

**Carolina Albuerne,
la abogada del deal value**

**Málaga: el nuevo eje
legal de España**

**La nueva litigación laboral
se decide antes del juicio**

El hombre al frente de Pérez-Llorca en Iberia

Socio ejecutivo desde 2024, Julio Lujambio lidera la ejecución en Iberia mientras Pedro Pérez-Llorca trabaja temporalmente desde Ciudad de México. El cierre de 2025, 211,3 millones de euros y un 26% del negocio fuera de España, enmarca la nueva etapa de gobierno

Editorial

Ilaria laquinta



Tiempo de posiciones


Una vez pasada la Semana Santa, el mercado legal ibérico entra en unas semanas que se anuncian especialmente interesantes. El desembarco oficial de Gibson Dunn en España ya es un hecho. Hay un primer equipo ([aquí la noticia](#)), hay también primeras operaciones ([aquí la noticia](#)); ahora falta ver cómo se articula en la práctica el proyecto para medir su verdadero impacto y comprobar hasta qué punto altera equilibrios que parecían asentados.

En cuanto a 2025, ya se pueden extraer algunas conclusiones sobre la evolución del mercado, a la vista de los datos publicados en primicia, también este año, por *Iberian Lawyer* sobre el top 10 de los despachos con mayor facturación en el último ejercicio fiscal ([aquí la noticia](#)). La primera es clara: las Big Four siguen ganando terreno. Presentes desde hace años en la parte alta del ranking, este año una de ellas, PwC Tax & Legal, rompe por primera vez la barrera del

podio, tradicionalmente reservado a las firmas históricas españolas, y se sitúa por delante de Uría Menéndez. No parece descabellado pensar que, dentro de una década (o quizá antes), las Big Four puedan incluso disputar también las dos primeras posiciones. Su crecimiento sostenido se apoya, al fin y al cabo, en la ventaja estructural de combinar de forma integrada tax, legal y consulting. A ello se suma su escala global, que les permite invertir cientos de millones de euros en inteligencia artificial y automatización, mientras los despachos tradicionales deben financiar esos esfuerzos con los beneficios de la partnership. En definitiva, las Big Four están en condiciones de ofrecer justo lo que hoy demandan los grandes clientes corporativos: hacer más con menos.

El dato confirma un nuevo equilibrio competitivo. Las Big Four ya están tensionando, e incluso reformulando, el modelo legal tradicional desde una lógica multidisciplinar.

Otro movimiento que merece atención es el de Pérez-Llorca. La firma, que apostó decididamente por la internacionalización, parece empezar a recoger ya sus primeros frutos. Lo analizamos en detalle con Julio Lujambio, el abogado que sigue más de cerca la región ibérica, la primera y más importante para el despacho, mientras Pedro Pérez-Llorca permanece este año en Ciudad de México.

En este número perfilamos también a Carolina Albuerne, la abogada de Uría Menéndez que se está consolidando entre los asesores de referencia del mercado bancario de M&A. Abordamos además las *class actions*, un frente que empieza a ganar peso como asunto clave en el mercado español. Miramos también a Málaga, una ciudad que sigue afirmándose como plaza de servicios legales de valor y que ha logrado atraer el interés de varias firmas. A partir de un estudio de Cuatrecasas, analizamos asimismo cómo está cambiando la litigación laboral en España. Y completamos el recorrido con otros focos de actualidad: el circuito de Fórmula 1 de Madrid, Ejaso y su expansión en Portugal, y CS' Asociados. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

2026 EVENTS CALENDAR

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2026
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 07/05/2026
- The LatAm Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 19/05/2026
- 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
- Inhousecommunity Awards Milan, 15/10/2026
- FinancecommunityES Real Estate Talks and Drinks Madrid, 20/10/2026
- Legalcommunity Litigation Day Milano, 22/10/2026
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 22/10/2026
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 29/10/2026

LEGEND

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

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

2027 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

FEBRUARY

- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 18/02/2027
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 25/02/2027
- Legalcommunity Finance Awards Milan, 11/02/2027

MARCH

- Iberian Lawyer Inspiraw Madrid, 09/03/2027
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 11/03/2027
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 18/03/2027

APRIL

- LC Inspiraw Italia Milan, 05/04/2027

ITALY

Contact Referent guido.santoro@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

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

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

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

SWITZERLAND

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

MENA

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

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

LATAM

Contact Referent janci.escobar@iberianlegalgroup.com

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



El hombre al frente de Pérez-Llorca en Iberia

Socio ejecutivo desde 2024, Julio Lujambio lidera la ejecución en Iberia mientras Pedro Pérez-Llorca trabaja temporalmente desde Ciudad de México. El cierre de 2025, 211,3 millones de euros y un 26% del negocio fuera de España, enmarca la nueva etapa de gobierno

8

EN MOVIMIENTO

Gibson Dunn refuerza su equipo en Madrid tras la salida de Armando Albarrán de Freshfields

18

EN LA WEB

Energía, inmobiliario y capital privado impulsan el M&A ibérico

26

La abogada del deal value

36

Acciones colectivas: de debate teórico a riesgo estructural

42

Málaga: el nuevo eje legal de España

48

La nueva litigación laboral se decide antes del juicio

52

Act Legal apuesta por la defensa desde Sevilla

56

Antes de la primera vuelta del deporte

60

Dentro del modelo de liderazgo compartido de CS'Associados

66

Tendiendo puentes entre Portugal y España

72

Dentro de la "caja" de la innovación: el modelo Prompt Lawyer de LCA

98

La primera vez de un club deal en una sociedad de consultoría profesional

102

FINANZAS EN ACCIÓN

NOMBRAMIENTO
Sebastian Gunningham liderará la nueva etapa de Remitly

106

FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

Bondo Advisors asesora en transacción inmobiliaria

110

Menos liquidez, más selección y nuevos modelos de acceso

116

ESPECIAL

INSPIRALAW
Celebration Night 2026

124

Un cambio de paradigma para el crédito al consumo en España

126

Europa innova, el mundo acelera

128

WCA

Las sanciones internacionales y el conflicto de Iran

130

WLW

Inteligencia artificial y tutela de menores y colectivos vulnerables

132

SESIÓN DE COACHING

Las conversaciones que los líderes evitan. Y por qué les pueden costar a sus mejores abogados

En movimiento



Gibson Dunn refuerza su equipo en Madrid tras la salida de Armando Albarrán de Freshfields

Según fuentes de *Iberian Lawyer*, **Armando Albarrán** dejó Freshfields el pasado mes de marzo, tras el anuncio de Gibson Dunn en enero de que lideraría el lanzamiento de su oficina en Madrid ([ver noticia](#)).

Deloitte Legal incorpora tres nuevos socios en España

Deloitte Legal ha reforzado su práctica de Corporate M&A con el nombramiento de **Alfonso Bayona**, **Borja Martín** y **Juan de Navasqués** como socios, fortaleciendo sus capacidades en operaciones de energía, infraestructuras y private equity. Los tres proceden de Pinsent Masons.



Aurora Sanz, nueva managing partner de tax & legal en Grant Thornton España

Aurora Sanz ha sido nombrada nueva managing partner de tax & legal en Grant Thornton España. En este cargo, codirigirá todas las áreas legales a nivel nacional. Hasta ahora lideraba la práctica de servicios laborales de la firma.



Ecija incorpora un nuevo equipo de IP liderado por la socia Laura Alonso

Ecija ha incorporado a **Laura Alonso** y a su equipo de 12 profesionales para reforzar su práctica de propiedad industrial (IP). Procede de Hoyng Rokh Monegier, donde era socia. La firma también ha promocionado a **Javier Arnaiz Vidella** a socio en su práctica de ciberseguridad y protección de datos, y ha incorporado a **Jorge Martínez** como socio en el área de regulatory y compliance, procedente de CMS Albiñana & Suárez de Lezo.



Eversheds Sutherland Spain promociona a 11 abogados en España

Eversheds Sutherland Spain ha anunciado una nueva ronda de promociones internas en su oficina de Madrid. Entre los nombramientos de mayor rango, **Andrés Ponce Lorza** y **Juan Moncada**, ambos legal directors, han sido promovidos a counsel.



Carlos Rivadulla, Carles Ramírez y Óscar Gilaberte, nuevos socios de Auren

Auren ha nombrado a **Carlos Rivadulla** socio de su división legal, Auren Legal. Procede de Écija y está especializado en propiedad intelectual, tecnología e inteligencia artificial. La firma también ha nombrado a **Carles Ramírez** nuevo socio del área económico-financiera de su división legal en la oficina de Barcelona. **Óscar Gilaberte** ha sido promovido a socio en su división de consultoría, dentro del área de tecnología (Auren Tech), en Valencia.





SILVIA ZAMORANO



CARMEN MARULL

KPMG nombra a Silvia Zamorano y Carmen Marull nuevas socias

KPMG Abogados ha nombrado a **Silvia Zamorano** socia de su práctica de legal compliance en Madrid. Procede de Ecija, donde era socia. La firma también ha incorporado a **Carmen Marull** como socia del área de people services en Barcelona.

CMS nombra a Javier Colino global head de travel & leisure; Álvaro Seijo Bar se incorpora como socio

CMS ha nombrado a **Javier Colino**, socio de su práctica de real estate en España, como global head de su grupo de hospitality, travel & leisure. La firma también ha incorporado a **Álvaro Seijo Bar** como nuevo socio del área de propiedad intelectual, industrial e intangible. Procede de Uría Menéndez.



