para reforzar marca, difundir contenido jurídico y conectar con un público profesional. A distancia figuran YouTube (56,7%) e Instagram (50%), orientados a visibilidad de marca y atracción de talento —especialmente *junior*—, con una divulgación jurídica menos constante que en LinkedIn. X (antes Twitter) tiene menor implantación (36,7%) y se asocia a la actualidad y a la difusión inmediata de contenidos jurídicos o institucionales. Facebook queda en un uso marginal (23,3%), sin un objetivo estratégico predominante. TikTok sigue siendo testimonial (6,7%) y, cuando existe, se orienta sobre todo al *employer branding* y a la visibilidad de marca, más que a la divulgación jurídica o a la relación con clientes.

De forma transversal, el refuerzo de la marca es el objetivo más citado en el conjunto de plataformas, seguido de la difusión de contenido jurídico y la captación de talento —especialmente *junior*. También aparecen metas como mantener la relación con clientes actuales, ganar visibilidad ante potenciales y sostener la reputación. Solo una minoría admite no tener objetivos definidos o identifica las redes como un canal orientado directamente a generar negocio.

## Presencia de los grandes despachos en redes sociales



Fuente: *Iberian Lawyer*

## QUÉ CONTENIDOS PUBLICAN

La función de cada plataforma se refleja en los contenidos que publican los despachos. Predominan las noticias corporativas y los logros (premios, rankings, reconocimientos), sobre todo en LinkedIn, el canal institucional por excelencia. Junto a esas piezas, tienen peso las incorporaciones y los contenidos vinculados a talento, muy presentes en LinkedIn e Instagram, lo que refuerza su papel como herramientas clave de employer branding. La divulgación jurídica ocupa un espacio relevante, aunque con intensidades distintas: se concentra en LinkedIn y, en menor medida, en X y YouTube; pierde presencia en plataformas más visuales

como entornos donde la informalidad y la lógica del entretenimiento encajan peor con una comunicación jurídica rigurosa y coherente con la identidad de la firma. A ello se suman riesgos reputacionales (70,4%) y preocupaciones de privacidad/compliance (63%), factores que pesan más en plataformas con fuerte componente algorítmico y menor control del contexto de difusión. Otro motivo recurrente es la falta de recursos internos (55,6%), que dificulta sostener una presencia activa y constante en múltiples canales. Completan el cuadro la baja utilidad percibida (48,1%) y la escasa demanda por parte de clientes o talento (37%). El balance apunta a una evaluación coste-beneficio, más que a un rechazo de principio.

## Cómo prevén evolucionar las estrategias digitales



como Instagram. Eventos y actividades (jornadas, conferencias, encuentros con clientes) completan el cuadro en aproximadamente dos tercios de la muestra, con un enfoque institucional y de visibilidad.

En formatos, los vídeos breves (Reels y Shorts) forman parte de la estrategia de algo más del 40% de los despachos —sobre todo en Instagram y, de momento, muy poco en TikTok—; pódcast y audio siguen siendo minoritarios, alrededor de un tercio. El tono, en conjunto, se mantiene institucional y alineado con la identidad del despacho, incluso cuando se experimenta con recursos más visuales o narrativos.

## POR QUÉ NO ESTÁN EN TODAS LAS REDES

La ausencia en determinadas plataformas responde a un enfoque prudente y selectivo. El principal freno son las dudas sobre tono y formato (77,8%), especialmente en TikTok e Instagram, percibi-

## TIKTOK COMO EXCEPCIÓN

TikTok sigue siendo, por ahora, una excepción en las estrategias digitales de los grandes despachos en España: solo dos firmas activas (6,7%) no alteran un escenario dominado por plataformas consolidadas y por una aproximación cauta. Algunas firmas exploran formatos nuevos de manera puntual, pero sin cambios estructurales. Más que sumar canales, el enfoque predominante pasa por optimizar los existentes y reforzar los que mejor encajan con el posicionamiento, los recursos y los objetivos de cada despacho.

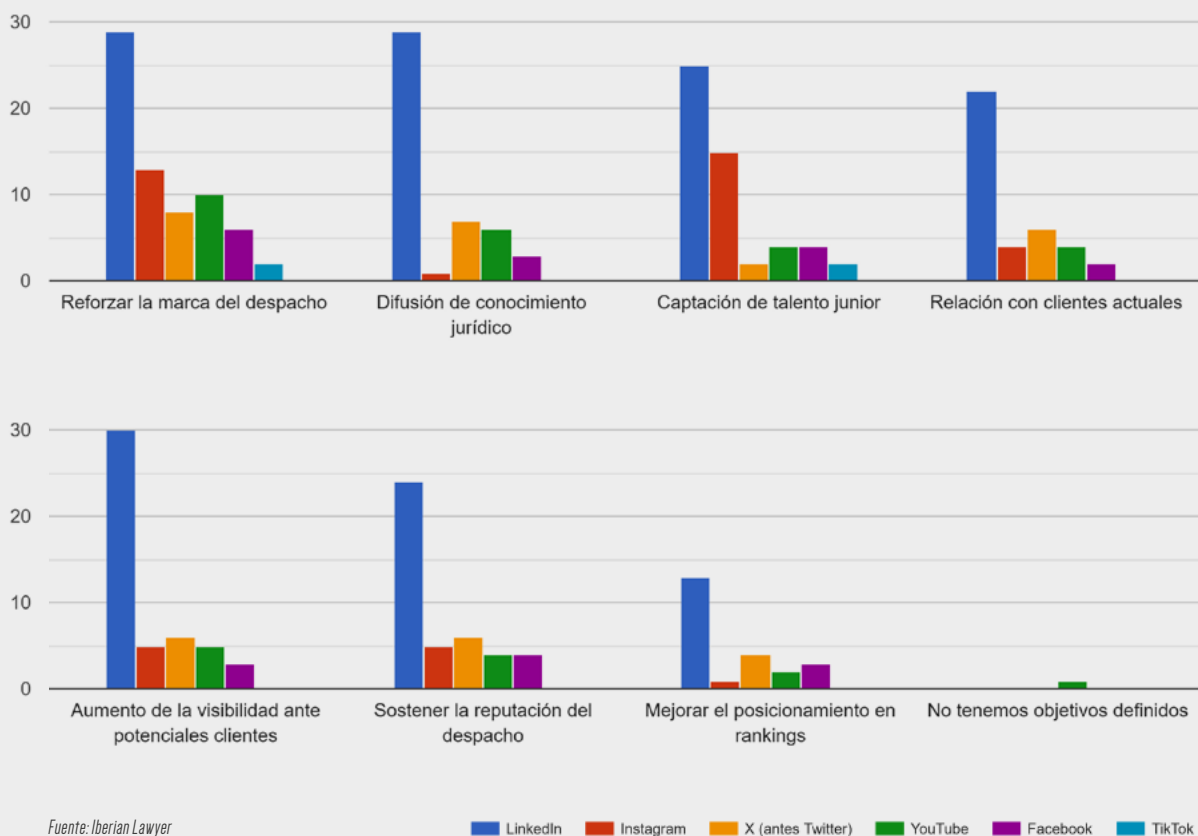
Entre las firmas que han decidido experimentar con TikTok destacan KPMG Abogados y Auren. “Abrimos TikTok para acercarnos a la Generación Z y reforzar nuestro employer branding con un formato nativo, auténtico y cercano”, explican desde KPMG Abogados, que concibe el canal como “un pilar complementario de nuestro ecosistema

digital”, orientado a humanizar la marca, visibilizar el talento y construir comunidad, más que a la difusión de contenidos jurídicos tradicionales. Desde Auren, la apertura del canal responde a una reflexión sobre la evolución de los hábitos de consumo y el peso del audiovisual. “El formato breve, directo y visual se ha convertido en una pieza clave para comunicar de forma eficaz, también en entornos profesionales”, señala **Catalina de Pablos**, directora de marketing, comunicación y desarrollo de negocio. En este sentido, TikTok se concibe como un espacio de experimentación dentro de una estrategia más amplia, con el objetivo de conectar con públicos distintos a los habituales. “Queremos acercarnos a perfiles más jóvenes, no solo como talento, sino como los futuros empresarios, directivos y decisores de compra con los que trabajaremos mañana”, añade. Frente a LinkedIn —donde pesa más el posicionamiento experto y

el análisis en profundidad— TikTok les permite “explicar conceptos complejos de manera más sencilla, visual y cercana”, con un enfoque más divulgativo y humano. De Pablos subraya además que los contenidos se producen íntegramente de forma interna, para “cuidar el mensaje” y reflejar de forma coherente la cultura y los valores de la firma.

La diferencia con otras plataformas, y en particular con LinkedIn, es nítida también según KPMG Abogados. “TikTok es descubrimiento y cultura nativa: premia la espontaneidad y el storytelling hiperreal mediante contenidos con gancho inmediato”, señalan desde la firma. LinkedIn, en cambio, queda reservado para la conversación B2B y el posicionamiento profesional: “en TikTok construimos afinidad y marca empleadora; en LinkedIn consolidamos reputación y relaciones”.


## Objetivos de la presencia en redes sociales



## EVOLUCIONES Y RETOS

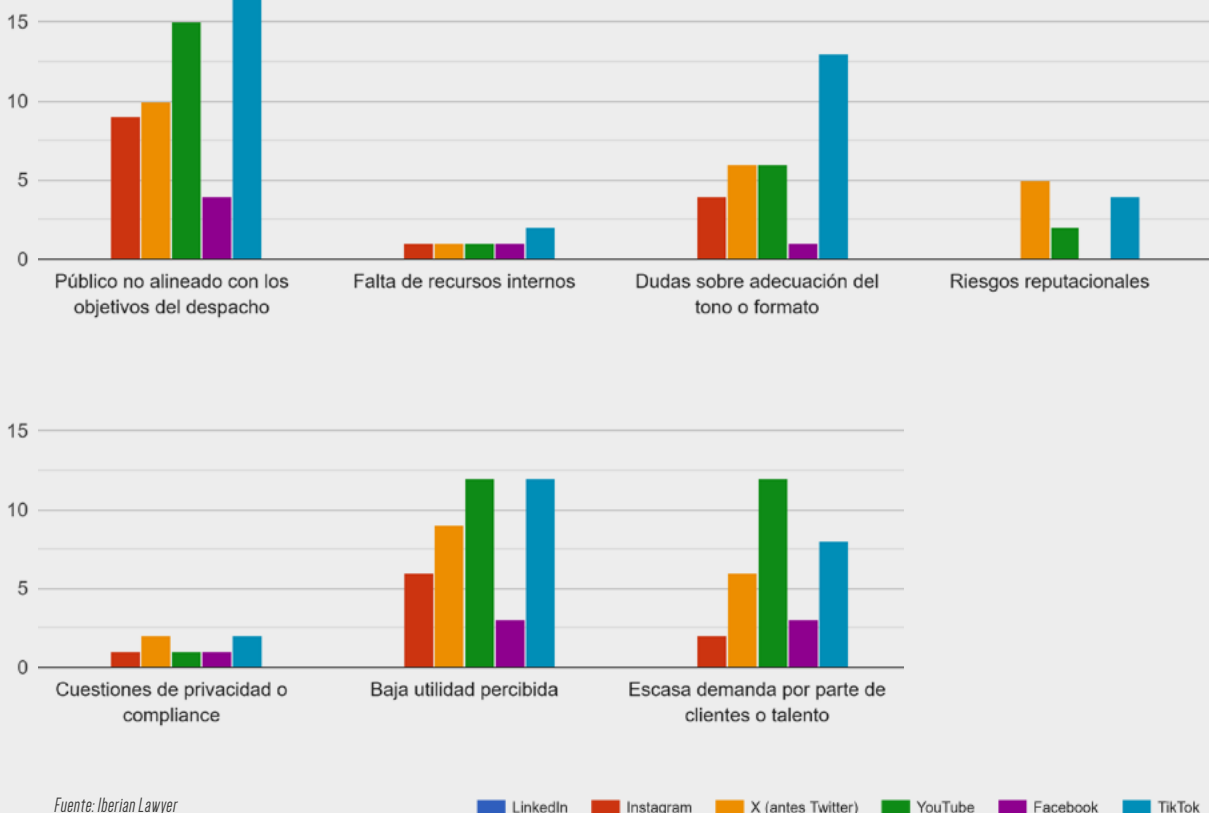
A dos años vista, despuntan dos líneas: aumentar la producción de contenidos (66,7%) y apostar por el vídeo breve (63,3%). También gana peso el refuerzo de la colaboración entre equipos de comunicación y abogados (56,7%). Un 33,3% prevé impulsar pódcast o contenidos de audio, mientras que solo un 6,7% plantea reducir presencia en algunas redes. Un 10% no anticipa cambios relevantes a corto plazo. De forma significativa, ningún despacho afirma que vaya a incorporar nuevas plataformas en los próximos dos años. El sector evoluciona, sí, pero sin saltos: prima la optimización de los canales existentes frente a la

expansión indiscriminada.

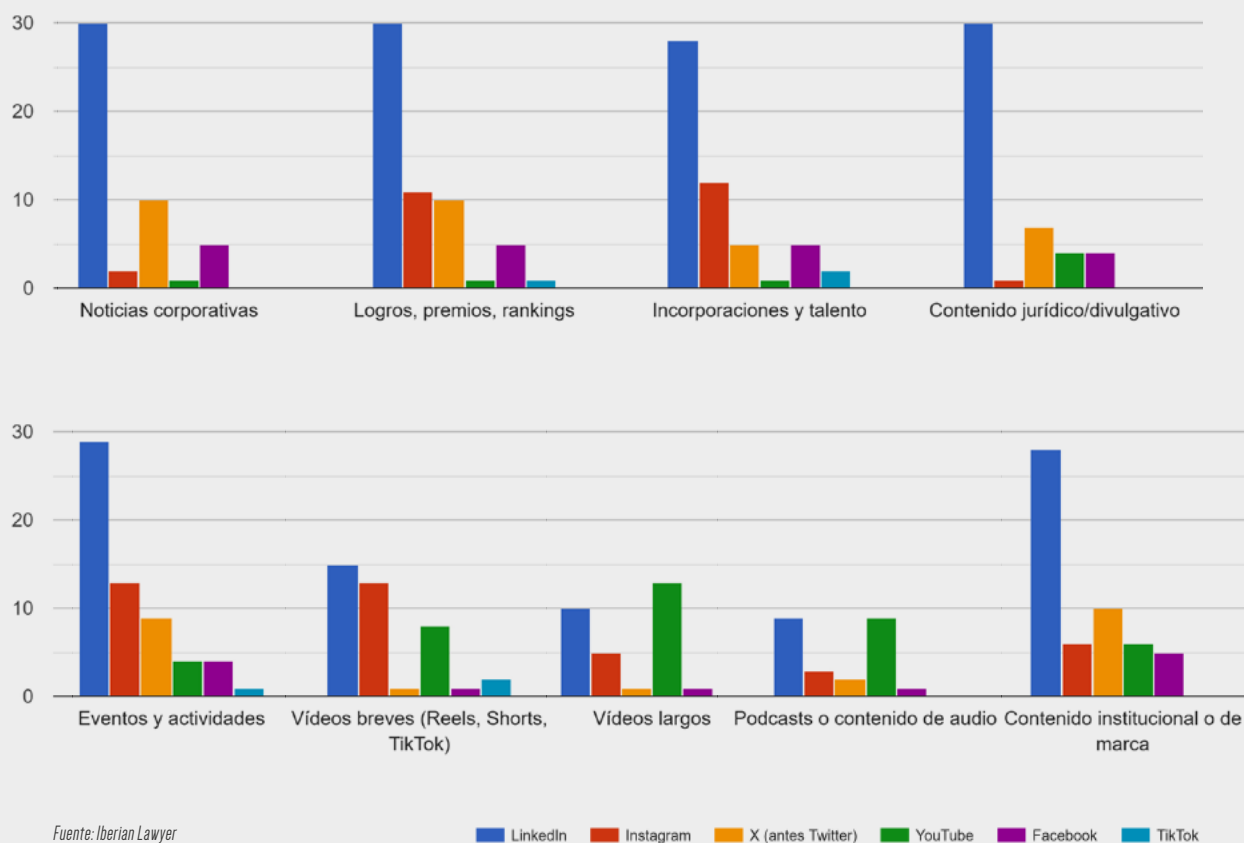
El reto compartido es equilibrar visibilidad y rigor. El gran desafío es traducir asuntos jurídicos complejos a formatos comprensibles y atractivos sin perder profundidad, en un entorno acelerado y saturado. A ello se suman la necesidad de diferenciar la voz del despacho, evitar el tono promocional y alinear la comunicación con cumplimiento normativo y privacidad, mientras se implica a los abogados sin interferir en su trabajo. Objetivo: que la presencia digital se traduzca en posicionamiento y confianza, sin sacrificar la identidad. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

## Principales motivos para no estar en determinadas redes sociales



## Tipos de contenidos compartidos



# ¿Y en Portugal? La estrategia digital de los grandes despachos

Un cuestionario de *Iberian Lawyer* muestra un ecosistema concentrado en pocos canales, dominado por LinkedIn y marcado por una aproximación prudente e institucional



En un contexto en el que las plataformas digitales multiplican formatos, lenguajes y expectativas, los grandes despachos portugueses han optado por una estrategia contenida y selectiva, coherente con el posicionamiento tradicional del sector legal. Tras analizar el caso español, *Iberian Lawyer* ha replicado el ejercicio en Portugal para fotografiar la

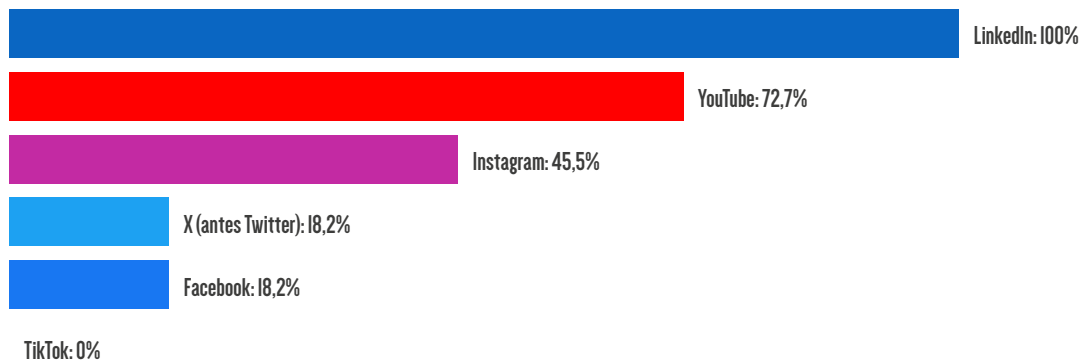
presencia de los grandes despachos en redes sociales. El cuestionario - realizado entre una muestra de 11 de los 20 principales despachos por facturación, según las estimaciones del propio medio ([aquí más detalles](#)) - permite observar qué plataformas usan, con qué objetivos y por qué otras siguen fuera de su perímetro de comunicación.

## POCOS CANALES

El retrato que ofrecen los datos es el de un ecosistema concentrado, donde un número reducido de redes actúa como pilar de la comunicación externa. LinkedIn está presente en el 100% de los despachos encuestados y se confirma como canal central. Más allá de estar, es el lugar donde se concentran los objetivos estratégicos: refuerzo de marca, difusión de conocimiento jurídico y conexión con una audiencia profesional. También se valora como un entorno más controlable y seguro para un sector basado en la confianza. Ese papel se refleja también en los motivos de uso más citados: llegar a un público profesional, compartir contenidos jurídicos y educativos y re-

forzar el posicionamiento institucional. A ello se suman la atracción de talento, el mantenimiento de la relación con clientes y la relativa facilidad de gestión, además del hecho de que LinkedIn se ha convertido en práctica habitual en el sector. En coherencia, los contenidos más habituales en LinkedIn son corporativos y jurídicos: noticias internas, piezas legales y educativas, logros (premios, rankings), contenidos de marca, incorporaciones, eventos y actividades. El uso de formatos audiovisuales y pódcast existe, pero sigue siendo minoritario. Entre los objetivos más citados figuran la difusión de conocimiento jurídico y el sostenimiento de la reputación, seguidos del refuerzo de marca y el aumento de visibilidad ante potenciales clientes.

## Presencia de los grandes despachos en redes sociales



Fuente: Iberian Lawyer

## Cómo prevén evolucionar las estrategias digitales



Fuente: Iberian Lawyer

A cierta distancia aparece YouTube (72,7%), concebido como canal para reforzar visibilidad y posicionamiento institucional mediante contenidos audiovisuales, de formato largo y también breve, combinando piezas jurídicas y corporativas.

Instagram (45,5%) se orienta a marca y marca empleadora. Predominan incorporaciones y contenidos de talento —a menudo en vídeos breves o carruseles— junto a piezas institucionales, eventos y logros. La divulgación jurídica tiene menos peso y la plataforma actúa como puerta de entrada a perfiles más jóvenes, especialmente junior.

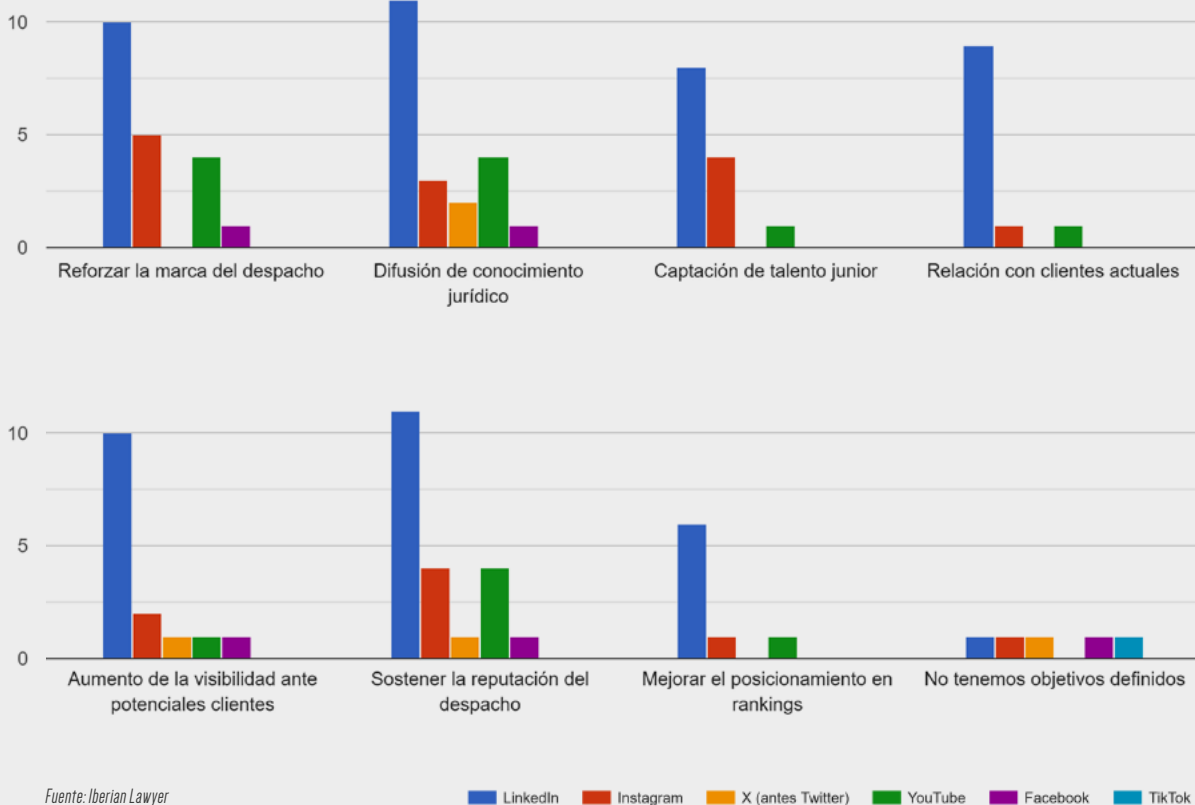
Más marginal es el uso de X y Facebook, activos solo en el 18,2% de los despachos, sin un objetivo

diferencial claro. Se usan para difusión inmediata de piezas corporativas y temas de actualidad.

Un dato significativo es la ausencia total de TikTok: ninguno de los encuestados declara actividad en esta red, lo que refuerza la lectura de un mercado especialmente prudente ante formatos percibidos como menos compatibles con el rigor, la formalidad y el control del mensaje. De fondo, una lógica de estabilidad y minimización del riesgo reputacional.

En términos generales, ningún despacho identifica las redes como un canal orientado directamente a generar negocio: se entienden ante todo como herramientas de posicionamiento, reputación y visibilidad institucional.

## Objetivos de la presencia en redes sociales

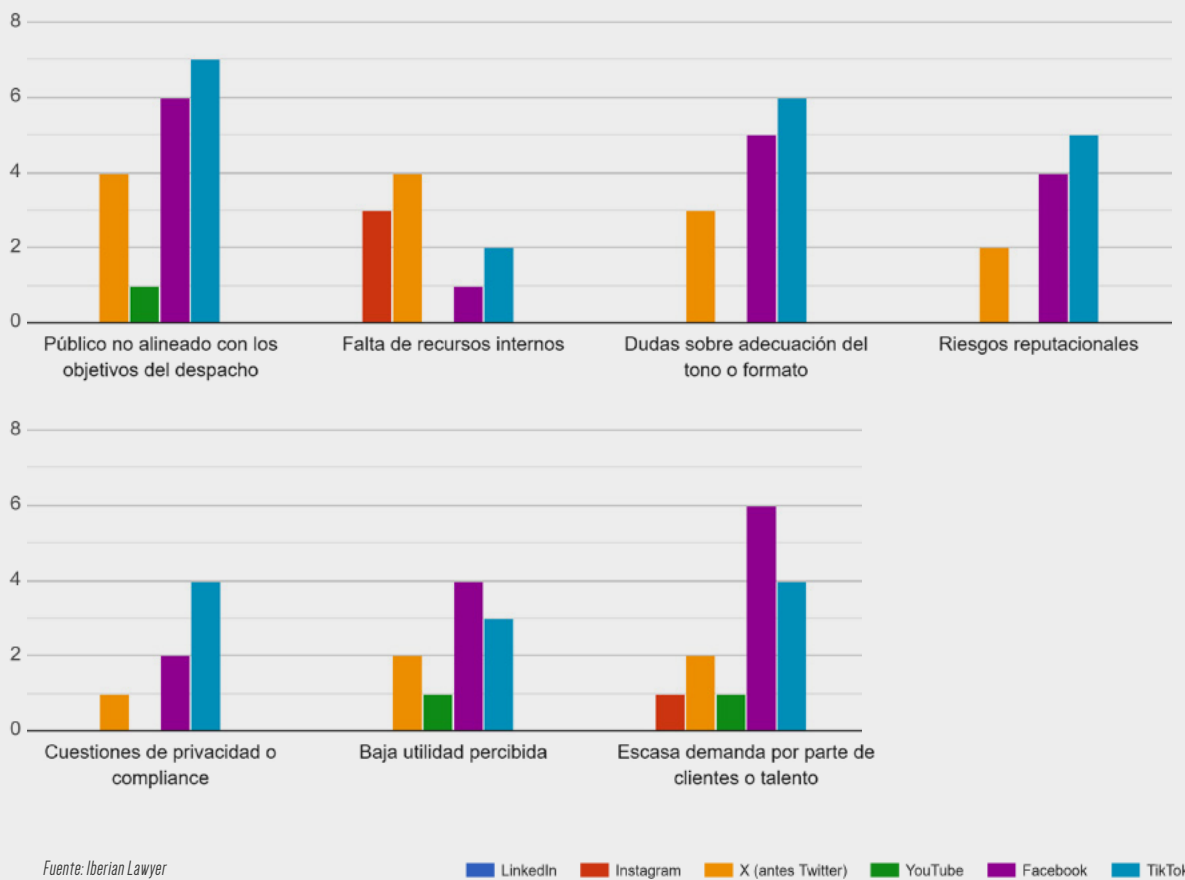


## POR QUÉ NO ESTÁN EN TODAS LAS REDES

La razón más citada es la duda sobre tono y formato (77,8%), especialmente en TikTok o Instagram, donde la lógica del entretenimiento encaja peor con una comunicación jurídica rigurosa. Se suman riesgos reputacionales y cuestiones de privacidad y compliance, además

de la falta de recursos internos para sostener una presencia constante. También aparecen la baja utilidad percibida y la escasa demanda por parte de clientes o talento, sobre todo en redes menos orientadas a un público profesional. En conjunto, la decisión responde a una evaluación pragmática de coste-beneficio más que a un rechazo de principio.

### Principales motivos para no estar en determinadas redes sociales



## EVOLUCIÓN MODERADA

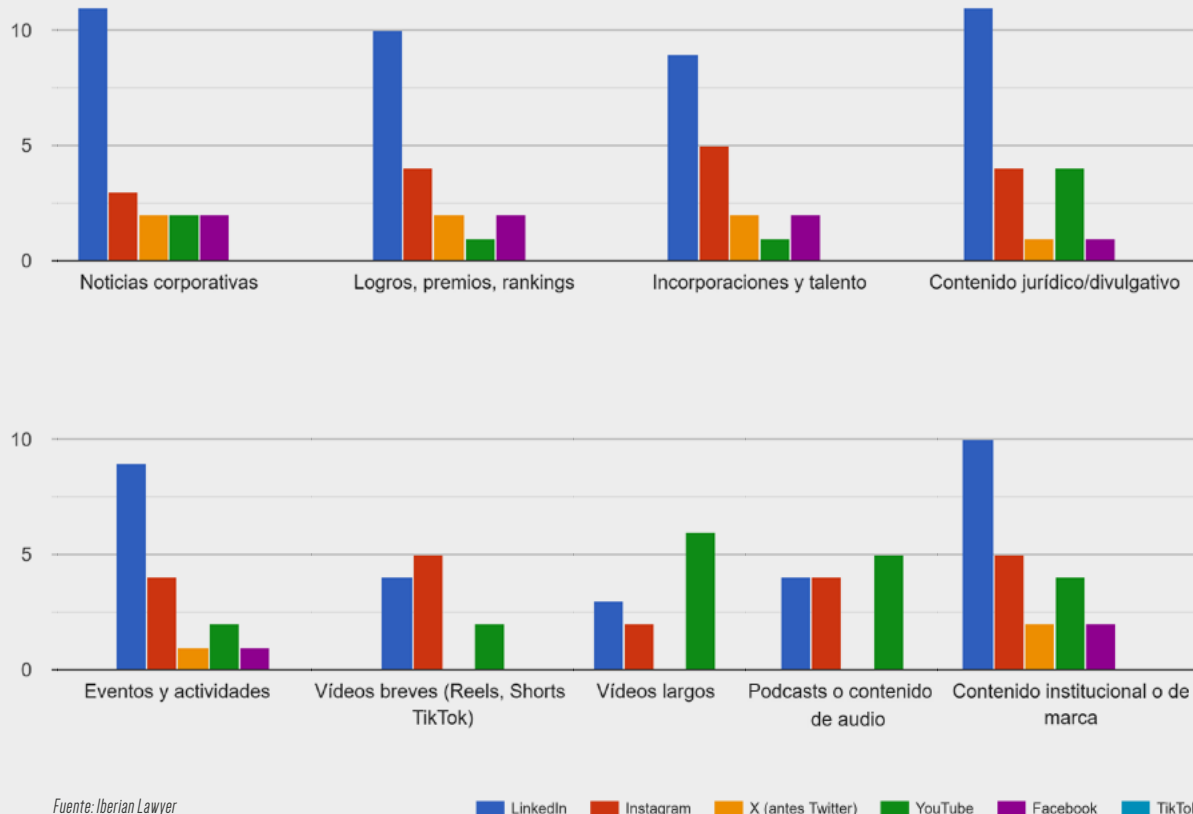
En los próximos dos años, los despachos portugueses anticipan una evolución sin sobresaltos. El cambio más citado es el refuerzo de la colaboración entre equipos de comunicación y abogados (66,7%), seguido de más producción de contenidos y de mayor atención al vídeo breve (55,6%). También aparece, aunque con menor intensidad, la posible incorporación de nuevas plataformas y el desarrollo de pódcast o contenidos de audio (44,4%). En conjunto, la prioridad pasa por consolidar y optimizar lo ya existente.

La prioridad pasa por aquellos que encajan con el posicionamiento, los recursos y la cultura organizativa de cada firma: coherencia, control del mensaje y vocación institucional antes que estar en todas partes.

Los retos principales son equilibrar relevancia y rigor y ofrecer contenidos accesibles y útiles sin perder precisión jurídica, en un entorno de audiencias saturadas y con fuertes exigencias de control editorial, compliance y recursos. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

## Tipos de contenidos compartidos





# Abogado ante todo: José Luís Arnaut

**El managing partner de CMS Portugal reflexiona sobre su tiempo en el cargo, la evolución de la propiedad intelectual y el impacto de la IA**

por glória paiva

Llegué temprano al histórico edificio en la Rua Castilho 50, en Lisboa, sede de CMS Portugal, y fue una buena decisión. La entrevista con **José Luís Arnaut** comenzó de inmediato: un compromiso imprevisto acortaría nuestro tiempo. El teléfono móvil sobre la mesa reflejaba la intensidad de su agenda — “si me llaman, tendré que salir corriendo”, avisó.