ÁLVARO SEIJO BAR



JAVIER COLINO

Andersen incorpora a Javier Ortega y Oihane Inchausti como socios

Andersen ha reforzado su práctica de real estate con el nombramiento de **Javier Ortega** como socio. Procede de Stender Deuretsbacher Heher. La firma también ha nombrado a **Oihane Inchausti** nueva socia laboralista en su oficina de Bilbao, procedente de Deloitte Legal. Está especializada en derecho laboral y de la seguridad social.



OIHANE INCHAUSTI



JAVIER ORTEGA

PwC Tax & Legal incorpora a Andrés Mochales Forero como socio

PwC Tax & Legal ha incorporado a **Andrés Mochales Forero** como socio de su equipo de Corporate-M&A. Procede de A&O Shearman.



EY Abogados nombra a Marcos Piñeiro socio de equity

EY Abogados ha nombrado a **Marcos Piñeiro** socio de equity en Galicia. Cuenta con más de 19 años de experiencia en fiscalidad corporativa y asesoramiento a empresa familiar en la región.

Ejaso incorpora a Ignacio Blanco Pérez como socio corporate en energía

Ejaso ha incorporado a **Ignacio Blanco Pérez** como socio corporate en su oficina de Madrid. Procede de Andersen, donde ocupaba el cargo de director en la práctica corporate.



Ceca Magán nombra a Carlos Gutiérrez nuevo socio

Ceca Magán Abogados ha nombrado a **Carlos Gutiérrez** nuevo socio de la práctica de litigación y arbitraje en Madrid. Procede de Siemens Gamesa.



Ramón y Cajal nombra a Antonio Alcolea Cantos socio

Ramón y Cajal Abogados ha nombrado a Antonio **Alcolea Cantos** nuevo socio y responsable del área de derecho administrativo y sectores regulados. Abogado del Estado en excedencia, está especializado en derecho administrativo y litigios con el sector público.

Pinsent Masons incorpora a Belén Lavandera como socia laboralista

Pinsent Masons ha incorporado a **Belén Lavandera** como socia de su práctica laboral en la oficina de Madrid. Procede de Linklaters.



Fieldfisher incorpora a Rafael Durán a su equipo de corporate M&A en Madrid

Fieldfisher ha incorporado a **Rafael Durán** como socio siendo parte de su equipo de corporate M&A en Madrid. Procede de Pinsent Masons.



David Díez se incorpora a A&O Shearman para liderar la práctica de regulatory

A&O Shearman ha nombrado a **David Díez** socio responsable de su práctica de derecho público y sectores regulados en España, tal y como adelantó Iberian Lawyer. Procede de Watson Farley & Williams.

Gabriel Salarich se incorpora a Barrilero como socio y responsable de finanzas

Barrilero ha incorporado a **Gabriel Salarich** como socio para liderar sus prácticas de banking, finance y capital markets. Procede de Pérez-Llorca, donde ejercía como counsel.



Ricardo Rocha se incorpora a Abreu Advogados como associate partner

Abreu Advogados ha incorporado a **Ricardo Rocha** como associate partner en el área de healthcare, life sciences & pharmaceuticals. Procede de PLMJ.



JOÃO MARIA CABRAL MENÉRES, JOSÉ SARAIVA DE LEMOS

Broseta nombra dos of counsel en Lisboa

Broseta ha nombrado a **João Maria Cabral Menéres** y **José Saraiva de Lemos** como of counsel en su práctica de derecho público en Lisboa.

Ricardo Codeço, nuevo socio en Pragma Advogados

Pragma Advogados ha incorporado a **Ricardo Codeço** como socio y responsable del área de derecho fiscal. Procede de JPAB – José Pedro Aguiar-Branco Associados.



Patrícia Paias se incorpora a MFA Legal & Tech como socia

MFA Legal & Tech ha incorporado a **Patrícia Paias** como socia y responsable del área de life sciences y litigación en propiedad intelectual. Procede de Antas da Cunha Ecija.



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





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

En la web



Energía, inmobiliario y capital privado impulsan el M&A ibérico

El mercado ibérico de fusiones y adquisiciones continúa mostrando un fuerte dinamismo, impulsado especialmente por operaciones en los sectores energético, inmobiliario y de servicios financieros. Tanto en España como en Portugal, la actividad está liderada por fondos internacionales, gestoras de activos y operaciones corporativas estratégicas, en un contexto de creciente sofisticación del mercado y consolidación de actores globales.

En España, destacan las transacciones vinculadas a energía e infraestructuras, caracterizadas por elevados volúmenes de inversión y estructuras de financiación complejas. En Portugal, por su parte, se mantiene una actividad relevante en los sectores asegurador y de private equity, favoreciendo la consolidación sectorial.

Entre las principales operaciones del periodo se encuentran la colocación acelerada de acciones de Naturgy por parte de GIP (BlackRock), la financiación de la cartera renovable de Nexwell Power y la adquisición de activos residenciales por parte de MEAG, junto con operaciones estratégicas como la venta de AltamarCAM a Mercer y la salida de Verdane de Cleanwatts.

Uría Menéndez asesora en la venta de acciones de Naturgy por €2.79B



ALFONSO BERNAR FERNÁNDEZ-ROCA



JOSÉ IGNACIO BAUS GARCÉS



JAVIER REDONET SÁNCHEZ DEL CAMPO

Uría Menéndez ha asesorado a GIP III Canary 1 en la colocación acelerada (accelerated bookbuilt offering) del 11,4% del capital social de Naturgy Energy Group, valorada en €2.790 millones. Las acciones se colocaron a €25,20 por acción, en una operación dirigida a inversores institucionales. GIP III Canary 1 es un vehículo controlado por fondos gestionados o asesorados por filiales de Global Infrastructure Management, subsidiaria de BlackRock

ÁREA DE PRÁCTICA

Mercado de capitales

OPERACIÓN

Venta del 11,4% de Naturgy por GIP III Canary 1

FIRMAS

Uría Menéndez

ASESORES

Javier Redonet Sánchez del Campo, Alfonso Bernar Fernández-Roca, José Ignacio Baus Garcés

VALOR

€2.79B

Linklaters, Hogan Lovells y Uría Menéndez asesoran en la venta de AltamarCAM a Mercer



ALBERTO BOCCHIERI



CARMEN BURGOS



ENRIQUE DE PABLOS
MARTÍNEZ-FORTÓN



JOSÉ BUIGUES



RAFAEL NÚÑEZ LAGOS

Linklaters ha asesorado a Permira en la venta de AltamarCAM Partners a Mercer, filial del grupo asegurador estadounidense Marsh & McLennan Companies. Por su parte, Hogan Lovells ha asesorado a Marsh en la adquisición, mientras que Uría Menéndez ha asesorado a AltamarCAM en la operación. La transacción permitirá a Mercer adquirir un gestor de activos de mercados privados con aproximadamente €20.000 millones en activos bajo gestión, reforzando su plataforma global de inversiones alternativas.

La operación está sujeta a las aprobaciones regulatorias habituales y se prevé su cierre en el segundo semestre de 2026.

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate / M&A

OPERACIÓN

Venta de AltamarCAM a Mercer

FIRMAS

Linklaters, Hogan Lovells y Uría Menéndez

ASESORES

Linklaters: **Carmen Burgos, José Buigues, Alberto Bocchieri;**

Hogan Lovells: En Madrid: **Enrique de Pablos, Carlos Beltrán, Belén Placencia, Alejandro Moscoso del Prado, Alexis Panizo.** En Londres: **John Connell, Francesca Parker, Cees Brouwer, Hope O'Dwyer, Alex Dolmans, Kate Morrison-Betts, Audrey Tan, Samuel Tahir**

Uría Menéndez: **Rafael Núñez Lagos, Susana Serrano, Luis Ignacio Díaz, Pablo Bonmatí, Martín Rodríguez, Clara Irina Torrente, David Ruiz, Rafael García Llana, Daniel Casado, Isabel Aguilar, Antonio Guerra, Alberto Pérez y Daniel Cerrutti**

MEAG adquiere el 50% de la cartera residencial de Culmia por €262M



ISMAEL FERNÁNDEZ ANTÓN



NATALIA CALLEJO PLA

El fondo alemán MEAG ha adquirido el 50% de una cartera residencial de Culmia compuesta por aproximadamente 1.800 viviendas en régimen de alquiler asequible, a través de la adquisición de participaciones en tres sociedades proyecto. Los activos están ubicados en la Comunidad de Madrid, Valencia y Benidorm, y la operación está valorada en €262 millones.

El modelo de inversión se basa en colaboración público-privada, mediante concesiones de derechos de superficie a largo plazo, mientras que MEAG y Culmia gestionarán los activos y el desarrollo de los proyectos. Ontier asesoró al comprador, Ashurst a Culmia, y EY y Linklaters en materia fiscal.