Arnaut, exministro portugués y presidente de comisiones parlamentarias, es presidente de ANA – Aeroportos de Portugal, miembro de los consejos de administración de empresas como REN y Goldman Sachs, y lidera CMS Portugal desde hace una década y media. Su continuidad al frente del despacho durante otros tres años fue confirmada en la última reunión de socios el 30 de enero, con la elección de una junta ejecutiva renovada, manteniéndose él, **Francisco Xavier de Almeida y Susana Afonso**, e incorporando a **Margarida Vila Franca y Nuno Alves Mansilha**.

Abogado especializado en propiedad intelectual, comenzó su carrera en 1989 en Pena, Machete & Associados, precursor del actual CMS Portugal. Tras 12 años en el sector público, regresó al despacho en 2006, supervisando el crecimiento de 24 a 158 profesionales y la consolidación de una estructura multidisciplinar. A pesar de sus numerosos roles y compromisos, Arnaut considera que el derecho es su vocación. “De todos los cargos que he ocupado, siempre los he visto como temporales. El derecho es lo que soy”, afirmó a *Iberian Lawyer*.

**¿Cuáles son las principales lecciones que ha obtenido de su experiencia hasta ahora?**

En cada cargo que he desempeñado ha habido una constante: soy abogado. En otros roles —como ministro o miembro del Parlamento— estuve de forma temporal, pero soy, y siempre he sido, abogado. Cuando dejé la vida pública, me di cuenta de que no es adecuado combinar ambos. Elegí claramente la profesión jurídica.

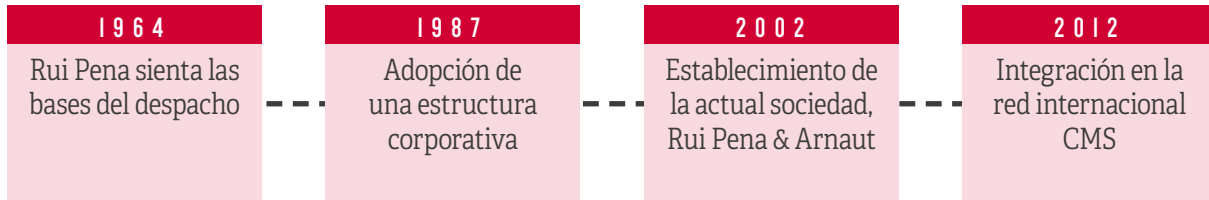
**¿Sigue encontrando tiempo para ejercer la abogacía u otras responsabilidades ocupan su agenda?**

Como los médicos, los abogados no pueden perder la mano. Si dejamos de trabajar en casos, perdemos precisión, conocimiento e incluso disfrute. Hoy, participo menos directamente en propiedad



JOSÉ LUÍS ARNAUT

## La historia de CMS Portugal



intelectual y más en derecho corporativo, M&A y asesoramiento a clientes, además de mis funciones como managing partner y miembro del comité ejecutivo de CMS.

### ¿Cómo han influido estos otros roles en su práctica diaria?

Mi experiencia en el gobierno y los años en el consejo asesor de Goldman Sachs me han proporcionado una perspectiva amplia del mundo empresarial e institucional. Como presidente de ANA, me enfrento a realidades distintas que enriquecen mi visión. Veo estas experiencias como complementarias al derecho, y este enriquecimiento también beneficia a los clientes.

### ¿Qué áreas han sido más estratégicas para CMS Portugal?

Venimos de un enfoque boutique, principalmente en derecho público y energético, y desde entonces nos hemos diversificado. En 2006 creamos uno de los primeros departamentos estructurados de propiedad intelectual e industrial en Portugal. Hoy todas las áreas son estratégicas: aspiramos a ser un despacho full-service, ofreciendo calidad consistente. Tenemos la suerte de contar con un cuadro de socios muy sólido y equipos altamente capacitados.

### ¿Qué proyectos ha desarrollado en el ámbito de la innovación?

La escala internacional de CMS nos permite invertir mucho en tecnología. Somos el despacho con la mayor implantación de Harvey en el mundo: todos los abogados, desde trainees hasta socios, usan herramientas de IA. Un despacho puramente nacional de nuestro tamaño difícilmente podría sostener esta inversión.

### ¿Cómo han afrontado la creciente competencia?

Veo la competencia como un estímulo, no como una amenaza. Tenemos una posición consolidada, una estructura corporativa sólida y una estrategia definida hasta 2030, basada en tres pilares. Primero, estructura y desarrollo de negocio: contamos con herramientas compartidas, visión común y sabemos hacia dónde vamos. Segundo, integración, innovación y retención de talento: quienes no invierten en innovación hoy, quedan fuera. Tercero, reporting y liderazgo: una organización de nuestro tamaño requiere transparencia, cadenas de reporte sólidas y liderazgo fuerte, con cada socio participando activamente. No me preocupa crecer por crecer, sino ser reconocidos por calidad, singularidad y capacidad de respuesta. Por eso nuestro objetivo principal es ser the leading global relationship law firm.

### ¿Qué tendencias están marcando el mercado legal en Portugal?

Las tendencias en Portugal son similares a las de otros mercados. La IA y las nuevas herramientas tecnológicas están cambiando profundamente la forma en que trabajamos y respondemos. También hay un foco creciente en equipos multidisciplinarios: hemos creado grupos en áreas como ESG y centros de datos para abordar esta complejidad. Los sistemas de pricing también están evolucionando, impulsados por la tecnología y las nuevas demandas de los clientes. Hoy el mercado es más volátil, tanto en el lado profesional como del cliente, creando desafíos, pero también oportunidades.

### ¿Trabajan integrados con otras geografías?

Tenemos una presencia realmente global: Europa, Asia —incluyendo Singapur, Shanghái, Pekín

y Hong Kong y recientemente la integración de IndusLaw en India—, América Latina y una fuerte presencia en África, desde Marruecos hasta Sudáfrica, incluida África lusófona. La interacción es constante. Gestionamos clientes internacionales globalmente, y los clientes y empresas portugueses se benefician de nuestro alcance internacional a través de un único punto de contacto. Esto nos da una ventaja competitiva.

### ¿Cómo ha evolucionado la práctica de propiedad intelectual?

Trabajé en propiedad intelectual muchos años al inicio de mi carrera. Hoy participo menos directamente, pero sigo involucrado en el desarrollo del área. La evolución de las patentes y los medicamentos genéricos fue especialmente significativa. Tuvimos un papel clave en la introducción del mercado de genéricos en Portugal, desafiando a los creadores en decenas de arbitrajes. Fue una batalla compleja, pero hoy el mercado está consolidado. Los desafíos actuales incluyen la falsificación, la protección de datos, los ciberataques y las nuevas tecnologías.

### Lleva 15 años como managing partner. ¿Ha considerado una transición?

Es un tema natural. Preveo continuidad en la gestión, pero con renovación significativa, garantizando mayor diversidad de género. Para los próximos tres años de mi mandato, planeo consolidar un modelo de transición, pero mediante un proceso democrático que involucre a todos los socios.

### ¿Qué cualidades son esenciales en un abogado?

He sido testigo de una gran evolución en la profesión: del télex a la conectividad permanente. No hay abogados perfectos, pero dos factores son decisivos: calidad y disponibilidad. Hoy, la capacidad de respuesta es crucial y a menudo supera la destreza técnica. También se requiere comunicación, desarrollo de negocio y comprensión del negocio del cliente. Ser técnicamente excelente ya no basta. La lealtad ahora es más volátil; los clientes comparan y eligen. El derecho, como la medicina o el sacerdocio, es una vocación: no se adhiere a horarios fijos y exige compromiso y disponibilidad.

## CMS EN CIFRAS

**7.200**

abogados

**10.000**

personas en total

**21**

despachos miembros

**90**

oficinas


**50**

jurisdicciones

**2.000**

millones de euros en ingresos

### ¿Cómo dedica su tiempo libre?

La familia es mi base. Puedo mantener este nivel de exigencia profesional porque tengo una estructura familiar sólida que me respalda. Siempre he creído que la calidad del tiempo con la familia marca la diferencia. Cuando estoy presente, estoy plenamente presente. Mi mayor apoyo es, sin duda, el respaldo de mi familia y el equilibrio familiar. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

# Inspira<sup>10<sup>th</sup> Edition</sup>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
- 

Partner  **CECA MAGÁN**  
ABOGADOS

Follow us on 

**#inspiralaw**

For information:

[chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com) • +34 91 563 3691

# 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, *Grupu Renault España*

**Teresa Minguez Diaz**, 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



CLÁUDIA AMORIM

# Cláudia Amorim: “El tribunal es el teatro de la vida real”

Del *corporate crime* a la violencia doméstica, la socia de Sérvulo y presidenta del Fórum Penal comparte su visión sobre el sistema penal y su práctica jurídica diversa

por glória paiva

¿Qué tiene que ver el ballet con los tribunales? Para **Cláudia Amorim**, socia de Sérvulo y presidenta del Fórum Penal – Asociación de Abogados Penalistas en Portugal, todo. Más de tres décadas sobre los escenarios moldearon su gusto por la exposición, la tensión y la interpretación, elementos que hoy reconoce en los enfrentamientos del contencioso penal, desde los alegatos orales hasta los contrainterrogatorios. “El tribunal es el teatro de la vida real”, afirma en una entrevista con *Iberian Lawyer*. Su práctica combina el derecho penal económico y corporativo con una atención constante a las dimensiones humanas y sociales de la justicia, desde la violencia doméstica hasta las condiciones del sistema penitenciario.

“Existe una parte teatral en el Derecho. Se requiere dominio de la oralidad, del lenguaje corporal y capacidad de adaptación a lo imprevisto”, explica la abogada. Con 46 años, Cláudia Amorim pertenece a una generación que accedió a la abogacía en un momento de cambio. Aunque inicialmente consideró seguir la carrera judicial, inició su trayectoria en PLMJ en un período en que el acceso a la magistratura estuvo temporalmente limitado, lo que llevó a muchos jóvenes profesionales a optar por la

## «Castigar es fácil; rehabilitar es el verdadero desafío»

abogacía. El contencioso se impuso desde el inicio. La especialización en derecho penal se consolidó en Sérvulo, donde trabaja estrechamente con la *of counsel* **Teresa Serra** y el socio **José Lobo Moutinho**, convirtiéndose en su área de elección.

Actualmente, su práctica se divide entre el llamado *corporate crime* —fraude fiscal, corrupción, blanqueo de capitales e ilícitos asociados al ejercicio de cargos empresariales o públicos— y la representación de personas físicas. Esta segunda vertiente incluye delitos contra el honor, procedimientos relacionados con la libertad de expresión y la reputación, así como un número significativo de casos de violencia doméstica, sobre todo desde la perspectiva de las víctimas. Parte de este trabajo se desarrolla a través del protocolo que Sérvulo mantiene con APAV (Asociación Portuguesa de Apoio a la Víctima), que prevé asistencia jurídica gratuita en determinadas situaciones. “Me motiva el contacto con realidades que no son solo jurídicas, sino



OFICINA DE SÉRVULO EN LISBOA



OFICINA DE SÉRVULO EN LISBOA

humanas, y darme cuenta de que podemos marcar alguna diferencia en la vida de las personas”, señala. Para Cláudia Amorim, estas dos dimensiones no son contradictorias. Al contrario, reflejan una visión de la abogacía penal que no se limita a la defensa de intereses económicos. “Conciliar la función social con la lógica de los despachos de abogados es esencial”, defiende. Esta diversidad dota a la práctica penal de una dinámica propia, marcada por una proximidad intensa con los clientes, muchas veces en momentos de gran fragilidad personal.

Paralelamente al contencioso, ha ido ganando peso el componente preventivo de la práctica penal, en particular el *compliance*, afirma Cláudia Amorim. Según la abogada, la experiencia acumulada en procesos complejos permite anticipar riesgos, sobre todo en áreas como la corrupción y el blanqueo de capitales. “Los penalistas suelen ser buenos en *compliance* porque están acostumbrados a anticipar problemas”, afirma. “Hemos recibido muchas solicitudes de empresas que buscan políticas sólidas, para las que la experiencia de los penalistas puede contribuir de manera decisiva.”

Como presidenta del Fórum Penal, cargo que ocupa desde 2019 y cuyo segundo mandato se aproxima a su fin, Cláudia Amorim ha buscado consolidar la asociación como interlocutor cualificado en el debate legislativo y como espacio de formación y reflexión para abogados penalistas de todo el país. Una de las dimensiones de su labor ha sido el sistema penitenciario, en particular la defensa de la

## «Conciliar la función social con la lógica de los despachos de abogados es esencial»

función rehabilitadora de las penas y la necesidad de garantizar asistencia jurídica efectiva a las personas privadas de libertad. “Los abogados se organizan como sociedad civil para cubrir las lagunas del Estado. Aún no existe una política pública nacional consistente que asegure buenas condiciones en las prisiones y una verdadera estrategia de rehabilitación”, observa.

Su paso por el Comité Nacional para la Prevención de la Tortura reforzó esta preocupación. A pesar de algunos avances, considera que Portugal sigue lejos de garantizar condiciones penitenciarias plenamente compatibles con los estándares europeos. La ausencia de una política pública consistente de rehabilitación, la sobrepoblación y las dificultades de acceso a la asistencia jurídica son, en su opinión, fallos estructurales que comprometen los objetivos del sistema penal e influyen en los índices de reincidencia.


La violencia doméstica es otro eje relevante de su intervención profesional. Aunque reconoce avances legislativos y procedimentales en las últimas dos décadas, Cláudia Amorim subraya que el fenómeno



## SOBRE CLÁUDIA AMORIM

- Socia de litigios y arbitraje en Sérvulo
- Presidenta del Fórum Penal – Asociación de Abogados Penalistas de Portugal desde 2019
- Exmiembro de la Comisión de Igualdad de Género y Violencia Doméstica del Colegio de Abogados Portugués
- Exmiembro del Grupo de Trabajo sobre la Reforma de Infracciones Administrativas del Colegio de Abogados Portugués
- Exmiembro del Comité para la Prevención de la Tortura
- Experta en blanqueo de capitales, corporate crime, compliance regulatorio y litigios

sigue siendo alarmante y no puede combatirse únicamente con respuestas penales. La educación, la prevención y la coordinación institucional son, para ella, dimensiones indispensables. “Se trata de una cuestión cultural. Es necesario contrarrestar el machismo estructural y las desigualdades de género desde la raíz, con las generaciones más jóvenes”, afirma. Respecto a la tipificación autónoma del feminicidio, aboga por una reflexión profunda, alertando sobre los riesgos de reformas legislativas reactivas.

Crítica del populismo penal y de las respuestas punitivas simplistas, sostiene que el aumento generalizado de las penas tampoco resuelve el problema de la criminalidad. “Castigar es fácil; rehabilitar es el verdadero desafío. Incluso en países con penas muy largas, la criminalidad no ha desaparecido”, concluye. La justicia penal, defiende, debe concebirse como un sistema integrado, donde el derecho, la sociología y la política pública dialogan para responder a problemas que son, ante todo, humanos. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



# Expert Opinion

Podcast IBL 

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

**YOUR SPACE,  
YOUR VOICE.**

# Expert Opinion .....



# YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

**For information:**  
[info@iberianlegalgroup.com](mailto:info@iberianlegalgroup.com)



AMBROGINA RIZZELLO

# Un recorrido jurídico transfronterizo

**Ambrogina Rizzello, *chief counsel* de Portugal y *regional legal counsel* para Italia en HPE, habla sobre su trayectoria jurídica internacional, la regulación y el papel estratégico del abogado *in-house***

por glória paiva

A veces, **Ambrogina Rizzello** se imagina que hoy podría estar en Lecce, su ciudad natal en el sur de Italia, ejerciendo el derecho penal en el despacho de su tío —abogado penalista—. Sin embargo, sus dos primeros años de formación, hace más de veinte años en el TAR (Tribunal Administrativo Regional), la hicieron enamorarse del derecho público. A partir de ahí, su trayectoria profesional y personal tomó un rumbo distinto: primero Roma, donde inició su carrera en un despacho italiano; después, organizaciones internacionales como Baker McKenzie, donde trabajó como asociada durante más de seis años, y Hewlett Packard Enterprise, primero en Italia y luego en España. Hoy es *chief counsel Portugal* y *regional legal counsel Italy* en HPE. Se siente orgullosa de su experiencia internacional y de las buenas prácticas que ha trasladado activamente de Italia a Portugal. En conversación con *Iberian Lawyer*, repasa su trayectoria profesional, los retos regulatorios a los que se enfrenta una empresa tecnológica y el papel del departamento legal interno como socio estratégico del negocio.

### ¿Cómo se acercó por primera vez al derecho como opción profesional?

Llegué al derecho a través de la experiencia de mi hermano mayor: estudiamos juntos en Pisa y ambos acabamos convirtiéndonos en abogados internos en entornos multinacionales, tras varios años ejerciendo como abogados. Al principio me atraía el derecho penal —tanto es así que escribí mi tesis sobre esta materia—, también influida por mi tío, que es abogado penalista. Después, mis prácticas en la Abogacía del Estado me hicieron enamorarme del TAR (el Tribunal Administrativo Regional italiano). Era un centro de excelencia y sentía una especie de respeto reverencial que me motivaba enormemente. De ahí vino el giro hacia el derecho administrativo y, más adelante, hacia entornos internacionales.

### ¿Qué valor ha tenido para usted la transición sectorial, cultural y lingüística entre Italia y Portugal?

La experiencia entre distintos países es enormemente enriquecedora, tanto a nivel profesional como personal. Ya tenía un bagaje internacional, ya que había estudiado en España, y en 2017 inicié mi experiencia *in-house* en Madrid. Unos años más tarde asumí el cargo de responsable legal de Portu-



gal con entusiasmo y de manera muy natural, sin un largo periodo de adaptación. El conocimiento de idiomas como el español y el portugués es de gran ayuda, aunque el inglés sigue siendo central en el trabajo diario.

### ¿Qué buenas prácticas trasladó de Italia a Portugal?

Me centré principalmente en simplificar procesos y mejorar la alineación entre funciones. En algunas áreas es posible reducir la implicación del equipo legal en actividades más operativas sin perder control. También introduce sesiones de alineación local para reforzar la idea del departamento legal como socio del negocio, implicado no solo en las negociaciones, sino también en las fases estratégicas. Estos momentos de alineación permiten que todos contribuyan, se conozcan mejor y vean al área legal como un miembro activo del equipo al que hay que involucrar.

### ¿Cuáles son los principales retos legales y regulatorios para una empresa tecnológica?

Los nuevos desafíos de la inteligencia artificial, así como la regulación europea en materia de ciberseguridad, en particular la Directiva NIS2, recientemente implantada en Portugal, que impone obligaciones muy estrictas a una amplia gama de

entidades públicas y privadas. Su implementación requiere un complejo trabajo interpretativo y de coordinación operativa. El departamento legal desempeña un papel fundamental como enlace con los equipos corporativos y técnicos para garantizar una aplicación coherente de las normas en distintos países. Estas nuevas obligaciones también deben gestionarse a través de políticas corporativas y una coordinación interna real entre funciones.

### ¿Qué asuntos se gestionan con el apoyo de asesores legales externos?

El objetivo es internalizar el mayor número posible de actividades jurídicas, desde las iniciativas go-to-market hasta la negociación de contratos. Recurro a asesores externos solo para asuntos altamente especializados, en particular en fiscalidad, litigios y procedimientos administrativos locales. En Portugal, el apoyo externo es especialmente importante para cuestiones vinculadas a procedimientos nacionales y al funcionamiento de las autoridades públicas.

### ¿Cuáles son los factores clave a la hora de elegir a un asesor legal externo?


La confianza es el factor clave: el asesor debe ser un verdadero aliado y aportar un valor añadido tangible. El conocimiento del contexto local, de los plazos y de las prácticas administrativas es fundamental. Valoro la cobertura internacional para operaciones corporativas complejas, pero sobre el terreno es esencial conocer bien la jurisdicción local. También presto mucha atención a la experiencia en el sector IT, la capacidad de respuesta y la transparencia en los costes. Yo misma gestiono el proceso de selección, evaluando cuidadosamente la calidad y fiabilidad del profesional. Una relación personal sólida, que genere confianza, también es esencial.

Una visión holística y la capacidad de pensar estratégicamente. Un abogado interno debe comprender el negocio para poder formular las preguntas adecuadas y ofrecer soluciones prácticas alineadas con los objetivos corporativos. Los idiomas son hoy imprescindibles en un entorno global, al igual que un conocimiento sólido del sector IT. Sin ello, existe un riesgo real de pasar por alto cuestiones jurídicas fundamentales.


### ¿Qué habilidades no técnicas son indispensables hoy en su función?

Está mejorando la eficiencia. En HPE, la tecnología se percibe como una oportunidad. Utilizamos herramientas basadas en inteligencia artificial para automatizar actividades estandarizadas, siendo conscientes de sus limitaciones. Esto nos permite dedicar más tiempo a análisis complejos, donde el criterio jurídico sigue siendo insustituible.

### ¿Cómo está cambiando la transformación digital al departamento legal?

Más que de un proyecto concreto, mi mayor satisfacción es ser percibida por el negocio como una socia de confianza. Cuando se me involucra no solo para el análisis jurídico, sino también en la definición de la estrategia, significa que el área legal ya no se ve como un obstáculo. Nos convertimos en un recurso —una parte real del equipo— capaz de ofrecer un apoyo concreto y valioso. 

### ¿Hay algún reto profesional del que se sienta especialmente orgullosa?

Más que de un proyecto concreto, mi mayor satisfacción es ser percibida por el negocio como una socia de confianza. Cuando se me involucra no solo para el análisis jurídico, sino también en la definición de la estrategia, significa que el área legal ya no se ve como un obstáculo. Nos convertimos en un recurso —una parte real del equipo— capaz de ofrecer un apoyo concreto y valioso. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



OFICINA DE HPE EN LISBOA



6<sup>TH</sup> EDITION

# IIP & TMT

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](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com)

To candidate:

[vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com](mailto:vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com)  
[elizaveta.chesnokova@iberianlegalgroup.com](mailto:elizaveta.chesnokova@iberianlegalgroup.com)



NOELIA PALACIOS

# Hipoges, legal desde el minuto uno

Noelia Palacios explica a *Iberian Lawyer* cómo se construye una dirección jurídica regional en un negocio altamente regulado

por Ilaria Iaquinta

“Tenemos que conseguir que las cosas sucedan, mitigando al máximo los riesgos legales”. La frase resume la manera en que **Noelia Palacios** concibe la función legal, un engranaje activo del negocio. Corporate legal director de Hipoges desde julio de 2024, lidera una dirección jurídica regional con responsabilidad sobre España, Portugal, Italia y Grecia, en un grupo donde la gobernanza societaria y la regulación forman parte del modelo operativo. Ese enfoque nace de un recorrido transversal. Palacios inicia su carrera en Uría Menéndez en 2008 y da el salto al entorno *in-house* en 2011, incorporándose a Samsung Electronics. Después pasa a Gransolar y, más tarde, a Intrum, antes de asumir su responsabilidad actual en Hipoges. La experiencia en sectores muy distintos (tecnología, energías renovables y servicios financieros e inmobiliarios) ha marcado su forma de entender la función legal. “Para un abogado *in-house* es clave conocer muy bien el negocio de la compañía para poder aportar verdadero valor”, subraya.

«Tenemos que conseguir que las cosas sucedan, mitigando al máximo los riesgos legales»



EQUIPO LEGAL DE HIPOGES

Su entrevista con *Iberian Lawyer* llega en un momento clave para la compañía, tras el anuncio en noviembre de la adquisición de Hipoges, hasta ahora participada por KKR, por parte del fondo británico Pollen Street Capital sujeta a las correspondientes autorizaciones regulatorias. La transacción dará lugar a un grupo combinado con más de 2.000 profesionales y aproximadamente 55.000 millones de euros en activos bajo gestión. En este marco, el área legal asume un rol de coordinación que excede el asesoramiento técnico. Deben ser capaces de organizar toda la información jurídica de las compañías, aportarla de manera clara y resolver dudas para contribuir al buen fin de la operación.

## EL EQUIPO

La dirección que encabeza Palacios, y que ella misma ha ido configurando desde su llegada, se apoya en un equipo de 12 abogados (siete en España, dos en Portugal, dos en Italia y uno en Grecia). Solo en España, el perímetro es especialmente amplio, incluye trece compañías con negocios distintos, algunas reguladas, además de

**«Una misma cuestión puede estar regulada de manera muy diferente en cada jurisdicción»**

numerosas sociedades de clientes para las que el grupo presta llevanza societaria. Para manejar esa complejidad, el equipo combina especialización y flexibilidad. Parte del equipo procede de áreas operativas del propio grupo, aportando un conocimiento del negocio que refuerza la integración del área legal en el día a día y su capacidad para ofrecer soluciones desde dentro. “Intentamos tener mucha comunicación y capacidad de pivotar donde haga falta”, señala. “Hemos creado equipos especializados por áreas, pero manteniendo la capacidad de adaptarnos y pivotar en función





## EQUIPO LEGAL

### 12 abogados:

- 7 en España
- 2 en Portugal
- 2 en Italia
- 1 en Grecia

de las necesidades del negocio”. La organización permite apoyos cruzados entre jurisdicciones, con comunicación constante y seguimiento de cargas. La agenda abarca contratos de *servicing* con entidades financieras y fondos de inversión, contratación con proveedores, gobernanza societaria (con numerosos consejos de administración), litigación corporativa y un componente inmobiliario relevante ligado a las líneas de negocio del grupo. La dimensión internacional añade una capa de complejidad. Operar en varios países implica convivir con sistemas jurídicos y ritmos regulatorios diversos. “Una misma cuestión puede estar regulada de manera muy diferente en cada jurisdicción, incluso viniendo de directivas comunitarias”, observa. Desde su experiencia, ese mosaico evidencia límites del modelo actual: “Tendría más sentido basarse en reglamentos de aplicación directa y no tanto en directivas que tardan en implementarse y lo hacen de manera distinta”.

Además de general counsel, Palacios ejerce como vicesecretaria de los consejos de administración en todas las sociedades españolas del grupo que cuentan con consejo de administración. Desde ahí, el área aporta visión transversal a los órganos de gobierno: “Puedes ofrecer una foto jurídica completa de los asuntos que se discuten, integrando el conocimiento del negocio con el marco de *governance*”.



## HIPOGES EN CIFRAS

**4**

países (España, Portugal, Italia, Grecia)

**+2.000**

profesionales **grupo combinado**  
(post-adquisición de Pollen Street Capital)

**cerca de € 55.000 MILLONES**

en activos bajo gestión **grupo combinado**  
(post-adquisición de Pollen Street Capital)

### “ORFEBRERÍA JURÍDICA”

La relación entre legal y negocio se articula, según Palacios, mediante equipos multidisciplinares en los que el abogado está presente desde el inicio de cada proyecto. “El área legal tiene que aportar soluciones y creatividad jurídica”, afirma. En el equipo lo llaman “orfebrería jurídica”, o sea diseñar estructuras que permitan que los proyectos avancen, mitigando riesgos sin bloquear la operativa. El negocio es el motor de la compañía y la función legal debe contribuir a que las iniciativas salgan adelante de forma segura “*Make it happen, find a way*”, resume, citando una frase muy presente en la cultura interna. Ese enfoque rige también las operaciones corporativas, en las que el área legal desempeña un papel clave.

### DESPACHOS EXTERNOS

Pese a la complejidad del negocio, la relación con despachos externos es selectiva. El equipo interno asume la mayor parte del trabajo y recurre a asesoramiento externo en procedimientos judiciales que exigen alta especialización técnica y en ope-

raciones de M&A de importe elevado. Y también en estos casos, la expectativa, más que delegar, es coordinar, con reparto claro de roles. Los criterios principales para elegir asesores son la confianza y la excelencia técnica. Palacios subraya, además, el valor de firmas pequeñas y muy especializadas por su enfoque pragmático, alineado con la lógica del negocio y con la evolución del abogado in-house, cada vez más orientado a gestionar directamente los asuntos de mayor valor añadido. “No trabajamos con muchos despachos”, añade Palacios. “Es clave que la comunicación sea muy fluida y que tengas plena confianza en el abogado que te está asesorando”. Mirando al futuro, anticipa mayor influencia de la tecnología en esa relación: “Habrá que ver cómo los despachos aportan valor aplicando herramientas de inteligencia artificial, muchas veces más desarrolladas que las que tenemos in-house”. Y un principio que no cambia: “Para los asuntos altamente especializados, siempre necesitaremos apoyarnos en equipos externos”, concluye.

### RETOS

En Hipoges, la IA se aborda con prudencia. “Estamos todavía en una fase de exploración”, señala. El equipo utiliza soluciones generalistas en el día a día y evalúa proyectos más ambiciosos por su impacto real en eficiencia. “Hay estudios (como el publicado en agosto de 2025 por el MIT) que demuestran que grandes apuestas en IA no siempre han generado los resultados esperados. Hay que ser prudentes y asegurarse de que cualquier implementación tenga una traducción efectiva en la operativa”, añade.

Si la tecnología avanza con cautela, la presión normativa no da tregua. El volumen de normas europeas, nacionales, autonómicas y municipales impacta de lleno en sectores como el financiero y el inmobiliario. “Estamos sometidos a un volumen de normas muy elevado”. De ahí la importancia de la formación continua y del seguimiento sistemático de novedades para que la función legal actúe como filtro y traductor para los equipos operativos. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

# LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

# 10<sup>th</sup>



# E D I T I O N

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL  
BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Gold Partners

Silver Partner



[www.legalcommunityweek.com](http://www.legalcommunityweek.com)



For information: [anna.palazzo@lcpublishinggroup.com](mailto:anna.palazzo@lcpublishinggroup.com) • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek



# Milán–Cortina 2026: la protección de la propiedad intelectual en los Juegos

**Marketing de emboscada, derechos de retransmisión y el papel del abogado in-house: todo lo que hay que saber en la entrevista exclusiva de MAG con el responsable de PI, Paolo Macchi**

por michela cannovale

Cuando, del 6 al 22 de febrero, Italia vuelva a acoger los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Invierno, lo hará de una manera inédita. Milán y Cortina d'Ampezzo serán las dos ciudades emblemáticas de un evento distribuido en varias sedes que también implicará a Verona, Rho, Assago, Bormio, Livigno, Predazzo, Rasun-Anterselva y Tesero. Una Olimpiada “policéntrica”, la tercera de invierno en el país después de Cortina 1956 y Turín 2006, y la cuarta en total si se incluye Roma 1960. La primera oficialmente organizada por dos ciudades y una de las más complejas desde el punto de vista territorial, organizativo y regulatorio.

Es precisamente esta complejidad lo que explica por qué, tras la asignación de los Juegos en 2019, se constituyó la Fundación Milán–Cortina 2026: el Comité Organizador encargado de implementar, tanto operativa como jurídicamente, los compromisos asumidos por Italia ante el Comité Olímpico Internacional (COI).

Como suele ocurrir en los grandes eventos deportivos, la fase más visible es la de las competiciones, pero la verdadera carrera se

juega antes, en los años de planificación de infraestructura, contratación y trabajo normativo necesarios para hacer posible un evento de escala global. Una complejidad que también se refleja en la gestión de los activos intangibles. Junto a la dimensión logística, Milán–Cortina 2026 requiere una supervisión jurídica igualmente sofisticada, centrada en la protección de la propiedad intelectual y los derechos de transmisión en un ecosistema mediático global e hiperconectado.

A la cabeza de este frente para el Comité Organizador está **Paolo Macchi**, jefe de propiedad intelectual y derechos de transmisión de la Fundación Milán–Cortina 2026. Abogado habilitado en Italia, así como en los estados de Nueva York y California, Macchi coordina una estrategia que él mismo define como “multinacional, multinivel y proactiva”. Una aproximación necesaria para un evento sin fronteras.

## LA ESTRATEGIA DE MACCHI Y SU EQUIPO PARA LA PROTECCIÓN DE LA PI

La protección de la propiedad intelectual olímpica no se limita al registro de marcas.



EQUIPO LEGAL IP DE MILANO CORTINA 2026: SIMONA DEL GRECO, RICCARDO CAMUSSI, PAOLO MACCHI, LORENZO BAGNADENTRO



Logotipos, mascotas, antorchas, denominaciones oficiales, elementos de diseño y contenidos audiovisuales contribuyen a construir la identidad de los Juegos y representan un patrimonio intangible de valor global, destinado a ser explotado —y, por tanto, potencialmente vulnerado— mucho más allá de las fronteras del país anfitrión.

En un evento que vive de la exposición mediática mundial, la protección de la PI se convierte en un componente estructural de la organización, que debe planificarse con mucha antelación y supervisarse de manera continua. “Cinco años es el tiempo mínimo para preparar unas Olimpiadas, incluso desde el punto de vista de la IP”, explica Macchi a MAG. “Hablamos de una estrategia que debe ser multinacional, multinivel y, sobre todo, proactiva. La IP olímpica es un ecosistema, por lo que cada activo —desde el nombre oficial hasta los contenidos audiovisuales— debe protegerse en todas las jurisdicciones relevantes, a través de la cooperación con las autoridades aduaneras y un seguimiento constante del mercado físico y digital”.

El abogado dirige un equipo de otros tres profesionales de IP (**Riccardo Camussi**, **Lorenzo Bagnadentro** y **Simona Del Greco**), integrado a su vez en un departamento legal más amplio dentro de la Fundación Milán–Cortina 2026. En apoyo al equipo de IP de Macchi intervienen además una agencia de investigaciones privadas

y un proveedor de servicios para la vigilancia online de la protección de marcas. También es fundamental la colaboración con Indicam, la asociación italiana para la protección de la propiedad intelectual.