ÁREA DE PRÁCTICA

Real Estate / Corporate

OPERACIÓN

Adquisición del 50% de la cartera residencial de Culmia

FIRMAS

Ontier, Ashurst, EY, Linklaters

ASESORES

Ontier: **Natalia Callejo Pla, Alfonso Vallés Rodríguez, Marta Sánchez Urgellés.**

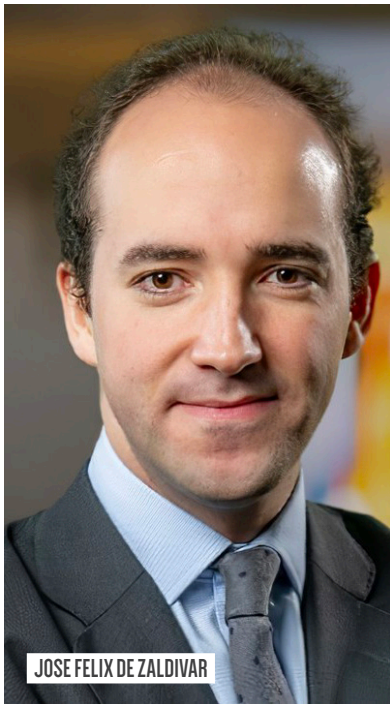
Ashurst: **Ismael Fernández Antón, Sara Izquierdo, Román Hierro, Paula Heredero, Camilo Luna, Marta Timoner**

Linklaters: **Natalia Callejo Pla, Alfonso Vallés, Marta Sánchez; Ismael Fernández Antón, Sara Izquierdo**

VALOR

€262 millones

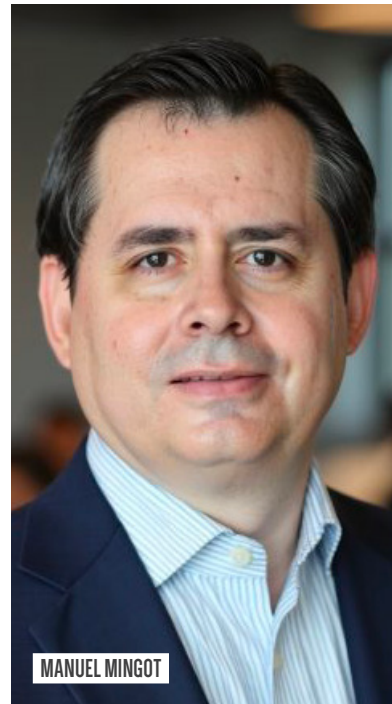
Ontier, Uría y WFW asesoran en la financiación de €245M de Nexwell Power



JOSE FELIX DE ZALDIVAR



JUAN-VICENTE-BARQUILLA



MANUEL MINGOT

Nexwell Power ha asegurado un paquete de financiación superior a €245 millones para el desarrollo de su cartera de energías renovables en España y el impulso de acuerdos de suministro energético a largo plazo. La operación incluye una financiación senior de €134 millones otorgada por MUFG Bank y el Instituto de Crédito Oficial (ICO), así como financiación adicional concedida por Eiffel Investment Group. El portfolio financiado comprende 248 MW de activos renovables en Andalucía y Aragón, incluyendo plantas fotovoltaicas diseñadas para integrar sistemas de almacenamiento energético. Watson Farley & Williams asesoró a MUFG Bank e ICO, Uría Menéndez a Nexwell Power y Ontier a Eiffel Investment Group.

ÁREA DE PRÁCTICA

Banca y finanzas

OPERACIÓN

Financiación de Nexwell Power

FIRMAS

Ontier, Uría Menéndez, Watson Farley & Williams

ASESORES

Ontier: **José Félix Zaldívar**, Eugenia Martínez, Javier Galarza.

Uría Menéndez: **Juan Vicente Barquilla**.

Watson Farley & Williams: **Manuel Mingot**.

VALOR

+€245 millones

PLMJ y Deloitte asesoran en la adquisición de Seguramos



CRISTINA FERREIRA



FILIFE AVIDES MOREIRA



MIGUEL TORRES

PLMJ ha asesorado a MDS en la adquisición del 50,1% del bróker Seguramos, en una de las mayores operaciones de corretaje de seguros en Portugal. Deloitte Legal Telles ha asesorado a los accionistas de Seguramos en la transacción, tras la cual MDS se convierte en accionista mayoritario. Tras la operación, MDS Portugal gestionará aproximadamente €600 millones en primas y cerca de €95 millones en ingresos, reforzando significativamente su posición en el mercado y ampliando su red de distribución.

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate / M&A

OPERACIÓN

Adquisición de Seguramos

FIRMAS

PLMJ, Deloitte Legal Telles

ASESORES

PLMJ: **Filipe Avides Moreira, Tiago Belinha, Isabel Côte-Real; Gonçalo dos Reis Martins, André Gama Loureiro, Teresa Proença Varão, Francisca Ramos Franco; Ricardo Oliveira, Rodrigo Martins Policarpo, Julia Werberich, Matilde Neto Ribeiro.**

Deloitte Legal Telles: **Cristina Ferreira, Miguel Torres, Maria José Aires Pereira, Flávia Sampaio.**

PLMJ asesora a Verdane en la venta de Cleanwatts



PLMJ ha asesorado a la firma europea de private equity Verdane en la venta del 100% de su participación en Cleanwatts a un fondo de infraestructuras gestionado por DWS. La operación contempla una inversión de aproximadamente €150 millones hasta 2030 para impulsar el desarrollo de comunidades energéticas en Portugal.

La transacción refuerza el crecimiento del sector de energías renovables y el desarrollo de modelos descentralizados de generación energética en el mercado portugués.

ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate / M&A

OPERACIÓN

Venta de Cleanwatts

FIRMAS

PLMJ

ASESORES

Duarte Schmidt Lino, Nuno Serrão Faria; Luís Miguel Vasconcelos, André da Gama Loureiro; João Rodrigues Duarte; Isabel Côrte-Real, Madalena Doutel.

VALOR

€150 millones



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



CAROLINA ALBUERNE

La abogada del *deal value*

De Asturias a la primera línea de la banca: Carolina Albuérne, socia de Uría Menéndez, líder de las *league tables* y con una carrera construida “en casa”, entre regulación y grandes operaciones

por Iliaria Iaquinta

En 2025 su nombre empezó a circular con insistencia en los rankings de la abogacía de negocios. **Carolina Albuerne**, socia de Uría Menéndez, escalaba posiciones en las clasificaciones de *Mergermarket* y *TTR Data* y se situaba incluso por delante de algunos “históricos” del sector, de Albarrán a Del Val.

Las cifras explican parte del fenómeno. Albuerne figura tercera en el ranking de *Mergermarket* por *deal value*, con tres operaciones de gran calado: el asesoramiento a Banco Santander en la venta de una cartera de préstamos *performing* y colateralizados a Goldman Sachs y Allianz; la venta a Erste Group Bank del 49% de Santander Bank Polska SA; y la asistencia a Banco Sabadell en la venta de TSB Banking Group. En conjunto, esas operaciones suman 9.971 millones de euros. Según *TTR Data*, además, lidera el ranking femenino por valor total de operaciones (10.089,66 millones de euros) y ocupa la segunda posición en el ranking mixto de 2025.

Los números la han colocado en el foco. Pero para entender a la persona detrás del *deal value* hay que salir del ranking y entrar en su despacho. La historia empieza lejos de las grandes operaciones. En Asturias. Albuerne nació, como dice ella misma, “en un pueblito pequeñito”. Durante un tiempo su plan fue sencillo: estudiar Derecho cerca de casa. Para una buena estudiante sin una vocación todavía definida, “era una solución muy obvia”, recuerda.

Hasta que apareció una profesora que la empujó a mirar más lejos. Y ese “más lejos” terminó siendo Madrid. Acabó en ICADE, en una doble titulación de Derecho y Empresariales que entonces no era tan habitual. Allí entendió de golpe qué era la abogacía de los negocios: operaciones que se construyen con técnica, estructura y estrategia.

A partir de ese momento, dice, ya no hubo plan B. “Desde segundo tenía claro que quería dedicarme al mercantil”. No hizo entrevistas en banca de inversión ni en consultoría. Tampoco en otros despachos. “Yo quería hacer esto y quería hacerlo aquí”. Ese “aquí” era Uría Menéndez. Llegó a la firma gracias a un profesor, **Rafael Sebastián** —socio del despacho—, que le abrió la puerta. Empezó incluso antes de terminar la carrera. En

su último año ya trabajaba por las tardes en la oficina. “He hecho toda mi carrera aquí”, resume. En Uría, explica, no es una excepción. Es parte del modelo. Una firma “de cantera”, con rotaciones en los primeros años y una cultura que todavía suena a oficio. Cuando se le pregunta por qué se ha quedado, responde con naturalidad: “Es mi casa”.

A los 23 años, el despacho la envió a Barcelona. Más tarde llegaría Nueva York. La movilidad, insiste, no es un extra dentro de la firma: “Forma parte de nuestro ADN”. Por eso, cuando algún asociado le pregunta si merece la pena irse, su respuesta es directa: “Vete de cabeza”. Barcelona fue sobre todo un cambio de equipo y de rutina. “Me abrió un poquito más la mente”, dice. Aunque matiza que, en el fondo, la forma de trabajar era la misma. Nueva York fue distinto. Allí tuvo más contacto con despachos internacionales y pudo comprobar algo que recuerda con cierta satisfacción: “ver que las grandes firmas... conocen a Uría y te tratan como un igual”. Aquella etapa coincidió además con un momento personal importante: el embarazo de su primer hijo. Tenía 29 años y decidió no trasladar a toda la familia. Su marido —con un trabajo muy exigente y viajes constantes— se quedó en España. Durante meses mantuvieron un puente aéreo constante; ella volvía a Madrid cada dos o tres semanas y él viajaba también. El niño no nació en Nueva York. Volvió “justo la última semana” en la que aún podía volar. “Con retrospectiva, creo que fue una mala decisión”, dice hoy. Aun así, de esas experiencias se queda con una idea clara: moverse no es un paréntesis en la carrera. Es parte de la formación.