Dentro de esta arquitectura de protección se inserta el decreto-ley n.º 16 de 2020, diseñado específicamente para Milán–Cortina 2026. La normativa introduce reglas especiales contra el *ambush marketing*, prohibiendo el registro y uso de signos confundibles con los olímpicos y elevando considerablemente el nivel de las sanciones. “Es una legislación temporal pero muy avanzada, que podría convertirse en un modelo de referencia para futuros grandes eventos”, subraya Macchi.

## EL MARCO JURÍDICO DE LOS JUEGOS

La Fundación Milán–Cortina 2026 opera como entidad de derecho italiano, pero dentro de un marco jurídico definido a nivel internacional. La columna vertebral sigue siendo el Host City Contract firmado en Lausana el 24 de junio de 2019, que impone la alineación de la normativa local con la Carta Olímpica y la protección de los activos del movimiento, especialmente en beneficio de los socios globales del COI.

“Somos una entidad de derecho italiano, creada tras la asignación de los Juegos”, cuenta Macchi. “La influencia del COI es estructural y vinculante, pero la implementación concreta de esos

## GLOSARIO

Por **ambush marketing** se entienden las prácticas mediante las cuales una empresa intenta asociar su marca a un gran evento sin ser patrocinador oficial, aprovechando su visibilidad y repercusión mediática sin haber adquirido los derechos. Se trata de una conducta considerada lesiva para las inversiones de los patrocinadores legítimos y potencialmente engañosa para el público, motivo por el cual, en los Juegos Olímpicos, recibe protección normativa reforzada y sanciones específicas.

Uno de los ejemplos más citados de *ambush marketing* es el de Nike durante varias ediciones de los Juegos Olímpicos (a partir de Atlanta 1996): pese a no ser patrocinador oficial (rol ocupado por Reebok), la empresa obtuvo una enorme visibilidad mediante campañas publicitarias evocativas, sin usar símbolos olímpicos protegidos. Otro caso famoso es el de Bavaria en el Mundial de Fútbol FIFA 2010 en Sudáfrica, cuando, pese al patrocinio oficial de Budweiser, la presencia de un grupo de aficionadas vestidas de naranja (color asociado a la marca Bavaria) durante la final generó exposición mediática no autorizada.

principios se realiza necesariamente a nivel local”. El modelo olímpico se basa, de hecho, en este equilibrio: principios uniformes e innegociables, cuya ejecución corresponde a los comités organizadores nacionales, llamados a integrarlos en sus respectivos ordenamientos sin comprometer su eficacia.

### DERECHOS DE MEDIOS: EL VERDADERO MOTOR ECONÓMICO

Si los Juegos Olímpicos son también un gran evento económico, su eje sigue siendo los derechos de medios. Más del 50 % de los ingresos totales proviene de la venta de derechos televisivos, negociados por el COI sobre bases plurianuales y territoriales. “Los derechos de TV se venden incluso antes de que se seleccione el país anfitrión, y así fue también en el caso de Milán–Cortina”, recuerda Macchi.

En Estados Unidos, el referente es NBC, mientras que en Europa los derechos *free-to-air* fueron adquiridos por la European Broadcasting Union (EBU), consorcio que reúne a los principales canales públicos, incluida la RAI. Warner Bros. Discovery, a través de Eurosport, posee los derechos de distribución en *streaming*. “La tarea de la Fundación Milán–Cortina 2026 no es vender estos derechos, sino garantizar que las cláusulas contractuales se respeten en el territorio”.

El caso de los Juegos Paralímpicos es diferente: los derechos, inicialmente propiedad del Comité Paralímpico Internacional (IPC), son vendidos por la Fundación a las cadenas internacionales.

### PATROCINIOS, CLEAN VENUE Y MARKETING DE EMBOSCADA

El modelo olímpico de patrocinio es único. Los



PAOLO MACCHI

socios globales del programa TOP adquieren una asociación “valórica” con el Movimiento Olímpico, no una visibilidad directa en las sedes, regidas por el principio de *clean venue*. “Nada de marcas en las arenas: el protagonista debe ser el atleta”, explica Macchi. Este enfoque protege la centralidad de los deportistas, pero hace más compleja la venta en comparación con otros eventos deportivos.

Junto a los patrocinadores globales operan los locales, organizados en cuatro niveles y gestionados por el Comité Organizador. La coordinación es delicada, especialmente ante exclusivas por categoría comercial que limitan la posibilidad de atraer patrocinadores domésticos competidores. De ahí la necesidad de un control riguroso sobre el uso de marcas. “Nadie, salvo el COI, puede usar los cinco aros por sí solo”, recuerda. “Y debemos supervisar también a los patrocinadores oficiales, para evitar que ejerzan derechos superiores a los que se les han concedido”.

El *ambush marketing* sigue siendo una de las principales amenazas al equilibrio económico de los Juegos. Prosigue Macchi: “Es una práctica desleal que busca asociarse al evento sin pagar por ello. Hoy ocurre sobre todo online, mediante campañas digitales y en redes sociales”.

Además de los instrumentos legales, la Fundación ha activado un sistema de monitorización digital 24/7, en colaboración con agencias especializadas, Guardia di Finanza y Aduanas.

## PARTICIPACIÓN DE LOS FANS Y LIBERTAD DE EXPRESIÓN

La protección de la marca olímpica debe enfrentarse a una realidad en la que cada espectador es también un posible *broadcaster*. “Quizá este sea el desafío legal más complejo de nuestro tiempo: proteger la marca sin sofocar el entusiasmo de los fans”, admite Macchi.

Las directrices adoptadas por la Fundación permiten la compartición no comercial de la experiencia, siempre que no se traduzca en la transmisión íntegra de las competiciones. Es un




PAOLO MACCHI

equilibrio delicado, que requiere evaluaciones caso por caso y colaboración constante con las plataformas digitales.

## FALSIFICACIÓN, VENTA DE ENTRADAS Y LEGADO

Los sectores más expuestos a la falsificación siguen siendo *merchandising* y venta de entradas. Textil, comercio electrónico y reventa no autorizada son las áreas de mayor riesgo, aunque la digitalización de los boletos dificulta la falsificación. La reventa no autorizada está prohibida, al igual que la hospitalidad fuera de los canales oficiales.

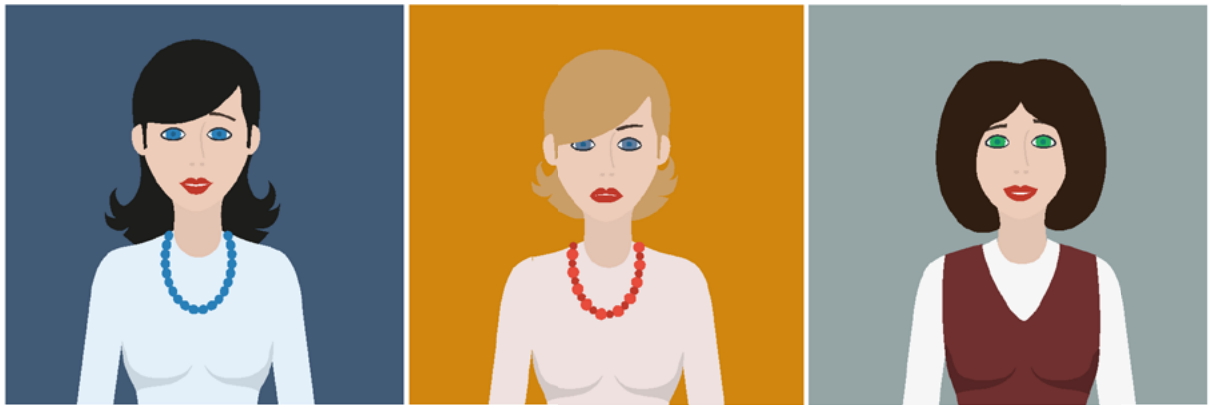
¿Qué quedará de esta experiencia? Más allá de 2026, el legado de los Juegos no será solo infraestructural. “Existe un legado intangible —concluye Macchi—, un modelo normativo contra el *ambush marketing*, pero también una creciente atención a la sostenibilidad y la reutilización de activos. Incluso la IP puede y debe pensarse en clave circular”. Un legado menos visible que las pistas y los estadios, pero quizás destinado a influir en el futuro del derecho de los grandes eventos deportivos. 

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](mailto:ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com)

## Finanzas en acción



### NUEVO PRESIDENTE KPMG reelige a Juanjo Cano como presidente

Para los próximos cinco años, **Juanjo Cano** ha sido reeligido presidente de KPMG, tras un proceso que ha contado con el apoyo unánime de los socios. Inició su mandato en octubre de 2021 sucediendo a Hilario Albarracín. Además, Cano forma parte del Global Board de KPMG y del Comité Ejecutivo de KPMG EMA.

### CONSEJERA DELEGADA Celia Pérez-Beato, nueva CEO de Nazca

Nazca Capital, fundada hace 25 años por **Carlos Carbó** y **Álvaro Mariátegui**, ha reorganizado su estructura directiva con el nombramiento de **Celia Pérez-Beato** como consejera delegada (CEO). Además, la gestora ha aprobado el nombramiento de tres nuevos socios, **Javier Allende**, **Alberto Gálvez** y **David de Bedoya**, profesionales con más de diez años de trayectoria en la firma.



CELIA PÉREZ-BEATO

CARLOS CARBÓ



ALESSANDRO PELLEGRINO, ALVARO LAMO DE ESPINOSA, CHRISTOPHER MARTÍNEZ, MIGUEL CACHO

### NUEVOS SOCIOS Arcano nombra cuatro nuevos socios

Arcano Partners, firma fundada por **Álvaro de Remedios**, ha anunciado la promoción de cuatro de sus profesionales a socio: **Alessandro Pellegrino**, en el área de asset management y credit strategies; **Álvaro Lamo de Espinosa** y **Christopher Martínez**, en banca de inversión; y **Miguel Cacho**, en financiación de activos.

## PROMOCIÓN

# Forvis Mazars nombra siete nuevos socios

La firma dirigida por **Santiago Casadejús**, ha nombrado siete nuevos socios y continua con su plan de atracción de talento con la incorporación de cerca de 200 profesionales desde el pasado mes de septiembre: **Juan Berral y Carlos Palomino** como socios de Auditoría y **César del Portillo**, socio responsable de Precios Transferencia. Estos nombramientos se suman a los cuatro nuevos socios locales anunciados en septiembre: **María Borén**, socia del área de Legal; **Luis Hernández**, socio de Auditoría IT; **Beatriz Montañés**, socia de Outsourcing; y **Astrid Sánchez**, socia de Tax.



## RETAIL

# Sergio García, director general de retail de Grupo Lar

La compañía española especializada en la inversión, desarrollo y gestión de activos inmobiliarios ha nombrado a **Sergio García** como director general de retail, cargo que asumió el 1 de enero. En este ámbito, trabajara estrechamente con **José Manuel Llovet** en la búsqueda de capital para las nuevas oportunidades de inversión.





RESPONSABLE

## Hines: Vanessa Gelado, responsable de España, Portugal, Italia y Grecia

Hines refuerza su estructura en Europa con el nombramiento de **Vanessa Gelado** como responsable regional para Italia y Grecia, competencias que suma a sus actuales responsabilidades en España y Portugal, en el marco de la implantación de un nuevo modelo operativo regional en toda la plataforma europea del grupo.

SOCIOS

## Gonzalo Díaz de Espada, nuevo socio de Accuracy

Accuracy ha nombrado a **Gonzalo Díaz de Espada**, en la firma desde 2020, como nuevo socio experto en M&A, valoraciones y arbitraje internacional. Díaz de Espada se convierte en el quinto socio de la consultora en España, que también ha anunciado la incorporación de otros perfiles a nivel global.



# Finanzas clave en la web

## Alantra asesora en la adquisición del 29,8% de Talgo



ROBERTO LEÓN

Alantra ha asesorado a Mirai Investments, inversor principal de un consorcio respaldado por Clerbil, en la adquisición de una participación del 29,8% en Talgo a Pegaso Transportation, vehículo controlado por Trilantic Capital Partners. A Mirai se unieron en el consorcio las fundaciones bancarias BBK y Fundación Vital, y el fondo público Finkatuz.

La transacción, estructurada a 4,25 € por acción por un importe total aproximado de 156,6 millones de euros, refleja una importante reorganización accionarial que incorpora un grupo inversor estable, con afinidad con el sector y arraigado localmente. La entrada del consorcio busca reforzar la estabilidad financiera de Talgo, impulsar su hoja de ruta industrial y garantizar la continuidad de sus operaciones en España, en coordinación con las instituciones públicas.

Alantra apoyó a Mirai Investments y al consorcio durante todo el proceso, incluyendo el análisis financiero de Talgo, la preparación y presentación de la oferta, y la negociación y estructuración general. La transacción involucró a múltiples actores públicos y privados y requirió abordar un contexto industrial altamente estratégico y sensible.

Además, Alantra asesoró a Talgo en la obtención de una nueva estructura de financiación compuesta por 650 millones de euros en préstamos, 120 millones de euros en líneas de crédito y una línea de garantía de 500 millones de euros. **Roberto León**, socio director, ha liderado la operación junto al director **Alvaro Ussia**, el asociado **Ignacio Tellaeché**, y el analista **Jose Maria Balmori**.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

Alantra asesora en la adquisición del 29,8% de Talgo

### FIRMAS

Alantra

### ASESORES

Roberto León

## Serveo cierra la desinversión de Inacua: Asesores



IGNACIO MARTÍNEZ



ROBERTO LEÓN

Serveo, compañía participada por el fondo de inversión Portobello Capital, ha cerrado la operación de venta de Inacua, la actividad especializada en gestión de concesiones de centros deportivos en España, a Forus. Esta operación responde a la estrategia puesta en marcha en los últimos dos años por Serveo. La desinversión en Inacua apoya así la hoja de ruta, centrada en la especialización e integración de los servicios que presta en sectores core para la economía como salud, infraestructuras, industria, administraciones públicas o servicios para el sector privado.

Inacua cuenta con 10 centros deportivos ubicados en distintas provincias españolas (Madrid, Barcelona, Murcia, Zaragoza, Mallorca, Tarragona, Málaga, o Granada) que operan todos ellos bajo el modelo concesional.

La operación se suma a las recientes adquisiciones de Serveo, que han fortalecido su cartera en, entre otros, el sector industrial, como la compra de Tecnolimp, compañía especializada en limpieza técnica industrial, el área de mantenimiento industrial de Global Dominion Access, la adquisición de Grupo Jauregui o la integración de la actividad de mantenimiento de Duro Felguera y Navec.

La operación ha contado con el asesoramiento de KPMG Corporate Finance y KPMG Transactions Services para Serveo.

Por parte de KPMG Corporate Finance, el equipo ha estado integrado por el socio **Ignacio Martínez**; el associate partner **Javier Fernández-Miranda Allendesalazar**; el manager **Antonio San Román Ortega**; la asociada **Lucía Ruiz de Assín Machado** y el asociado **Pablo Trueba**.

El equipo de KPMG Transactions Services ha estado liderado por el socio **Javier Torres Montero**, junto al senior manager **Vicente Blanco**, y ha contado con el apoyo del senior manager **Adrián Mata**, el senior associate **Daniel Odériz Ezcurra** y el asociado **Pompeyo Abad Morata**.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

Serveo cierra la desinversión de Inacua

### FIRMAS

KPMG

### ASESORES

Roberto León y Javier Torres Montero

## Nzyme compra White Vega: Asesores



ANDREA DAGNINO

El fondo de private equity de Kibo Ventures en alianza con la consultora Oliver Wyman, Nzyme, ha adquirido una participación mayoritaria en White Vega (WV), compañía tecnológica española especializada en plataformas SaaS verticales para la gestión integral de activos físicos y de real estate, con el objetivo de acompañar al equipo gestor en una nueva fase de crecimiento y transformación.

La operación se ha estructurado como una transacción competitiva en la que los socios fundadores reinvierten y mantienen una participación relevante en el capital, continuando al frente del proyecto. En este contexto, Álvaro Sánchez Martínez, fundador y consejero delegado de la compañía, seguirá

liderando el negocio como CEO, conservando una participación minoritaria significativa.

La transacción ha sido asesorada por Garrigues y Singular Bank por parte de White Vega, y por White & Case y RSM por parte de Nzyme.

Singular Bank ha actuado como asesor financiero en la parte vendedora a través de su Corporate Advisory Group, liderado por **Andrea Dagnino** (executive director y team head), con la participación de **Borja Sánchez Bel** (director) y **Jorge Arbizu** (associate), en un proceso sell-side de M&A.

El asesoramiento legal del sell-side ha corrido a cargo de Garrigues, mientras que White & Case ha asesorado a Nzyme en el buy-side. La firma RSM ha sido responsable de la due diligence para el inversor.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

Nzyme compra White Vega

### FIRMAS

Singular Bank

### ASESORES

Andrea Dagnino

## Interpath asesora en la adquisición de Instituto Bernabeu



GONZALO MONTES AMAYO

Interpath, con un equipo de debt advisory, ha asesorado a Buenavista Equity Partners (previamente GED Capital) y a su empresa de cartera Eugin Group en una operación de financiación que apoya la adquisición de Instituto Bernabeu.

Con esta adquisición, según ha explicado la firma, Eugin se convierte en el segundo mayor grupo de fertilidad de España y en una de las principales plataformas de Europa y América Latina, operando 45 clínicas en 9 países.

La operación se estructuró mediante una financiación Unitranche proporcionada por Tresmares, que también incluye una línea de inversión para apoyar la estrategia de

desarrollo continuo de Eugin.

El equipo de Interpath ha estado formado por el managing director **Gonzalo Montes Amayo**, el managing director **Juan Jose Legarda**, el associate director **Côme Vigoureux** y el assistant manager Juan Güell.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

Interpath asesora en la adquisición de Instituto Bernabeu

### FIRMAS

Interpath

### ASESORES

Gonzalo Montes Amayo

## AZ Capital asesora la creación del Grupo Movilia



VICTOR MATA

AZ Capital ha actuado como asesor financiero exclusivo de Moveris en su fusión con Localizador Sherlog, con el respaldo de Seaya. Esta operación estratégica da lugar a la creación de Movilia, un nuevo grupo tecnológico de referencia en tecnología para gestión de flotas.

Moveris es una compañía tecnológica especializada en soluciones avanzadas de gestión integral de flotas y movilidad. A lo largo de más de quince años de trayectoria, ha desarrollado una plataforma propia y altamente personalizable, apoyada en una sólida capacidad de desarrollo tecnológico, que permite a empresas privadas y administraciones públicas mejorar la eficiencia operativa de sus flotas y optimizar la toma de decisiones en tiempo real.

La fusión con Sherlog se enmarca en una estrategia de consolidación del sector, orientada a crear un grupo con mayor escala, capacidades complementarias y una propuesta de valor integral diseñada para atender un mercado diverso y en evolución. Como resultado de esta operación, Movilia nace con una base sólida de más de 10.000 clientes, 100.000 vehículos gestionados y un ARR de c.€10m, con una clara ambición de crecimiento a doble dígito anual.

El equipo de AZ Capital ha estado formado por **Victor Mata** (partner), **David Matarredona** (asociado), **Laura Baños** (analista).

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

AZ Capital asesora la creación del Grupo Movilia

### FIRMAS

AZ Capital

### ASESORES

Victor Mata

## You are Capital asesora en la ronda de financiación del Instituto Español de Cosmetología.



ANDREA PIERPAOLI



JEAN FRANÇOIS ALANDRY

El Instituto Español de Cosmetología, compañía española dedicada a la formulación y venta de productos cosméticos y de cuidado personal, ha completado una ronda de financiación destinada a impulsar su plan de expansión en los mercados nacional e internacional. Los productos de la compañía se comercializan bajo la marca Arturo Alba.

La empresa fue fundada por **Arturo Álvarez Bautista**, PhD, y cuenta actualmente con presencia en más de 1.200 farmacias y clínicas de la Península Ibérica.

La ronda ha sido financiada por un grupo de inversores con experiencia en marcas de consumo, liderado por Civis Partners.

En la operación, el Instituto Español de Cosmetología y su fundador han contado con el asesoramiento financiero de You Are Capital. El equipo involucrado por parte de la firma ha estado integrado por su CEO, **Jean François Alandry**, el socio **Andrea Pierpaoli** y el analista **Tomás Pérez-Sala Compte**.

En cuanto al asesoramiento legal, Ecija ha actuado como asesor del Instituto Español de Cosmetología, mientras que Gómez-Acebo & Pombo ha asesorado a los inversores.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

### DEAL

You are Capital asesora en la ronda de financiación del Instituto Español de Cosmetología

### FIRMAS

You are Capital

### ASESORES

Jean François Alandry y Andrea Pierpaoli

# 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](mailto:info@lcpublishinggroup.com)

A portrait of Jorge Quemada, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a blurred city street scene.

JORGE QUEMADA

# Los 30 más influyentes del *private equity* en España

---

Los profesionales más destacados del 2025, retratados por  
*Financecommunity.es* a través de su trayectoria y los  
movimientos clave de los últimos doce meses


por julia gil

En un contexto marcado por la incertidumbre macroeconómica, las tensiones geopolíticas y una prolongada falta de liquidez, el private equity ha vuelto a demostrar en 2025 su capacidad de adaptación y resiliencia en España. Así lo señalaban numerosos profesionales del sector durante IPEM, uno de los principales encuentros internacionales de capital privado, celebrado en París, donde la cautela convivía con un mensaje claro: el mercado se está reactivando, aunque bajo nuevas reglas ([link al artículo](#)).

Los datos lo confirman. Para el capital privado español, 2025 se ha cerrado con un balance positivo. El valor total de las operaciones alcanzó los 33.676 millones de euros, lo que supone un incremento del 16,49 % respecto a 2024, según cifras de TTR Data. Es cierto que el número de transacciones se redujo ligeramente, con 430 operaciones, un 8,51% menos que el año anterior, pero el crecimiento en volumen refleja un mercado más selectivo. Por sectores, Internet, Software & IT Services volvió a liderar el interés inversor, con 35 operaciones, pese a una caída del 29 %. Le siguieron Travel, Hospitality & Leisure y Business & Professional Support Services, ambos con 29 transacciones, mientras que destacó especialmente el fuerte crecimiento del sector de Specialized Medicine, que registró 26 operaciones y un aumento del 73 % respecto al año anterior. En el capítulo de desinversiones, real estate concentró el mayor número, seguido por Travel, Hospitality & Leisure, energías renovables y food.

En este escenario de transformación y ajuste, *Financecommunity.es* ha querido poner el foco en las personas que están detrás de las decisiones, las estrategias y las operaciones que han marcado el año. Este ranking de los 30 profesionales más influyentes del private equity en España en 2025 reconoce a los líderes que, desde gestoras nacionales e internacionales, han tenido un impacto decisivo en el mercado durante los últimos doce meses.

Se trata de un *ranking* editorial, elaborado a partir de un análisis cualitativo que combina distintos criterios: la trayectoria profesional de cada directivo, el peso y posicionamiento del fondo o gestora en la que desarrolla su actividad, su relevancia en el mercado español, las operaciones ejecutadas en 2025, así como promociones, nuevos nombramientos, iniciativas estratégicas y reconocimientos recibidos, incluyendo distinciones de SpainCap o valoraciones destacadas en materia de inversión responsable, como la máxima calificación de los Principios de Inversión Responsable de la ONU.

A continuación, presentamos los perfiles de quienes han sabido navegar un año complejo y contribuir, desde el capital privado, a redefinir el mapa inversor en España. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



## JORGE QUEMADA - CINVEN

*Socio codirector y presidente de su comité de inversión*

El primer español en situarse en la cúpula de una gran firma internacional de private equity de esta dimensión. Quemada incorporó a Cinven en 2011 y desde Madrid lidera la actividad de la firma en Iberia, al frente de un equipo de 12 profesionales. En diciembre de 2025 fue nombrado socio codirector de la gestora junto a Bruno Schick, tras la salida de Supraj Rajagopalan. Desde esta posición participa en la dirección estratégica global y en la supervisión de la actividad inversora. Antes de unirse a Cinven, desarrolló su carrera durante más de trece años en 3i, entre Madrid y Londres, donde llegó a ser socio y participó activamente en inversiones en el mercado ibérico.

A lo largo de su trayectoria ha estado involucrado en algunas de las operaciones más relevantes del mercado español, como Accumin (antes Tinsa), Amara NZero, HBX Group (Hotelbeds), idealista, MasOrange, Planasa, Prezioso, RB Europe, RB Iberia y Ufinet, además de distintas inversiones paneuropeas. En 2025, Cinven protagonizó la salida a Bolsa de HBX Group, acordó la adquisición de la Universidad Alfonso X por más de €2.000 millones y culminó la venta de MasOrange en una operación cercana a los 20.000 millones. En 2024, la firma adquirió idealista por unos €3.000 millones y trabaja actualmente en la desinversión de Restaurant Brands Europe.



## JESÚS OLMOS - ASTERION INDUSTRIAL PARTNERS

*Socio fundador y CEO*

Desde la fundación de Asterion Industrial Partners en 2018 junto a Winnie Wutte y Guido Mitrani, Olmos lidera la estrategia y el Comité de Inversiones de la firma. Con más de 40 años de experiencia en infraestructuras, desarrollada en compañías como KKR, Endesa e Iberdrola, ha sido consejero de múltiples empresas energéticas en Europa y Marruecos. Bajo su liderazgo, Asterion ha crecido hasta gestionar más de 8.500 millones de euros, situándose entre los 25 principales gestores de infraestructuras del mundo según Infrastructure Investor. En 2025, la firma especializada en el mid-market europeo, cerró su tercer fondo con 3.400 millones, el mayor levantado por una gestora española, invirtió en Dunkerque LNG, 2iAeroporti, Revalue Energies, Covilhã Data Center, creó ABIO Energy y adquirió el 50 % de los activos renovables de TotalEnergies en Grecia. Además, vendió su 27 % en Sorgenia a Sixth Street. Su cartera española incluye ABIO Energy, SSG, Clubö, Olin Group y Axion-Lineox.

3



### IÑAKI COBO - KKR

*Partner y head of Iberia*

Al frente de KKR en Iberia, Cobo lidera la actividad de la firma como partner desde 2018, impulsando el desarrollo del negocio en la Península mediante estrategias de private equity, inversiones estratégicas, seguros y gestión de activos. Con casi veinte años de experiencia previa en CVC Capital Partners entre Madrid y Londres, ha participado en operaciones clave como IVI-RMA, Grupo Alvic, MasOrange, Karo Healthcare y Davante. En 2025, bajo su liderazgo, KKR cerró uno de los mayores éxitos del private equity español con la venta de MasOrange por 4.250 millones de euros, pendiente de autorización regulatoria, consolidando su presencia en un mercado estratégico dentro de una gestora global con cerca de 700.000 millones de dólares en activos.

4



### PEDRO LÓPEZ - PERMIRA

*Partner, head of Spain*

Al frente de Permira en España se sitúa López, partner y head of Spain de la firma, incorporado en 2006 y especializado en oportunidades de inversión en el mercado español y en el sector de consumo a nivel global. Antes de unirse a Permira, trabajó durante cuatro años en JPMorgan en Londres, en las áreas de fusiones y adquisiciones y financiación apalancada. Actualmente forma parte de los consejos de AltamarCAM, eDreams Odigeo, Hana Group y Universidad Europea. En 2025, bajo su dirección, Permira ha llevado a cabo operaciones destacadas como la venta de los activos españoles de Adeventa a EQT por unos €2.000 millones, la venta de Universidad Europea a EQT y la desinversión de un 5,8 % de eDreams Odigeo. El equipo en Madrid cuenta con 70 profesionales.

5



### ERIC HALVERSON - QUALITAS FUNDS

*Socio fundador*

Bajo la dirección de Halverson, socio fundador, Qualitas Funds ha consolidado en 2025 su posición como plataforma de referencia en capital privado europeo. Junto a Sergio García, este año la firma ha integrado su actividad en P10, cotizada en Nasdaq y líder en el middle y lower mid-market, y ha lanzado tres nuevos vehículos: su primer fondo de fondos en Norteamérica, el séptimo fondo de fondos europeo de private equity por 300 millones de euros y un tercer fondo de coinversión con objetivo de 200 millones. Con más de 40 profesionales en España y 1.400 millones en activos bajo gestión, su cartera supera las 1.000 compañías. Antes de fundar Qualitas en 2015, Halverson lideró inversiones directas en Azuvi, BRRA, Forte y Grupo Garnica, tras pasar por UBS Capital, UBS Warburg y McKinsey & Co.



## JUAN LUIS RAMÍREZ - PORTOBELLO CAPITAL

*Socio fundador*

Desde su fundación, Ramírez ha liderado Portobello Capital, consolidando la firma como referente en el middle market español. Junto a sus socios Iñigo Sánchez-Asiain y Luis Peñarrocha, dirige una gestora centrada en crear valor mediante inversiones directas, desinversiones corporativas y compañías con alto potencial. Con experiencia previa en Ibersuizas, EBN Banco y Procter & Gamble, combina visión financiera y conocimiento industrial. Portobello gestiona 3.700 millones de euros con 11 fondos y un equipo de 41 profesionales. En 2025, destacan operaciones como la entrada en Proeduca (UNIR), refinanciación de Serveo por 400 millones, venta parcial de AGQ Labs, adquisición de Solions junto a Astorg, desinversiones en Mediterránea, Vitalia y USA Group, y el primer cierre de su quinto fondo (300 millones) para la compra mayoritaria de Dualparts.



## FERNANDO ORTIZ - PROA CAPITAL

*Fundador y socio director*

Ortiz ha liderado ProA Capital desde su fundación en 2007, consolidando la firma como referente en el mid-market español. Con experiencia previa en N+1 (Alantra) y en el Fondo de Capital Riesgo de Nuevas Tecnologías de BBVA, ha guiado la estrategia de inversión de la gestora, que hoy gestiona más de 2.000 millones de euros a través de ocho fondos y un equipo de 23 profesionales. En 2025, ProA Capital ejecutó desinversiones clave como Avio parts a Proponent (€100M), Delafruit a Andros (€150M) y Solitium a Koesio (€250M), reinvertió en Patatas Hijolusa y adquirió participación mayoritaria en Klockner Medical Group, sumando 12 compañías en cartera.



## NACHO GARCÍA-ALTOZANO - PAI PARTNERS

*Partner y head of the flagship fund team en España*

Desde 2024, García-Altozano impulsa la reorganización de PAI Partners en España liderando el flagship fund team desde Madrid, en coordinación con Mateo Pániker, responsable del equipo de mid-market, reforzando el peso estratégico del país dentro de la gestora francesa. Procedente de Cinven, donde pasó siete años y los últimos cuatro como senior principal, cuenta también con experiencia en Bridgepoint y en banca de inversión y leveraged finance en UBS, Merrill Lynch e ING. En 2025, PAI destacó por la compra de Nuzoa, la venta de Uvesco y la desinversión parcial de Tendam junto a CVC. En España, la cartera de PAI incluye actualmente Nuzoa, Angulas Aguinaga, Areas y Tendam, reflejo de su foco en líderes de consumo y distribución.



9

## JOSÉ MARÍA MUÑOZ - MCH PRIVATE EQUITY

*Partner y head of Iberia*

Con una carrera ligada al private equity español desde finales de los noventa, Muñoz ha posicionado a MCH como un referente del mid-market nacional. Desde 1998 ha participado en más de veinte buyouts en sectores como industria especializada, distribución, servicios y consumo, combinando inversión financiera con visión emprendedora. Ingeniero industrial y MBA por Harvard, con experiencia en McKinsey y Andersen Consulting, ha formado parte de consejos de Talgo, Jeanología, Europastry, Grupo Palacios y Aqunaria. MCH gestiona 1.300 millones de euros en ocho fondos y vehículos especializados. En 2025, destacó en desinversiones como Fermax a Ardian, Avanta a HIG y Altafit a Vivagym, mientras avanza en su sexto fondo, con objetivo de entre 500 y 600 millones.



10

## JAVIER DE JAIME GUIJARRO CVC CAPITAL PARTNERS

*Socio director*

Con más de 25 años en el private equity ibérico, De Jaime Guijarro supervisa desde Madrid las operaciones de CVC en España e Italia. El primer ejecutivo de la gestora británica en España, ha liderado transacciones clave como Naturgy, LaLiga, Deoleo y Exolum. En 2025, CVC vendió la Universidad Alfonso X a Cinven (€2.000 millones), adquirió los parkings iPark (€300 millones) y vendió el 67% de Tendam a Multiply Group, manteniendo participación minoritaria. La firma también cerró la compra de International Schools Partnership (ISP) por \$7.000 millones, consolidando su presencia en España con el traslado de su sede madrileña a Torre Europa.



11

## ASÍS ECHÁNIZ - EQT

*Partner, head of transition infrastructure Europe y Head of Spain*

Desde 2017, Echániz lidera la estrategia de transition infrastructure en Europa y coordina el desarrollo de EQT en España, reforzando la presencia local iniciada en 2015. Con experiencia en KKR, J.P. Morgan y Arthur D. Little, ha participado en operaciones clave del fondo. En 2025, EQT vendió Karo Healthcare a KKR y adquirió los activos españoles de Adevinta, incluyendo Milanuncios, InfoJobs, Coches.net, Fotocasa y Habitaclia. La cartera local también incluye participaciones en Idealista, TravelPerk, Freepik, Universidad Europea, Zelestra y Parques Reunidos, consolidando a EQT como uno de los inversores internacionales más activos en España.