Cuando volvió a Madrid seguía siendo una abogada mercantilista. Pero su práctica empezó a tomar otra dirección. “Mi evolución ha sido de un mercantil más general al mundo de bancos”, explica. No fue un giro repentino. Hubo una mezcla de elección personal y contexto. Por un lado, su formación —esa doble vía de Derecho y Empresa— la hacía sentirse “más cómoda con los números, con la contabilidad” que a quien llega solo desde lo jurídico. Por otro, llegó la gran crisis financiera. El mercado empujó a muchos abogados hacia el

sector bancario. Y además cambió completamente el marco regulatorio. “A raíz de la crisis se cambió toda la normativa bancaria”, recuerda. Eso alteró el equilibrio generacional en la profesión. Los grandes expertos del momento ya no podían refugiarse en el “esto siempre se ha hecho así”. “Esa barrera de entrada del expertise... de repente ya no existía igual”, dice. Para Albuerne fue el momento de acelerar. Empezó a trabajar en cuestiones regulatorias hacia 2008–2009 y, desde 2010–2011, se dedica “en exclusiva” al sector financiero.

Desde entonces, su trabajo se cruza con buena parte de la historia reciente de la banca española: la fusión de CaixaBank y Bankia; la OPA de Sabadell y BBVA; la integración de Unicaja y Liberbank. A eso se suman operaciones *cross-border*: la venta de TSB por parte de Sabadell, la venta de Santander Bank Polska a Erste o la compra de Webster Bank por Banco Santander, además del trabajo en la integración de Consumer Bank y Openbank. “No me aburro, vamos. Tengo la suerte de no aburrirme”, dice con una sonrisa. Pero no todo lo que hace aparece en titulares. Una parte importante de su día a día es regulatoria, estructuras de “eficiencia de capital”, diseñadas para consumir menos capital, evitar deducciones y optimizar el balance de los bancos. Es un trabajo poco visible, pero fundamental. Convive con gobierno corporativo, mercados de capitales, resolución bancaria —“en banca es muy relevante”— y, por supuesto, con el M&A bancario que aparece en los rankings. Mientras su carrera avanzaba, su vida personal también seguía su propio ritmo. Después del primero llegaron dos hijas más. “Mi carrera siguió hacia adelante”, resume. ¿La clave? “Mucha ayuda y mucho apoyo, mental y físico”, explica. Y una razón sencilla: “me encanta mi trabajo”.

En los últimos años ha añadido otra dimensión a su agenda: el pro-bono. “Siendo sinceros, yo siempre había hecho un poquito de voluntariado”, admite. Pero su implicación cambió “hace cuatro o cinco años”, tras una comida con **José Alberto Navarro**, socio en Barcelona y responsable de la práctica pro bono del despacho. “Me hizo darme cuenta de que era algo distinto”, cuenta. “Me hizo sentir responsabilidad”. Si uno tiene herramientas que otros no tienen, compartirlas deja de ser un gesto voluntario. Se convierte en una obligación.



CAROLINA ALBUERNE


Su rutina empieza temprano. “Me levanto a las cinco”, cuenta. Trabaja un rato antes de que se despierte la casa. Después llega la logística familiar: desayuno, colegio, niños. El mayor tiene 12 años; la pequeña, 7. Vive cerca del despacho y el colegio está a mano. En la oficina, el ritmo cambia cada día: llamadas, reuniones, entrevistas a candidatos, clases cuando toca. “Cada día es una sorpresa”, dice. Dentro de esa imprevisibilidad, hay dos hábitos innegociables: los miércoles y jueves come en casa con sus hijos. “Siempre”, subraya.

Salvo picos de trabajo, intenta salir “sobre las ocho” para estar presente por la tarde. Y cuando la casa se calma: “me pongo una copa de vino y cenoy tranquilamente”. Su marido —dice— la apoya “cien por cien” y “me empuja hacia más y no lo contrario”. También cuenta con ayuda doméstica.

Ser mujer en un sector todavía muy masculino es un tema inevitable. Albuerne reconoce los datos, pero en su experiencia no ha sentido el machismo como un obstáculo directo. Para ella, la dificultad

está en el calendario vital. Embarazos y maternidad coinciden con el momento en que la carrera “tiene que despegar”. “Eso es difícil de gestionar”, admite. Ahí es donde, en su opinión, las medidas de flexibilidad pueden marcar la diferencia.

Fuera del despacho, su “religión” es el fútbol. Era del Oviedo —“porque soy de Asturias”— y ahora es del Real Madrid. Va al estadio, a veces con su hijo mayor, y se define “tribunera”, con bolsa de pipas. Le gusta la ópera, pero no hay aria que compita con un partido del Madrid. “Lo juro”, sonríe.

Cuando se le pregunta por sueños, no habla de metas grandilocuentes. “Me encanta mi vida”, dice. Por eso le cuesta ponerle título a uno. El suyo es que el futuro sea tan bueno como el presente. De niña quiso trabajar en la ONU, pero se reconoce pragmática: “La vida te da las cartas que te da y hay que jugarlas lo mejor que puedas”. ¿Remordimientos? Pocos. Uno, quizá el más personal: a veces piensa que tal vez debería haber tenido un cuarto hijo. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



CAROLINA ALBUERNE



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



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

JULIO LUJAMBIO

El hombre al frente de Pérez-Llorca en Iberia

Socio ejecutivo desde 2024, Julio Lujambio lidera la ejecución en Iberia mientras Pedro Pérez-Llorca trabaja temporalmente desde Ciudad de México. El cierre de 2025, 211,3 millones de euros y un 26% del negocio fuera de España, enmarca la nueva etapa de gobierno

por Ilaria Iaquinta

Mexicano, 47 años, doblemente cualificado en México y España, casado con una abogada y padre de cuatro hijos, **Julio Lujambio**, socio ejecutivo de Pérez-Llorca, recibe a *Iberian Lawyer* en su despacho de Madrid. Tras la mesa, algunos premios en la estantería. “Son de los *Forty under40* de hace diez años”, bromea, con esa sonrisa que mezcla ironía y paso del tiempo. A un lado, una secuencia de fotos de sus hijos, sacadas cada verano, en el mismo lugar de Cádiz, como si las imágenes sirvieran para medir los años. Llegó a España con 23 años para estudiar un máster en el IE y completar su habilitación; se quedó, dice, “por una mujer”, hoy su esposa.

LOS ORÍGENES

“Cuando me incorporé en 2005, el despacho era mucho más pequeño”, recuerda. “Buscaban un asociado junior para el equipo de Corporate y el proceso terminó con dos incorporaciones porque los dos encajaban: Carmen Reyna y yo, lo cual dice mucho de la filosofía de Pérez-Llorca. Veintiún años después, ambos seguimos en la firma”. Reyna, añade, también forma parte hoy de los órganos de gobierno internacional del partnership.

Desde entonces, su trayectoria ha seguido un ascenso sostenido. Fue nombrado socio en enero de 2014, con 35 años y en un momento en que el país todavía arrastraba el impacto de la crisis. “La tónica del mercado no era nombrar socios de corporate”, subraya. Aun así, la firma promocionó a cuatro asociados del área entre 2013 y 2014 —**Alejandro Osma, Pablo González, Carmen Reyna** y él— como apuesta por el proyecto. En 2016 asumió su primera responsabilidad de gestión al ponerse al frente de uno de los grupos de Corporate. En 2020, cuando el despacho pasó a un modelo con consejo de administración, se incorporó al órgano de gobierno. Y en 2024 llegó su nombramiento como socio ejecutivo, dentro de un modelo reforzado de gobernanza que



JULIO LUJAMBIO

creó también el cargo de **Iván Delgado** como socio ejecutivo internacional, y a **Constanza Vergara** como COO manteniendo a Pedro Pérez-Llorca como socio director. En paralelo, el despacho creó además un *International Partnership Board* (ver *box* dedicado). La estructura recuerda a la de muchas grandes firmas internacionales, con un órgano global que marca la estrategia, un socio director de referencia

OFICINAS EN EL MUNDO

Europa - Barcelona Bruselas Lisboa Londres Madrid

América - Bogotá Ciudad de México Medellín Monterrey New York

Asia - Pacífico Singapur Abu Dabi (*next opening*)

y comités ejecutivos por geografía en los que participan los socios ejecutivos de la firma.

SOCIO EJECUTIVO: QUÉ SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA

Lujambio enmarca su cargo como respuesta organizativa de ejecución a la fase de internacionalización acelerada de la firma. Su función pasa por “seguir muy de cerca” la composición de los equipos y de las prácticas, asegurar el equilibrio entre promoción interna e incorporación de talento externo y dotar al despacho de medios “muy aterrizados”, especialmente en tecnología e inteligencia artificial. Bajando al terreno de los *lateral hires*, explica: “Estoy muy involucrado. Veo si tiene sentido esa incorporación, qué puede aportar y el *business plan* conjunto”. En los procesos de Iberia, añade, suele liderar personalmente ese análisis, siempre dentro de unas directrices estratégicas marcadas por el Partnership Board Internacional y ejecutadas junto con Pedro Pérez-Llorca e Iván Delgado.

El traslado temporal de Pedro Pérez-Llorca a Ciudad de México, materializado en enero de 2026, ha reforzado de forma natural su peso. “La gestión del mercado ibérico ha recaído mucho más en mí, tanto por mandato como por presencia geográfica”, resume. Y lo traduce en una red muy concreta de interacción, entre socios, áreas de *business services* como finanzas, desarrollo de negocio, recursos humanos y comunicación. Y también en la prioridad de leer la evolución de las prácticas y detectar los “trenes del mercado”. Aun así, el “baricentro”, insiste, no se ha movido, porque Pérez-Llorca sigue siendo “una única firma, con objetivos compartidos y decisiones nacionales orientadas al proyecto global en la que Pedro Pérez-Llorca es nuestro máximo responsable”. Lo que sí cambia, explica, es la ejecución ya que el seguimiento del día a día se intensifica desde Madrid y obliga a afinar la coordinación con el socio director en México. No lo describe como un esquema rígido, sino como una comunicación continua y natural: “No hay un ritual semanal; es casi permanente... mensajes, llamadas... y gira más en torno al ‘cómo’ que al ‘qué’, porque el ‘qué’ lo tenemos muy claro”, subraya.

Y esa coordinación, matiza, no es solo Madrid-México, sino también con Iván Delgado desde

Nueva York. Sobre el papel, la división con él parece clara, Iberia por un lado e internacional por otro. En la práctica, Lujambio la matiza: “No son roles con una frontera delimitada”, afirma, porque muchas decisiones tienen efectos cruzados. Recursos, prioridades de prácticas o inversión en capacidades afectan a varias geografías a la vez. Delgado fue su primer jefe directo cuando se incorporó al despacho en 2005: un detalle biográfico que, a su juicio, explica un estilo de coordinación “sin compartimentos”. Lujambio subraya también una ‘curiosidad’: siendo mexicano, su foco es Iberia; y la apuesta por México, dice, no la lideró él, sino Delgado. “Demuestra los pocos prejuicios que tenemos”, resume.

LOS NÚMEROS DE 2025

Pérez-Llorca cerró 2025 con 211,3 millones de euros de ingresos *pro forma*, un 28% más que el año anterior. En España, la cifra alcanzó los 155,8 millones, un 17% más. Portugal, México y Colombia aportaron conjuntamente 55,5 millones, el 26% del total. Las cifras confirman una trayectoria de fuerte aceleración, en la última década (2016-2025), Pérez-Llorca ha multiplicado por 6 sus ventas. Sin embargo, el crecimiento rápido también introduce fricciones. Lujambio no lo niega, pero invierte la perspectiva: “nos generaría más tensiones el no crecimiento”, por su impacto en la carrera y la retención de talento. De hecho, cuando se habla de facturación, lo encuadra como “la segunda mejor noticia del año”; la primera, dice, fueron las promociones internas anunciadas en diciembre (12 nuevos socios y cinco counsels, *ndr*). Su preocupación más clara es cultural: mantener calidad, respeto y compañerismo

EL DESPACHO EN CIFRAS

Ingresos 2025: **€211,3 millones (+28%).**
 Ingresos España: **€155,8 millones (+17%).**
 Ingresos Portugal + México + Colombia: **€55,5 millones (26% del total).**
 España: **372 profesionales y 73 socios**
 Portugal: **más de 60 profesionales y 14 socios**
 Total: **689 profesionales y 144 socios**

EL INTERATIONAL PARTNERSHIP BOARD


Órgano donde “se escuchan todas las sensibilidades” y se consensúa el “qué” de la firma. Su composición no es pública, sin embargo, incluye más de 30 socios, con representación por países, prácticas, generaciones y género (aprox. 30% mujeres). Se reúne trimestralmente y con sesiones extraordinarias cuando hace falta. La junta de socios sigue siendo el órgano último; el Board Internacional fija estrategia y la ejecución recae en comités por país y en la tróada directiva (Pedro Pérez-Llorca, Iván Delgado y Julio Lujambio).

mientras se estandarizan procesos entre jurisdicciones e impulsan controles homogéneos. “La oferta que queremos llevar a nuestros clientes es que van a tener en todos los países el mismo servicio de calidad”, insiste. En esa ambición coloca la idea de “no ser la mera acumulación de buenos despachos, sino un gran despacho; y aspirar a ser firma de referencia en todos los países donde opera”.

PORTUGAL Y ABU DABI

Dos años después de la apertura de Lisboa, Lujambio califica el balance de la oficina portuguesa como “extraordinario” y recuerda que se trató de una apuesta *greenfield*. Hoy, esa oficina se sitúa por encima de las 60 personas y con 14 socios. La estructura local, además, se ha rediseñado a raíz del proyecto de Abu Dabi, el último anunciado a comienzos de año. De hecho, **Carlos Vaz de Almeida** es el nuevo managing partner, junto a **Inês Arruda** y **Adolfo Mesquita Nunes** como country co-chairs. **Gonçalo Capela Godinho**, hasta ahora al frente en Portugal, se trasladará por su parte a Abu Dabi junto con un par de *associates*. Lujambio lo presenta como un hub regional de relación, no una oficina de derecho local, en un modelo “tipo Singapur”: un equipo pequeño, cerca de inversores y de despachos locales, concebido para trabajar de forma coordinada con España, Portugal, México y Colombia, además de la práctica africana de raíz lusófona coordinada desde Lisboa.

EL FOCO DE 2026

Sobre los objetivos de facturación evita cifras. “No lo hacemos público”. Pero sí deja claras las dos palancas sobre las que quiere apoyarse la firma este año a nivel global, promoción interna y nuevas incorporaciones laterales. Entre las áreas donde ve más recorrido menciona fiscal, deporte, defensa y financiero. En fiscalidad, de hecho, el despacho ya ha reforzado Madrid con la integración en tax litigation de **Adal Salamanca** en febrero, y deja caer que hay más proyectos en marcha. La idea, insiste, no es crecer por crecer: el crecimiento debe responder a lógica estratégica y encaje cultural. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



PEDRO PÉREZ-LLORCA, JULIO LUJAMBIO, IVÁN DELGADO Y CONSTANZA VERGARA



Acciones colectivas: de debate teórico a riesgo estructural

El avance de las acciones colectivas obliga a España a definir cómo equilibrar tutela del consumidor, seguridad jurídica e impacto empresarial

por magalí bujía sica

El desarrollo de las *acciones colectivas* en España ha dejado de situarse en un plano teórico para convertirse en una discusión estructural sobre el funcionamiento del sistema jurídico y el equilibrio entre consumidores y empresas.

Iberian Lawyer abordó esta cuestión con varios abogados de empresa con experiencia directa en la gestión de este tipo de riesgos, en el marco del encuentro, el pasado 24 marzo “Class Action: un fenómeno emergente”. En el debate participaron **Javier Ramírez**, vicepresidente y *associate general counsel for litigation globally (excluding US)* en HP y *head of advocacy* en ACC Europe; **Carlos Menor Gómez**, legal director y *compliance officer* en Groupe Renault España; **Teresa Mínguez Díaz**, *general counsel and compliance and integrity officer* en Porsche Ibérica y miembro de la junta de gobierno del ICAM; y **Jaime López de Villarreal**, *global head of legal* en Loewe.

Para Javier Ramírez el “*opt-out*” previsto en el Proyecto de Ley en España marca un punto de inflexión. A diferencia del enfoque predominante en Europa, basado en sistemas “*opt-in*”, este mecanismo implica que los consumidores quedan automáticamente vinculados a una acción colectiva salvo que decidan excluirse expresamen-

te. En su opinión este cambio no sólo amplía de forma significativa el alcance potencial de estos procedimientos, sino que también altera la lógica tradicional de la litigación y abre interrogantes sobre la interacción entre los distintos elementos del sistema, especialmente cuando coinciden financiación externa y mecanismos de adhesión automática.

Desde esta perspectiva, Ramírez toma como referencia la experiencia de Estados Unidos para dimensionar hasta dónde puede escalar este tipo de litigación. Allí, el volumen de acuerdos en acciones colectivas supera los 40.000 millones de dólares anuales. Sin embargo, ese volumen no se traduce necesariamente en un beneficio efectivo para los consumidores: solo un porcentaje muy reducido de los representados llega a percibir una indemnización y, en muchos casos, una parte significativa de los importes acordados termina absorbida por los costes legales y la financiación del litigio.