12

## GONZALO SANTOS - ADVENT INTERNATIONAL

*Managing director, head of Spain*

Desde la oficina de Madrid, Santos dirige la estrategia de Advent International en España como managing director. Incorporado en 2015, acumula más de veinte años de experiencia en mercados financieros, con etapas previas en TPG, Sixth Street y Goldman Sachs, además de haber ejercido en el área mercantil de Uría Menéndez. En 2025, Advent ha cerrado la venta de Donte Group, principal plataforma dental de España, a Ontario Teachers' Pension Plan Board, manteniendo actualmente a Seedtag como su participación relevante en cartera en el mercado español.



13

## MARIO PARDO - THE CARLYLE GROUP

*Managing director*

Desde Barcelona, Pardo dirige la actividad de The Carlyle Group en España como Managing director del equipo de Carlyle Europe Partners. Antes de incorporarse a la firma trabajó en Boston Consulting Group (BCG) y es ingeniero industrial por la UPC y la École Centrale de Paris.

Carlyle cuenta con una de las carteras más relevantes de private equity en España, con participadas como Garnica, Altadia, Cepsa, Jeanología y Codorníu. Tras invertir cerca de 4.000 millones de euros en 2024 en compañías españolas, en 2025 ha reforzado su presencia con la adquisición del 60 % de la consultora tecnológica Seidor, a través de su fondo europeo especializado en tecnología.



14

## GONZALO FERNÁNDEZ-ALBIÑANA ARDIAN

*Managing director de Buyout España y Portugal*

Desde la apertura de la oficina de Madrid en 2015, Fernández-Albiñana ha consolidado Ardian como un actor clave en el buyout de España y Portugal. Con más de 25 años de experiencia en capital riesgo, y tras etapas en Investindustrial, 3i, Endesa y Arthur D. Little, lidera el equipo local y contribuye a la estrategia global del fondo Ardian Buyout. En 2025, la firma destacó por la venta de Frulact a Nexture, nuevas inversiones en energía eólica a través de su Clean Energy Evergreen Fund y la expansión de su plataforma de residencias de estudiantes con Rockfield en Barcelona y Terrassa, reforzando la posición de su oficina ibérica dentro del grupo.



15

**ALBERTO BERMEJO**  
**MAGNUM CAPITAL INDUSTRIAL PARTNERS**

*CEO*

Desde 2007, Bermejo ha consolidado Magnum Capital Industrial Partners como una de las plataformas independientes más activas del upper mid-market ibérico. Tras su experiencia en Mercapital y Deloitte, ha impulsado una estrategia centrada en creación de valor a largo plazo en España y Portugal. En 2025, la firma completó desinversiones clave como Metrodora Education y Probelte-Agronova Biotech, junto a diez adquisiciones complementarias, incluyendo las clínicas Pedro Jaén (Magnum Capital III). Además, avanzó en su cuarto fondo, con un objetivo de €500 millones y un primer cierre que asegura cerca del 70% de los compromisos, gestionando ocho participadas industriales y de servicios.



16

**DAVID MARTÍN - TIKEHAU CAPITAL**

*Managing director, co-head of Iberia*

Desde julio de 2024, Martín codirige la actividad de Tikehau Capital en Iberia como managing director y co-head, compartiendo responsabilidades con Christian Rouquerol. Con más de veinte años en private equity, se unió a Tikehau en 2021 tras liderar inversiones en ProA Capital y experiencia previa en Santander Asset Management y N+1. Supervisa la oficina de Madrid y estrategias de agricultura regenerativa, y participa en los consejos de Isotrol, Juan Navarro García y Grupo EYSA. En 2025, Tikehau reforzó su presencia en España con la adquisición de Juan Navarro García y EYSA, dentro de su plataforma global de más de 51.000 millones de euros bajo gestión.



17

**ENRIQUE CENTELLES SATRÚSTEGUI**  
**BUENAVISTA EQUITY PARTNERS**

*Socio director de Private Equity*

Al frente del área de private equity de Buenavista Equity Partners, Centelles Satrustegui ha liderado la estrategia de fondos como Buyout I y II y Secondaries III, así como el impulso del growth capital con Healthcare Growth Innvierte I. En 2025, la firma lanzó Buenavista Buyout III (€250 millones) y Buenavista NextGen Urbano (€200 millones, con respaldo del BEI), cerrando el año con 13 inversiones y dos desinversiones destacadas (Aviaction y Eliance). Gestiona cerca de €1.200 millones con un equipo de 58 profesionales, con participadas como Hundred, Instituto Bernabeu, Quibim y Highlight Therapeutics.



18

## GONZALO DE RIVERA - ALANTRA

*Managing partner y CEO de Alantra Private Equity*

De Rivera lidera Alantra Private Equity con más de treinta años de experiencia en el capital privado español, tras su paso por Excel Partners, Mercapital e Impala Capital Partners. Supervisa la estrategia de inversión y participa activamente en el desarrollo de la cartera, que incluye Digitaldent, Agolives, Surexport, HealthinCode, SPW Fabrics e Hiperbaric. Forma parte de los consejos de varias participadas y coordina un equipo de 15 profesionales y 4 Operating Partners. Alantra Private Equity gestiona cerca de 600 millones de euros y acumula más de 110 inversiones en su trayectoria.



19

## JOSE LUIS MOLINA - ALTAMARCAM PARTNERS

*Managing partner y CEO global*

Desde la fundación de AltamarCAM Partners en 2004 junto a Claudio Aguirre, Molina ha posicionado la firma como un referente global en private equity y fondos secundarios. Con más de treinta años de experiencia en Lehman Brothers y Credit Lyonnais, lidera un equipo de 280 profesionales en siete oficinas. La gestora maneja 20.800 millones de euros, incluyendo €13.300 millones en private equity, y combina co-inversiones, fondos primarios y secundarios. En 2025, superó el objetivo de su quinto fondo de secundarios (€1.600 millones), lanzó el Healthcare Resorts Program de €100 millones y avanzó en el sexto fondo, reforzando su presencia en España y a nivel internacional.



20

## CARLOS CARBÓ - NAZCA

*Socio fundador y consejero delegado*

Carbó lidera Nazca Capital supervisando la estrategia y operaciones de la gestora, con más de 24 años de experiencia en capital privado y participación en más de 50 transacciones. En 2025, Nazca ejecutó inversiones relevantes mediante sus tres estrategias: Nazca Small Caps II incorporó SanSan, Coycama-Becrisa, Låberit y Clustag; Nazca Opportunities entró en Grupo JSV; y el Fondo Nazca Aeroespacial y Defensa Innvierte I FCR, uno de los mayores fondos de capital privado en España especializado en el sector y actualmente en proceso de fundraising con un objetivo de €600 millones, adquirió Teltronic y Ravenloop, elevando a 19 las empresas en cartera. La firma, con 25 años de trayectoria, acumula más de 110 operaciones.



21

## JOSE ANTONIO MARCO - IZQUIERDO INVESTINDUSTRIAL

*Partner*

Dirigiendo la oficina de Investindustrial en Madrid desde 2018, Marco-Izquierdo es un referente del private equity en España y Portugal. Con más de 25 años de experiencia, es socio sénior y miembro del Comité de Inversiones de la gestora europea de mid-market de la familia Bonomi. Antes trabajó una década en Magnum Capital y pasó por McKinsey & Company liderando Private Equity & Principal Investors para Iberia. Investindustrial, con cerca de 16.000 millones de euros bajo gestión, mantiene participaciones en Delta Tecnic, Virospack, Northius, PortAventura y, desde 2025, Grupo Alacant, reforzando su apuesta por compañías líderes en industria, consumo y servicios.



22

## ENRIQUE TOMBAS - SUMA CAPITAL

*Socio fundador y presidente de Suma Capital*

Con una trayectoria centrada en inversión de impacto, Tombas dirige Suma Capital, gestora independiente española fundada en 2007 especializada en capital de crecimiento, infraestructuras sostenibles y venture capital. La firma cuenta con más de 1.200 millones de euros bajo gestión, presencia en Barcelona, Madrid, París y desde 2025, Milán, y más de diez fondos. Con experiencia previa en banca de inversión y capital privado, entre 2015 y 2020 fue vicepresidente económico y tesorero del FC Barcelona. En 2025, Suma Capital cerró un fondo de continuidad de €250 millones para Gestcompost y completó desinversiones en Homs Rentals, TradeInn y GrandVoyage, manteniendo la máxima calificación en los Principios de Inversión Responsable de la ONU.



23

## LUIS SEGUÍ - MIURA PARTNERS

*Socio fundador & CEO*

Seguí lidera una firma española de private equity centrada en compañías medianas con enfoque de crecimiento sostenible y creación de valor a largo plazo. Tras su paso por Nazca Capital e IP Powerhouse en Londres, y comienzos en Arthur Andersen e Intercontinental PLC, ha impulsado la expansión de Miura desde 2008. Con oficinas en Barcelona y Madrid, la firma ha invertido en más de 90 compañías y gestiona €1.500 millones. En 2025, Miura ha destacado por la venta de Terrats a Avista Capital, la reinversión en Proclinic, la desinversión en Tekman y nuevas entradas en salud y educación, reforzando su presencia en sectores estratégicos.



24

## RICARDO MIRÓ-QUESADA - ARCANO PARTNERS

*Socio y head of private equity*

En Arcano Partners, Miró-Quesada lidera la estrategia de Private Equity & Impact, gestionando inversiones en fondos primarios, secundarios y coinversiones directas. Con más de 20 años de experiencia en el mid-market europeo y estadounidense, inició su carrera en Citigroup Londres y BankBoston. La firma administra cerca de 6.200 millones de euros, con más de 400 fondos en cartera y un equipo de 35 profesionales. También, ha alcanzado el cierre final de Arcano Secondary Fund V, lanzado en 2024, con 850 millones de euros y ejecutó más de 30 transacciones, consolidando su posición como una de las principales plataformas de secundarios del mundo y manteniendo la máxima calificación en los Principios de Inversión Responsable de la ONU.



25

## IGNACIO OLASCOAGA - GPF PARTNERS

*Cofundador y managing partner*

En GPF Partners, Olascoaga impulsa desde su fundación en 2015 una estrategia centrada en el crecimiento de compañías del mid-market ibérico, junto a Martín Rodríguez-Fraile, Lorenzo Martínez de Albornoz y Guillermo Castellanos. Con experiencia previa en Corpfin Capital y en M&A de JP Morgan, la firma gestiona hoy más de 1.500 millones de euros a través de sus fondos de private equity y real estate, con una base inversora internacional que abarca Europa, Estados Unidos y Latinoamérica. En 2025, GPF ha protagonizado un año muy activo con la venta de Imedexa a Semapa, la desinversión de Gestair, la salida de Somos Experiences y la toma de una participación mayoritaria en JHK T Shirt.



26

## JOSEP MARÍA ECHARRI TORRES - INVEREADY

*Socio fundador y CEO*

Desde su creación en 2008, Echarri Torres ha llevado a Inveready a convertirse en una de las plataformas de inversión alternativa más activas de España, gestionando cerca de 2.400 millones de euros y más de 200 compañías cotizadas y privadas. Especializado en telecomunicaciones, ha participado en operaciones clave como Yoigo, Euskaltel y MásMóvil, incluyendo su salida a bolsa y privatización. En 2025, Inveready cerró Inveready Invierte Private Equity II con €400 millones y realizó sus primeras inversiones en Tekman y Avatel Telecom. Actualmente, la gestora cuenta con un equipo de 54 profesionales y posiciones destacadas en compañías como Gigas, Uvesco, Alda Hotels o Ticnova.



27

## RAMÓN CARNÉ - ARTÁ CAPITAL

*Socio director*

Desde su fundación en 2008, Carné ha consolidado Artá Capital como una gestora de referencia en el mid-market ibérico. Con experiencia en Mercapital, Torras Papiers y Procter & Gamble, su trayectoria está estrechamente ligada al desarrollo del capital privado en España. En 2025, la gestora continúa desplegando su tercer fondo, Artá Fund III, levantado en 2024 con 400 millones de euros, y ha reforzado su cartera con la adquisición de Aviacion a Buenavista. La firma suma actualmente once participadas y mantiene una estrategia activa de crecimiento orgánico y adquisiciones complementarias en compañías de referencia del mercado ibérico.



28

## FRANCISCO GÓMEZ-ZUBELDIA DIANA CAPITAL

*Vicepresidente y consejero delegado*

Con más de 20 años de experiencia en capital privado, Gómez-Zubeldia ha posicionado a Diana Capital como una de las firmas pioneras del mid-market español. Desde 2000 ha liderado la estrategia de inversión en compañías de tamaño medio, levantando tres fondos y gestionando cerca de 400 millones de euros con un equipo de nueve profesionales. En 2025, Diana Capital reforzó su accionariado con la entrada de Andbank (14,5%) e impulsó su tercer fondo, Diana Capital III, con inversiones clave como el 40% de Revestech. La cartera incluye Grupo Lappí, Gocco y Estanda, reflejo de un enfoque en valor sostenible y crecimiento a largo plazo.



29

## BORJA OYARZÁBAL - TRESMARES CAPITAL

*CEO*

Oyarzábal es CEO y socio fundador de Tresmares Capital, y tras la adquisición del 89,9% de la firma por Banco Santander en 2025, también ejerce como Global Head of Commercial y Head Commercial Spain del banco. Antes de fundar Tresmares, lideró el área de Private Equity en Qualitas Equity y trabajó en consultoría en Bain & Company y PwC. Tresmares, creada en 2020, invierte en pymes de alto crecimiento en España, Portugal y Reino Unido. En 2025 abrió oficina en Alemania, lanzó su primer fondo de fondos europeo de €75 millones y vendió el 30% de BDF Ingredients, con planes de alcanzar €8.000 millones en compromisos de inversión cinco años.



30

## ORIOI PINYA - ABAC CAPITAL

*Socio fundador y CEO*

Con una sólida trayectoria internacional en private equity, Pinya impulsó en 2014 la creación de Abac Capital tras más de 15 años en Apax Partners, donde fue equity partner, responsable de España y corresponsable global del área de Consumo, después de pasar por Merrill Lynch y BCG. Bajo su liderazgo, Abac se ha consolidado como la única gestora española de mid-market certificada como B Corp. En 2025, destacó por la venta de Nuzoa a PAI Partners, la toma de control de Recalvi y la entrada en Grupo de Incendios, que se suma a una cartera diversificada que incluye compañías como Avanza Food, Motocard, Agroponiente, Iberfrasa, BTSA o Intermas.

TOP  
30

**PRIVATE EQUITY**  
S P A I N

# 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



# 2026: el año en que los departamentos legales se convirtieron en brújula

por victoria bujalance vigara\*



Si 2025 fue el año de las alertas, 2026 es el año de las responsabilidades. Para los in-house Legal Counsels, la agenda ya no empieza con “mitigar riesgos”, sino con “anticipar impactos”. El rol ha dejado de ser el freno de mano corporativo para convertirse en un radar que opera a máxima potencia en medio de turbulencias tecnológicas, regulatorias y geopolíticas.

La IA regulada llega... y no espera a nadie. La entrada en vigor de regulaciones más exigentes sobre inteligencia artificial ha colocado a los departamentos legales

ante una tarea titánica: interpretar normas que avanzan más rápido que las capacidades internas de las empresas. Los in-house Legal Counsels deben auditar algoritmos, revisar sesgos, justificar decisiones automatizadas y, en muchos casos, responder por tecnologías que ni sus creadores explican con total claridad. La IA promete eficiencia, sí, pero también inaugura un riesgo sistémico que exige un nivel de vigilancia inédita.

Ciberseguridad: cuando la pregunta no es “si” habrá un ataque, sino “cuándo”. Los ataques masivos que marcaron el año anterior

han dejado una enseñanza contundente: ningún protocolo es infalible. Los in-house Legal Counsels se ven obligados a actuar como coordinadores de crisis, portavoces frente a reguladores y guardianes de la protección de datos en un ecosistema donde cada brecha se amplifica en cuestión de minutos. La presión crece, pero el dilema persiste: ¿podrá la función de compliance obtener los recursos que su responsabilidad ya justifica?

Geopolítica y compliance: la tormenta perfecta. Sanciones, restricciones tecnológicas, controles a exportaciones y nuevas reglas sobre datos transfronterizos dibujan un mapa regulatorio que cambia más rápido de lo que se actualizan los manuales internos. Para los in-house Legal Counsels, operar en varios países ya no implica “diversidad normativa”; implica navegar un tablero global donde cada movimiento empresarial puede tener implicaciones políticas. En 2026, el riesgo regulatorio es también un riesgo diplomático.