DONDE COMIENZA LA TENSIÓN

Para Javier Ramírez, el *litigation funding* es uno de los puntos más sensible del desarrollo de las acciones colectivas, no solo por su crecimiento en Europa, sino por el impacto que puede tener



TERESA MÍNGUEZ DÍAZ

«España está pasando de un modelo marginal de acciones colectivas a un sistema que puede generar litigios masivos con impacto real»

Teresa Mínguez



sobre el funcionamiento. A su juicio, al menos desde el plano teórico, este mecanismo se trata de justificar por cumplir una función clara: permite llevar a los tribunales reclamaciones que de otro modo no serían viables, especialmente cuando el daño individual es reducido pero el impacto agregado es significativo. Así, se configura como una herramienta que amplía el acceso a la justicia y refuerza el efecto disuasorio frente a determinadas prácticas empresariales. Sin embargo, advierte que la realidad es otra y su incorporación introduce una dimensión adicional que desplaza el análisis más allá del plano jurídico. En determinados modelos, el financiador puede adquirir un papel central en el procedimiento, operando con criterios de rentabilidad propios de una inversión. Esta lógica, señala, introduce una posible desalineación de intereses entre financiadores, despachos, asociación de consumidores

demandante y los consumidores afectados, especialmente en estructuras con grandes volúmenes de consumidores y baja participación individual. En este sentido, Menor considera que “el diseño del sistema resulta determinante para evitar que esta lógica condicione el procedimiento”. La ausencia de límites claros en la remuneración del financiador, su control sobre la estrategia procesal o la transparencia del esquema de financiación fue señalada como uno de los puntos sensibles del modelo.

A ello se suma la falta de una regulación armonizada a nivel europeo. La decisión de la Comisión

«El diseño del sistema resulta determinante para evitar que esta lógica condicione el procedimiento»

Carlos Menor





JAVIER RAMÍREZ

Europea de no avanzar, por ahora, en una directiva específica reguladora de la financiación de litigios refuerza la fragmentación normativa y traslada el desarrollo de este fenómeno al ámbito nacional. Este contexto pone el foco no solo en el acceso a la justicia, sino también en el diseño del sistema y en los incentivos que introduce.

LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Desde la perspectiva empresarial, el impacto de las acciones colectivas va más allá del plano jurídico, afectando a la gestión del riesgo, la planificación financiera y la reputación corporativa. En sectores de consumo masivo, este riesgo se percibe como estructural, derivado del volumen de clientes y de incidencias repetidas de bajo valor individual que, agregadas, adquieren dimensión significativa. Esto obliga a integrar la litigación colectiva en la gestión ordinaria del riesgo, explica Carlos Menor .

Las implicaciones son múltiples: presión reputacional, provisiones contables, incremento de costes legales y mayor exposición a conflictos agregados. Frente a este escenario, Jaime López de Villarreal insiste en la importancia de la anticipación como principal herramienta de defensa. A su juicio, aunque este tipo de situaciones no siempre sea fácil de prever, la clave está en contar con programas de *compliance* rigurosos y con una gestión del riesgo proactiva.

Uno de los principales interrogantes radica en la aplicabilidad de este enfoque en mercados con millones de consumidores. En estos contextos, la escala condiciona la capacidad de seguimiento y reacción temprana, introduciendo límites operativos al modelo preventivo. A esta complejidad se suma la necesidad de una visión transversal del riesgo legal. En este punto, Teresa Mínguez Díaz Teresa Mínguez Díaz destacó que el principal cambio es estratégico: las empresas dejan de gestionar reclamaciones individuales para enfrentarse a riesgos sistémicos. En sectores de consumo masivo, donde un mismo producto o práctica puede afectar a miles de consumidores, la agregación de reclamaciones cambia completamente la escala del riesgo.

En este contexto, subrayó la importancia de una aproximación preventiva. La gestión del riesgo ya no puede ser reactiva, sino que debe apoyarse en sistemas de detección temprana, programas de *compliance* reforzados y, en su caso, medidas correctivas rápidas. Estas, si bien no eliminan el riesgo de litigio, pueden reducir su impacto económico y reputacional.

Más allá de las implicaciones jurídicas y económicas, Jaime López de Villarreal identifica el impacto reputacional como uno de los factores más sensibles en materia de acciones colectivas. Como señaló, “la construcción de una marca

«El financiador puede adquirir un papel central dentro del procedimiento, operando con criterios de rentabilidad propios de una inversión»

Javier Ramírez

requiere años, mientras que su deterioro puede producirse en una mañana”, evidenciando la velocidad con la que un conflicto puede trasladarse al plano reputacional. En este punto, el comportamiento del consumidor adquiere un papel clave. Las expectativas más elevadas y la menor tolerancia al error pueden amplificar el impacto de determinadas situaciones, especialmente cuando afectan a aspectos como la calidad del producto o la gestión de datos.

¿HACIA DÓNDE VA ESPAÑA?


La evolución del sistema español de acciones colectivas se perfila, en este contexto, como una de las grandes cuestiones abiertas. La introducción del “opt-out” como regla general sitúa a España en una posición diferenciada dentro del entorno europeo, más próxima a modelos con un mayor nivel de agregación de reclamaciones.

Sobre este punto, Javier Ramírez advierte que el desarrollo del sistema podría acercar a España a dinámicas ya observadas en Estados Unidos, especialmente en contextos donde confluyen mecanismos de adhesión automática y financiación externa, todo ello a pesar de que se haya legitimación activa cualificada a favor de las asociaciones de consumidores, ya que no se exige representatividad a dichas asociaciones, que podrían convertirse en algunos casos en vehículos de litigación. “No lo veo tan lejano ni imposible”. Carlos Menor Gómez, en cambio, se muestra más prudente respecto a una evolución en esa dirección, apuntando a la existencia de diferencias estructurales que podrían limitar ese acercamiento. Más que una discrepancia cerrada, el intercambio reflejó la incertidumbre que rodea al modelo en su fase actual.

«La reputación se puede arruinar en una mañana»

Jaime López de Villarreal

Teresa Mínguez Díaz introdujo una visión matizada sobre la comparación con el modelo estadounidense. Si bien el mecanismo de opt-out aproxima el sistema europeo a modelos más agregados, considera que siguen existiendo diferencias estructurales relevantes, especialmente en el control judicial y en la ausencia de elementos como los daños punitivos. En su opinión, más que una “americanización” del sistema, lo que está emergiendo es un modelo europeo propio: “Europa no está copiando el modelo estadounidense, pero sí está construyendo un sistema propio que puede ser igual de potente”.

El sistema español se encuentra en construcción, y su evolución dependerá no solo del diseño normativo, sino de cómo se articule en la práctica y de los incentivos que termine generando. La cuestión de fondo ya no es si las acciones colectivas van a ganar relevancia, sino bajo qué equilibrio entre tutela del consumidor, acceso a la justicia y control de posibles distorsiones. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



JAIME LÓPEZ DE VILLARREAL

5 Gambit Disputes

— Zurich • New York —

— ICCA 2026 • MADRID —

Cocktail Night



Join us for a night to remember

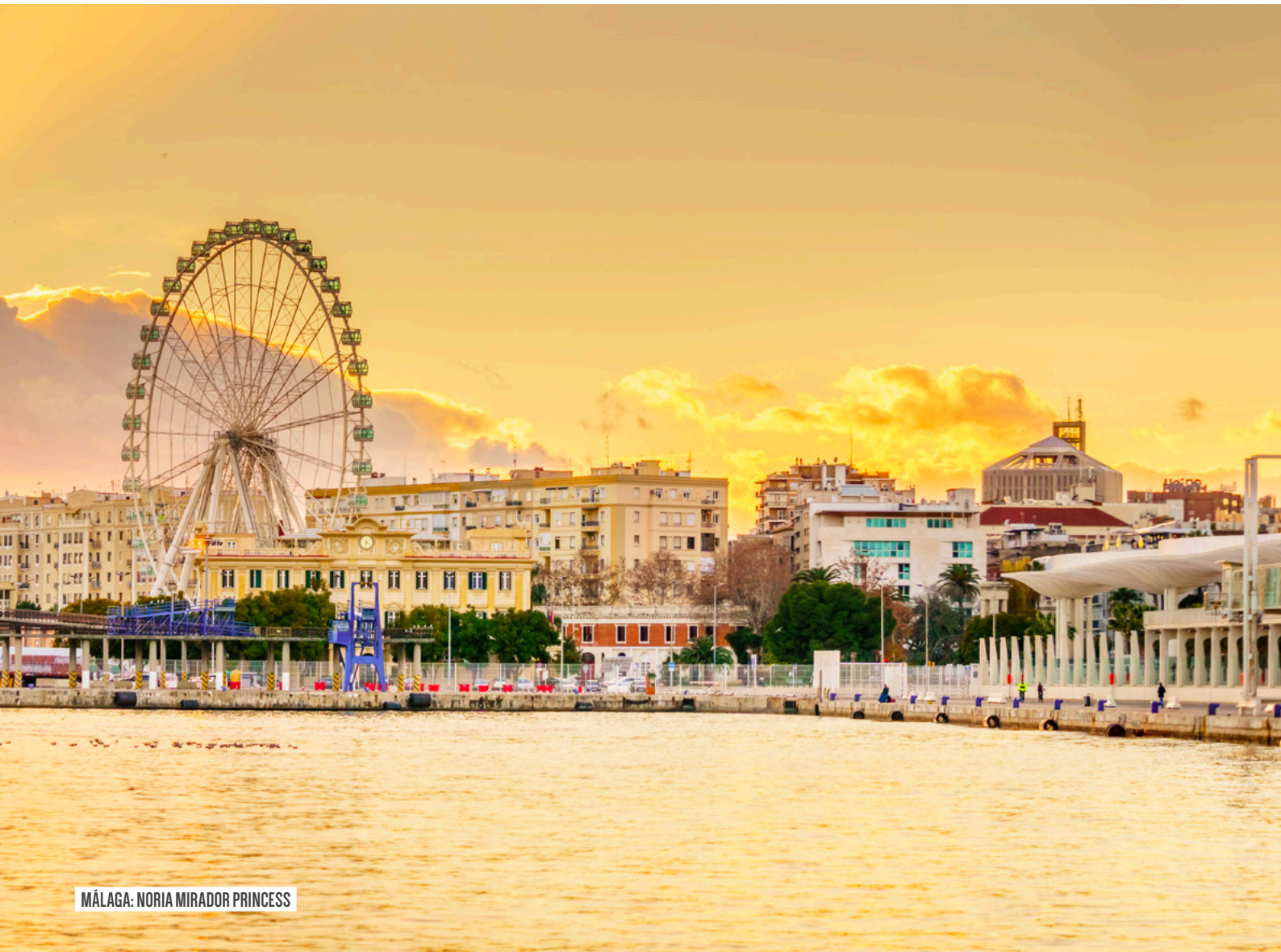
TUESDAY, 14 APRIL 2026 | 10:30 PM

REGISTER

**NEW
VENUE**

**SPA DE LANGOSTAS
(CLUB METRÓPOLIS)**

C. Alcalá 39, Madrid



MÁLAGA: NORIA MIRADOR PRINCESS

Málaga: el nuevo eje legal de España

El auge económico, la inversión internacional y la llegada de talento están impulsando a Málaga como un mercado jurídico en expansión. *Iberian Lawyer* ha hablado con diferentes firmas para explicar el fenómeno

por gonzalo blázquez de sande

Málaga ha experimentado una transformación significativa en los últimos años. Ha pasado de ser una economía principalmente turística, y más recientemente tecnológica, a convertirse en un hub empresarial y jurídico cada vez más relevante en el sur de Europa. El crecimiento de sectores como el inmobiliario, la tecnología y las inversiones alternativas ha impulsado la demanda de servicios jurídicos sofisticados.

En la provincia existen más de 2.000 despachos y abogados registrados, lo que refleja su creciente peso en el ecosistema de servicios profesionales en España. Las firmas no solo amplían su presencia para acompañar a clientes actuales, sino que buscan nuevas oportunidades ligadas a la inversión internacional. En este contexto, Málaga gana protagonismo como alternativa a Madrid y Barcelona en áreas de asesoramiento especializado.



ALEJANDRO BEIGVEDER

LA APUESTA INICIAL

Para muchos despachos, Málaga no es una apuesta especulativa, sino estratégica. Las raíces del ecosistema jurídico se remontan a décadas atrás. Garrigues fue el primer gran despacho en establecerse en la ciudad, anticipando su futuro como hub legal. **Alejandro Beigveder**, socio responsable en Málaga, lo enmarca así: “Garrigues está en Málaga desde 1987. Nuestra presencia refleja una firme apuesta por Andalucía y la necesidad de acompañar el fuerte crecimiento económico y empresarial de Málaga, especialmente en sectores como el tecnológico, financiero, inmobiliario, turístico y de servicios”.

Más que reaccionar a un auge reciente, firmas como Garrigues han sido protagonistas de la transformación: “Llevamos asesorando a empresas aquí casi 40 años. Hemos participado directamente en el desarrollo de la ciudad y hemos constatado su consolidación como un mercado con gran potencial”, explica Beigveder.

Hoy, su expansión responde a una doble dinámica: fidelidad al cliente local y atención a nuevos inversores internacionales: “Se trata tanto de mantener nuestro compromiso con el empresariado local como de atender la creciente demanda derivada de la llegada de empresas y talento internacional que requieren servicios jurídicos de alto nivel y alcance global”.

MÁLAGA COMO HUB ECONÓMICO Y JURÍDICO

Lo que diferencia a Málaga no es solo su crecimiento, sino su posicionamiento internacional. Su ecosistema tecnológico, infraestructura, conectividad y calidad de vida han acelerado la demanda de asesoramiento jurídico transfronterizo.

Santiago Gómez-Villares Pérez-Muñoz, socio responsable de las oficinas de Málaga de Montero Aramburu & Gómez-Villares Atencia, describe un cambio estructural: “Málaga ha evolucionado hacia una ciudad de negocios, y esto está teniendo un impacto directo en los servicios legales, generando

una alta demanda de asesoramiento muy especializado”, comenta. Aunque turismo y construcción siguen siendo clave, ahora se combinan con tecnología, inversión inmobiliaria y capital internacional.

El Málaga Tech Park impulsa esta transformación, mientras la Costa del Sol se consolida como destino líder para inversión inmobiliaria. “La Costa del Sol se está consolidando como un polo de inversión líder en España, especialmente en el sector inmobiliario y el segmento de ultra lujo, atrayendo inversores tanto a nivel nacional como internacional”, explica.

El trabajo jurídico es cada vez más complejo. “Los clientes demandan un mayor grado de especialización corporativa e internacional, así como despachos multidisciplinares que ofrezcan un asesoramiento integral, tipo ‘one-stop shop’”. Desde protección de datos hasta fiscalidad internacional, los despachos se adaptan a una clientela global. A ello se suma el auge de renovables. “Los clientes que están llegando a Málaga son, en muchos casos, ‘ciudadanos del mundo’, estrechamente vinculados



SANTIAGO GÓMEZ-VILLARES PÉREZ-MUÑOZ

DESPACHOS CON SEDE EN MÁLAGA

- Garrigues
- Cuatrecasas
- Uría Menéndez
- PwC Tax & Legal
- Deloitte Legal
- EY Abogados
- KPMG Abogados
- Pérez-Llorca
- Gómez-Acebo & Pombo
- Andersen
- Montero Aramburu & GVA
- Martínez-Echevarría

a sectores como el tecnológico, el inmobiliario, el turismo de ultra lujo y las energías renovables”, comenta a *Iberian Lawyer*.

TALENTO Y MERCADO LEGAL

El talento sostiene este crecimiento. Málaga está atrayendo abogados que antes desarrollaban su carrera en Madrid o Barcelona. **José Miguel Soriano**, socio director de Andersen, lo explica: “Málaga —y, en general, la Costa del Sol— se está convirtiendo en una región extraordinariamente importante... una realidad dinámica que reclama servicios jurídicos cada día más sofisticados. Es, sin duda, un foco de atracción para el talento jurídico”.

El cambio es progresivo: “Está atrayendo talento jurídico que antes se concentraba en Madrid o Barcelona”. Aunque la calidad de vida ayuda, no es decisiva: “Puede ser un atractivo inicial, pero no es determinante”. La conectividad refuerza su



JOSÉ MIGUEL SORIANO

atractivo internacional: “La ciudad tiene claramente potencial para convertirse en un hub para abogados jóvenes y profesionales internacionales”, aunque persisten retos como vivienda e infraestructuras.

Este auge refleja la descentralización del mercado jurídico español. El trabajo de alto valor sigue al capital y al talento. Málaga destaca por la convergencia de inversión internacional, diversificación sectorial y nuevos profesionales, consolidando su posición en el sur de Europa.

CRECIMIENTO CON LÍMITES

El despegue es evidente, pero aún lejos de Madrid o Barcelona. Mientras Málaga cuenta con unos 2.000 profesionales, Madrid supera los 10.000, con mayor volumen de operaciones. La diferencia también

es cualitativa: Madrid lidera grandes transacciones, Barcelona mantiene una base diversificada y Málaga se orienta a operaciones medianas en sectores como inmobiliario, tecnología o turismo.

Persisten retos estructurales. El acceso a la vivienda se ha encarecido, dificultando la atracción de talento. Las infraestructuras muestran presión por el crecimiento. Además, la disponibilidad de talento senior sigue siendo menor, limitando la capacidad para operaciones complejas.

En este escenario, Málaga avanza con bases sólidas, aunque aún en construcción. Su consolidación dependerá de cómo gestione estos retos en los próximos años.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

QUÉ ES EL MÁLAGA TECH PARK

El Málaga Tech Park es un parque tecnológico situado en Málaga, diseñado para fomentar la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico. Su objetivo principal es atraer empresas de alta tecnología, startups y centros de investigación, ofreciendo un entorno que combina espacios de trabajo modernos con servicios de apoyo, networking y colaboración entre empresas y universidades.

En particular, se centra en sectores como TIC (tecnologías de la información y comunicación), biotecnología, energías renovables y tecnologías avanzadas, convirtiéndose en un polo de innovación clave para la región de Andalucía. Además, el parque suele organizar actividades, conferencias y programas de incubación para emprendedores y empresas emergentes.