La ética en remoto: un desafío silencioso. La expansión del trabajo híbrido ha traído consigo un fenómeno poco visible: la erosión de los mecanismos informales

que mantenían viva la cultura ética. Las conversaciones de pasillo han sido reemplazadas por chats y videollamadas, y con ello han aparecido nuevos espacios de opacidad. Los in-house Legal Counsels deben reinventar la forma de transmitir valores, detectar señales de alerta y construir un entorno de integridad en equipos que ya no comparten el mismo espacio físico. La ética, hoy, también se gestiona en remoto.

ESG bajo lupa: adiós a las declaraciones aspiracionales. Las regulaciones sobre sostenibilidad y derechos humanos han dejado poco margen para la ambigüedad. Las compañías deben demostrar, no prometer. Los in-house Legal Counsels se enfrentan a un escrutinio creciente sobre la veracidad de los informes, la trazabilidad de las cadenas de suministro y la coherencia entre lo que la empresa dice y lo que realmente hace. El “greenwashing” ya no es una mala práctica reputacional: es una exposición legal tangible.

En definitiva, en 2026, las empresas buscan, quizás sin admitirlo abiertamente, un in-house Legal Counsel que

combine tres perfiles en uno: jurista, estratega y diplomático interno. Alguien capaz de traducir regulaciones complejas en decisiones que permitan avanzar sin caer en zonas grises. Alguien que pueda decir “no” cuando corresponde, pero también “sí, si lo hacemos de esta manera”. El rol ya no se mide por cuántos riesgos evita, sino por cuántas oportunidades consigue habilitar sin sacrificar integridad. 2026 mostrará que el compliance no es un departamento: es una forma de mirar la realidad empresarial. Y en esa mirada, el in-house Legal Counsel se ha convertido en la figura que ayuda a las organizaciones a mantener el rumbo cuando todo cambia a la vez: la tecnología, las normas, las expectativas sociales y las amenazas. El reto no es menor. Pero tampoco lo es la oportunidad: consolidar una cultura corporativa donde la integridad no sea un eslogan, sino un activo estratégico. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

*\*directora legal y de cumplimiento normativo de Alter Technology*

# World Compliance Association



## El argot latinoamericano dentro del lenguaje del compliance europeo

por edgar silva\*

Quienes habitamos el universo del compliance, probablemente hemos sentido, más de una vez, esa resistencia —a veces velada, otras abiertamente expresada— a dar prioridad a la configuración, ejecución o seguimiento de las políticas internas, convirtiendo la coordinación de todos los implicados en un desafío constante: lograr el cumplimiento normativo sin que las diversas áreas de la empresa descuiden el “core operativo” de sus responsabilidades.

Esta tensión aumenta cuando las filiales en diferentes jurisdicciones y cuestionan por qué deben adoptar estándares europeos.

Imponer políticas uniformes, sería en principio ineficiente; los grupos deben de procurar el armonizar principios globales con exigencias locales. Programas diseñados desde Europa—códigos éticos,

canales internos, protección al informante—se vuelven complejos en Latinoamérica, donde ciertos trámites exigen mayor detalle.

Por ejemplo, el caso de la DIAN colombiana demuestra que lo que en Europa es formalidad allí es una obligación crítica con multas diarias, requiriendo trazabilidad precisa.

Las filiales pueden ser muy diversas: algunas trabajarán en mercados regulados, otras convivirán con entornos informales; unas tienen equipos sólidos, otras apenas una oficina.

Exigir estructuras sofisticadas donde la ley local no lo pide, recarga a las unidades pequeñas.

Otro ejemplo lo podemos ver en Chile, donde registrar un reglamento interno puede ser costoso y lento para empresas sin recursos legales, y el cumplimiento estricto de dicho registro depende de sus características, pudiendo ser evitado. Es decir, el cumplimiento debe ser proporcional al riesgo y a la

capacidad operativa.

Circunstancias diversas se enfrentan cuando filiales con contratos estatales requieren controles anticorrupción más estrictos que los establecidos en el país de origen de la matriz. La matriz puede ofrecer plataformas globales, soporte remoto y formación adaptada para equilibrar cargas.

El lenguaje importa: denunciar en España es un derecho; en gran parte de Latinoamérica puede verse como traición por lo que tendría mayor relevancia que las políticas sean explicadas con ejemplos locales para generar confianza. Un programa sólido abre puertas comerciales, mejorando eficiencia y transparencia, por lo que la matriz debe actuar como soporte y referente para que el compliance sea una ventaja.

Debemos de buscar que el argot latinoamericano y la gramática europea puedan complementarse, construyendo un lenguaje común que respete diferencias y genere oportunidades.

\*Abogado de Avvale

# 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](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

## Women in a Legal World

# Stock options y phantom shares: cómo las empresas te hacen parte del juego sin ser dueño del tablero

por cristina dauffi taulet\*



En el ajedrez corporativo, no todos los jugadores tienen las mismas piezas. Algunos mueven torres y reinas; otros, peones que pueden convertirse en algo más. En un entorno cada vez más competitivo, las empresas no compiten solo por clientes, sino también por talento. Más allá del salario tradicional, los planes de incentivos vinculados al desempeño y al valor de la compañía se posicionan como una herramienta estratégica para atraer y retener talento. Entre ellos destacan las *stock options* y las *phantom shares*. ¿Qué son y cómo te hacen parte del juego sin entregarte las llaves del tablero?

Las *stock options* son opciones de compra que otorgan a empleados y directivos el derecho —no la obligación— de adquirir acciones de la empresa a un precio prefijado (*strike price*), generalmente inferior al valor de mercado, siempre que se cumplan determinadas condiciones y dentro de un plazo concreto (*vesting*). Confieren tanto derechos económicos, al permitir participar en los beneficios, como políticos, al otorgar garantías de participación en decisiones estratégicas de la compañía.

Sus principales ventajas son: (i) la alineación de intereses, si el valor de las

acciones sube, todos se benefician; (ii) la retención de talento, al requerir años de permanencia; (iii) la creación de incentivos sin impacto inmediato en la liquidez, su valor depende del desempeño futuro de la compañía. Pero también presentan riesgos: para los beneficiarios, si el precio de las acciones cae por debajo del de ejercicio, las opciones pierden su valor; para los accionistas, el riesgo de que la cesión de los derechos políticos pueda diluir el control societario. En la práctica, este podría mitigarse mediante pactos de accionistas o de sindicación que garanticen el ejercicio del derecho de voto y la representación en junta por parte de la sociedad.


En España este sistema está regulado principalmente para sociedades anónimas y empresas emergentes. El artículo 10 de la Ley de Startups flexibiliza la prohibición del artículo 140 LSC, permitiendo que las empresas emergentes ofrezcan participaciones a empleados como parte de un plan de retribución, siempre que se cumplan unos límites y la junta general lo autorice. En las sociedades limitadas, su implementación es más compleja por la prohibición de asistencia financiera, la imposibilidad de autocartera y otras limitaciones estructurales —como la exigencia legal de

formalizar la transmisión de participaciones en documento público—, por lo que estos planes solo pueden articularse mediante aumentos de capital cada vez que un beneficiario ejerce su opción. En cambio, en las sociedades anónimas el artículo 150.2 LSC facilita estos planes para empleados y los artículos 217.2 e) y 219 LSC regulan los requisitos de este tipo de retribución para los administradores (inclusión en estatutos y aprobación en junta).

Las *phantom shares*, por su parte, son una alternativa que no otorga derechos sobre acciones ni convierte al empleado en socio. Conceden un derecho económico sin inversión, vinculado al valor de las acciones o participaciones o a otra métrica financiera. Al cumplirse ciertas condiciones, como alcanzar objetivos o permanecer en la empresa, el beneficiario puede recibir la diferencia entre el valor de la acción al otorgarse y el valor al ejercitarse. Su propósito es similar al de las *stock options*: alinear intereses y retener talento, pero sin diluir el capital ni alterar la estructura accionarial. En otras palabras, “no eres dueño del tablero, pero si juegas bien, puedes ganar como si lo fueras”.

En definitiva, tanto las *stock options* como las *phantom shares* son herramientas

eficaces para alinear el talento con los objetivos de la empresa, vinculando parte de la retribución al éxito del negocio. Permiten reducir costes al hacer parte del salario variable y dependiente de los resultados de la compañía. La elección del sistema depende de la estructura societaria: mientras que las *stock options* ofrecen participación real en el capital, pero con mayor complejidad legal; las *phantom shares* son más flexibles y no alteran la propiedad, aunque el control del “tablero” siguen en manos de los accionistas.

Ambos modelos representan una nueva forma de entender la relación entre empresa y empleados: compartir el éxito sin necesariamente compartir la propiedad. Sin embargo, dejan abierta una reflexión: ¿es suficiente con participar en el premio si no se tiene voz sobre las reglas del juego? 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

\*abogada,  
Broseta Abogados

## Sesión de coaching

# Mantener a los mejores de tu lado

por Bárbara de Eliseu



En mi artículo anterior hablé de cambios y movimientos profesionales, así que hoy quiero hablar de retención. ¿Por qué la retención es un verdadero desafío para las firmas de abogados? Durante años, las firmas de abogados han competido intensamente por atraer talento. Las estrategias de contratación se han vuelto más sofisticadas, el employer branding más elaborado y los paquetes salariales cada vez

más creativos. Sin embargo, a pesar de todo este esfuerzo, persiste una verdad incómoda: contratar buenos abogados es difícil, pero retenerlos es aún más difícil.

A medida que avanza 2026, los socios séniores y los managing partners están descubriendo que la retención, y no la contratación, es el verdadero campo de batalla para un crecimiento sostenible. Las firmas que prosperarán no serán aquellas que simplemente ganen la guerra por el talento, sino aquellas que sepan nutrirlo, implicarlo y conservarlo.

La mayoría de las salidas en las firmas de abogados se explican con narrativas sencillas: “mejor oferta”, “más oportunidades”, “un nuevo desafío”. Sin embargo, la realidad es que la decisión de marcharse rara vez responde a un solo factor. Suele ser el resultado de una acumulación de frustraciones que han sido ignoradas durante demasiado tiempo.

Desde una perspectiva de Recursos Humanos, los obstáculos para la retención en las firmas de abogados son

notablemente consistentes. Los abogados con talento a menudo se enfrentan a la ausencia de trayectorias profesionales claras y significativas. Muchas firmas siguen apoyándose en modelos de progresión vagos o desactualizados, dejando a los profesionales de alto rendimiento sin certezas sobre su futuro. Las personas no se marchan únicamente porque no les guste su firma; se marchan porque no ven con claridad cómo podrían crecer dentro de ella.

Otro factor decisivo es la calidad del liderazgo. La brillantez técnica no se traduce automáticamente en liderazgo de personas. Demasiados abogados séniores gestionan equipos del mismo modo que gestionan asuntos: con eficiencia, pero sin feedback estructurado, empatía o conversaciones de desarrollo auténticas. Con el tiempo, esto genera desmotivación, incluso en los profesionales más resilientes.

También suele existir una falta de coherencia entre las promesas y la realidad. Los

procesos de selección están llenos de mensajes inspiradores sobre flexibilidad, desarrollo y cultura. Sin embargo, el día a día dentro de muchas firmas de abogados cuenta a menudo una historia diferente. Cuando las expectativas y la experiencia real divergen, la confianza se deteriora rápidamente.

La carga de trabajo también juega un papel importante.

La alta presión siempre ha formado parte de la práctica jurídica, pero la sobrecarga crónica constituye un riesgo significativo para la retención. Combinada con la falta de reconocimiento y diálogo, termina empujando incluso a los abogados más leales a replantearse su futuro.

Uno de los mayores equívocos en el sector legal es tratar la retención como una responsabilidad exclusiva de Recursos Humanos. Los departamentos de Recursos Humanos pueden diseñar políticas y marcos de actuación, pero la retención se construye (o fracasa a menudo) en las interacciones diarias con los socios y los líderes de equipo. El talento permanece allí donde se siente respetado, desafiado y tratado con justicia. Ningún programa compensará un mal liderazgo.

Para los managing partners, esto implica aceptar una realidad incómoda: retener buenos abogados requiere cambiar no solo procesos, sino también mentalidades.

¿Qué es, entonces, lo que realmente marca la diferencia?

La retención mejora de forma notable cuando las firmas de abogados crean trayectorias

profesionales transparentes y creíbles. La ambigüedad es enemiga de la lealtad. Los abogados necesitan comprender cómo es la progresión, qué competencias se exigen y qué oportunidades reales existen. El trabajo duro es aceptable, la incertidumbre no.

Igualmente importante es invertir seriamente en la capacidad de liderazgo. Ser un gran abogado no es lo mismo que ser un buen gestor. Habilidades como la comunicación, el feedback constructivo, la delegación, la escucha activa y la inteligencia emocional no son extras opcionales, son herramientas esenciales del negocio.

La flexibilidad también debe ser real y no meramente simbólica. Los modelos de trabajo híbridos, el respeto por el tiempo personal y una consideración genuina por las circunstancias individuales ya no son beneficios adicionales. Son expectativas de una fuerza laboral moderna y deben medirse por resultados, no por las horas visibles en la oficina. Las conversaciones profesionales regulares y honestas son otra herramienta poderosa de retención.

Demasiadas firmas solo hablan con sus abogados cuando surge un problema. Un diálogo estructurado sobre ambiciones, motivaciones y preocupaciones genera compromiso y confianza. Sentirse escuchado suele ser más valioso que cualquier incentivo económico. El reconocimiento también importa. Si solo se premian las horas facturables, muchas otras contribuciones esenciales

- como dar tutoría a abogados jóvenes, desarrollar y fidelizar clientes o mejorar procesos - permanecerán invisibles. La implicación inevitablemente disminuye cuando el esfuerzo no se valora.

Por último, el bienestar debe tratarse como una prioridad estratégica. Las cargas de trabajo sostenibles y el respeto por los límites no son cuestiones secundarias, son motores clave del rendimiento a largo plazo y de la lealtad. Cuando un buen abogado se marcha, los costes visibles son evidentes: honorarios de contratación, tiempo de integración, pérdida de conocimiento y disrupción para los clientes. Los costes invisibles son aún mayores: menor moral, deterioro de la cultura y el mensaje que se transmite a quien se queda. La retención no es solo una cuestión de personas, es una cuestión de negocio.

Los abogados con talento de hoy tienen opciones. Son más móviles, más exigentes y más conscientes de su valor que cualquier generación anterior. Si las firmas quieren conservarlos, la pregunta ya no es "¿Qué tan leales son ellos?", sino más bien "¿Qué tan atractivos somos nosotros?". La retención se construye sobre la conversación, sobre la decisión y sobre un comportamiento a la vez. Las firmas que comprendan esto mantendrán a los mejores abogados de su lado. Las que no seguirán viéndolos salir por la puerta. ▣

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



# Excellence in Private Capital & Wealth Management

Discover the champions  
in each category!

**VOTE NOW**

until January 23<sup>rd</sup>

Media partners



 FEBRUARY 3-5, 2026

 Palais des Festivals, Cannes, France



# 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](http://www.iberianlawyer.com)

**N 151 | Febrero 2026**

#### Editor-in-Chief

[ilaria.laquinta@iberianlegalgroup.com](mailto:ilaria.laquinta@iberianlegalgroup.com)

#### In collaboration with

[julia.gil@iberianlegalgroup.com](mailto:julia.gil@iberianlegalgroup.com)  
[gloria.paiva@iberianlegalgroup.com](mailto:gloria.paiva@iberianlegalgroup.com)

#### Contributor

Michela Cannovale, Victoria Bujalance Vigara, Edgar Silva,  
Cristina Dauñi Taulat, Bárbara de Eliseu

#### Group Editor-in-Chief

[nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com](mailto:nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com)

#### Office Manager

[carlos.donaire@iberianlegalgroup.com](mailto:carlos.donaire@iberianlegalgroup.com)

#### Graphic Designer

[francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com](mailto:francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com)  
[andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com](mailto:andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com)  
[riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com](mailto:riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com)

#### Group Conference Manager

[anna.palazzo@iberianlegalgroup.com](mailto:anna.palazzo@iberianlegalgroup.com)

#### CEO

[aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com](mailto:aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com)

#### General Manager and Group HR Director

[stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com](mailto:stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com)

#### Group Communication and Business Development Director

[helene.thierry@lcpublishinggroup.com](mailto:helene.thierry@lcpublishinggroup.com)

#### Group CFO

[valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com](mailto:valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com)

#### Group Marketing & Sales Manager

[chiara.seghi@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.seghi@lcpublishinggroup.com)

#### Marketing & Sales Assistant

[alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com](mailto:alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com)

#### Events Coordinator

[chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com)

#### Events Department

[annika.meynardi@lcpublishinggroup.com](mailto: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](mailto:info@iberianlawyer.com)  
[www.iberianlawyer.com](http://www.iberianlawyer.com)  
[www.thelatinamericanlawyer.com](http://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](mailto:info@iberianlegalgroup.com)

Legal Deposit  
M-5664-2009