IIP & TMTT ^{6TH EDITION}

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

28 May 2026 • Madrid

BLESS HOTEL MADRID

Calle Velázquez, 62 | Madrid

19.30 CHECK-IN

19.45 WELCOME COCKTAIL

20.30 CEREMONY

21.15 STANDING DINNER

Follow us on 



#IBLIpTmtAwards

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

To candidate:

vincenzo.rozzo@iberianlegalgroup.com

elizaveta.chesnokova@iberianlegalgroup.com



Esteve Buldu Freixas
 Legal Director
Camper & NNormal



Fátima Correia da Silva
 Global Head of Compliance
Elementis



María Echeverría-Torres Barbeira
 Head Legal & Compliance
Nokia



Mariana García Fernández De Mesa
 General Counsel Iberia
Accor



Marta García Rodríguez
 Commercial Contract Manager
EMEA Unisys



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



Alice Garlisi
 Legal IP & Media Counsel
Fever



Silvia Gerboles
 DPO & Senior Group Legal Counsel,
Ericsson



Andrés Hernández San Martín
 Repsol IP Manger
Repsol



Carlos López Martín De Blas
 Secretario General | General Counsel
Secuoya



Pedro Marques Gaspar
 Principal Counsel – AI and Privacy
Amadeus



Alicia Martín
 Senior IP Counsel
Tommy Hilfiger



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



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



Irene Rodríguez Alonso
 Head of Legal IP
BBVA



Carmen Ruiz Lorente
 Legal Affairs Officer
Huawei Spain & Portugal



Daniel Solé Cáccamo
 Privacy & IT Legal counsel
Caixabank



La nueva litigación laboral se decide antes del juicio

La preparación temprana y la negociación desplazan el centro de gravedad fuera de la sala. *Iberian Lawyer* analiza este cambio a partir de un estudio de Cuatrecasas

por gonzalo blázquez de sande

El panorama de la litigación laboral en España está evolucionando, con conflictos cada vez más determinados por decisiones estratégicas tempranas en lugar de por la dinámica en sala. A partir de un estudio de Cuatrecasas y de un webinar de finales de marzo, *Iberian Lawyer* analiza el giro hacia un enfoque más estructurado y orientado al control de costes en la gestión de los conflictos laborales.

Ignacio Jabato, socio del área legal; **Rubén Doctor**, socio del área laboral; y **Albert Martín**, asociado senior laboral, apuntan a un alejamiento de la litigación reactiva.



CONCILIACIÓN Y CONTROL DE COSTES EN LA LITIGACIÓN LABORAL

De acuerdo al estudio que se enforca en 2025, la brecha entre las sentencias judiciales y los acuerdos en conciliación judicial continúan ampliándose. Destacan especialmente los procedimientos individuales en materias distintas al despido en los que la indemnización media en sentencia alcanza los €6.282 (+9,6%), frente a los €4.939 de los acuerdos judiciales, lo que supone una diferencia de €1.343. Según Albert Martín, esto se produce porque “la conciliación no es la única opción, pero sí una herramienta de alto valor que ofrece un potencial ahorro cuando el riesgo económico del asunto es medio o bajo y el riesgo de condena judicial se alinea con la cantidad reclamada por el demandante”.

La negociación temprana permite ahorrar no solo en indemnizaciones, sino también en costes internos y externos asociados

al litigio. Con 298.240 asuntos resueltos y un 73% de carácter individual, la litigación laboral en España sigue centrada en despidos y conflictos contractuales, aunque la mediación previa actúa como filtro eficaz: “Muchos casos individuales se resuelven antes de llegar a juicio”, añade Albert Martín.

La combinación de mayor complejidad jurídica y aumento del riesgo económico, con reclamaciones por nulidad y daños, refuerza la conciliación como herramienta estratégica de control de costes.

298.000
casos en 2025

MENOS MARGEN PARA TÁCTICAS PROCESALES

La llegada de la Ley Orgánica 1/2025 de 2 de enero de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia ha introducido cambios relevantes en el sistema judicial español. La misma entró en vigor el pasado mes de abril en 2025. Entre otras

cuestiones, y en el orden jurisdiccional social, ha impuesto la obligación de presentar las pruebas con antelación, limitando las estrategias de última hora. “La litigación se está convirtiendo en una cuestión de planificación más que de reacción”, señala Rubén Doctor sobre este asunto.

Aunque aún es pronto para generalizar, los primeros meses tras la reforma han planteado retos para grandes compañías con múltiples procedimientos: coexistencia de sistemas antiguos y nuevos, efecto



RUBÉN DOCTOR

**Sentencia media
6.282 €**

embudo y mayor exigencia organizativa. No obstante, los equipos legales están adaptándose progresivamente a un modelo que permite afrontar los procedimientos mejor preparados.

Doctor subraya el papel clave de los departamentos legales internos como puente entre los asesores externos y la organización: “La clave es garantizar que la empresa entienda que la preparación y la anticipación son esenciales para una defensa adecuada”, comenta Rubén Doctor.

La digitalización también ha impulsado cambios relevantes, fomentando una cultura sin papel y facilitando la litigación remota. Sin embargo, el cambio más transformador es la aportación anticipada de prueba documental, ahora obligatoria al menos 10 días hábiles antes del juicio (salvo excepciones muy limitadas), eliminando el factor sorpresa y obligando a una preparación previa más rigurosa.

Asimismo, la introducción de la conciliación temprana, junto con el aumento de los retrasos judiciales, está impulsando la negociación anticipada. Según Doctor, fomentar esta práctica puede ayudar a descongestionar los tribunales, siempre que no se convierta en un mero trámite duplicado.

Las crisis económicas y la pandemia han acentuado estas dinámicas, incrementando la saturación judicial y el riesgo de retrasos estructurales si no se adoptan medidas.

EL TIEMPO Y LA GEOGRAFÍA MARCAN LOS RESULTADOS

Los retrasos siguen siendo una característica estructural del sistema, con juicios que pueden tardar más de 12 meses en celebrarse. El tiempo se convierte así en un factor de riesgo clave, aumentando la incertidumbre y reduciendo la fiabilidad de la prueba. “Cuanto más se alarga un

Juicios que superan los 12 meses aumentan incertidumbre



caso, mayor es la incertidumbre”, afirma Albert Martín, subrayando la necesidad de tomar decisiones más tempranas.

La litigación también presenta una fuerte concentración geográfica, con Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana concentrando la mayoría de los casos. Al mismo tiempo, las reclamaciones individuales —especialmente despidos— siguen dominando el mercado.

GOBERNANZA E IA

En este contexto, la litigación laboral evoluciona hacia un modelo basado en la gobernanza, donde la

preparación temprana, la negociación y la selección estratégica de casos son fundamentales. “El papel de la inteligencia artificial, la automatización y la analítica de datos será muy relevante”, explica Ignacio Jabato.

Madrid, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana concentran la mayoría de los casos


La aprobación de la Instrucción 2/2026 del CGPJ establece el marco para el uso de IA en los tribunales, permitiendo su utilización en tareas como búsqueda de jurisprudencia, análisis de antecedentes, elaboración de borradores internos y clasificación de información.

No obstante, la IA no puede tomar decisiones judiciales ni valorar pruebas. Según Jabato, su uso adecuado puede agilizar la gestión de los procedimientos y acortar los tiempos procesales.

Para los abogados, la IA será clave en la gestión documental y el análisis de datos, aunque la estrategia del litigio seguirá dependiendo del criterio humano.

En cuanto a riesgos futuros, Jabato apunta a posibles reformas de la LRJS que continúen acercando el proceso laboral al civil, desnaturalizando los principios de oralidad, inmediación y concentración, propios y definidores de la jurisdicción social. Más allá de ello, la estructura de la jurisdicción social se mantiene estable.

Finalmente, la creciente relevancia de la conciliación y la mediación seguirá impulsando la resolución extrajudicial: “Si aumentan los tiempos de espera, cada vez más conflictos se resolverán fuera de los tribunales, ya que a ninguna de las partes le interesa prolongar el litigio”, concluye.

En definitiva, la litigación laboral en España se dirige hacia un modelo donde la anticipación, la estrategia y la tecnología son los factores determinantes del éxito, por encima de la actuación en sala. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



Act Legal apuesta por la defensa desde Sevilla

El despacho responde al creciente aumento de la demanda impulsado por el contexto geopolítico, la inversión pública y la convergencia tecnológica, señala la managing partner Cristina de Santiago

por glória paiva

En un contexto marcado por el recrudecimiento de las tensiones geopolíticas y su impacto directo en la práctica jurídica, Act Legal refuerza su apuesta por España con la apertura de una nueva oficina en Sevilla (leer más), desde la que busca consolidarse como despacho de referencia en el ámbito de la defensa. Conflictos como la guerra en Ucrania, las tensiones comerciales globales o los riesgos en puntos estratégicos como el estrecho de Ormuz ya no son escenarios teóricos, sino factores que condicionan contratos, cadenas de suministro y la activación de cláusulas de fuerza mayor, explica **Cristina de Santiago**, *managing partner* del despacho en España. “Antes la guerra era una hipótesis casi académica en los contratos; hoy se regula de otra manera”, apunta, subrayando cómo la pandemia aceleró un cambio de mentalidad en la anticipación del riesgo. “Es un ámbito en el que trabajo desde 2019, cuando no estaba de moda. Hoy el contexto es completamente distinto”.

En este escenario, el sector de la defensa exige un enfoque jurídico específico: “Tienes que conocer la cultura de defensa, quiénes son tus interlocutores,

cómo funcionan los proyectos, los riesgos operativos y los tiempos reales”, resume. En definitiva, entender el negocio para poder regularlo: “no puedes redactar bien un contrato si no conoces el entorno”.

En un sector donde el Estado sigue siendo el principal inversor y contratista, ese protagonismo convierte a la contratación pública en una pieza central del asesoramiento jurídico en defensa. El incremento de la inversión está abriendo también espacio para operaciones de M&A, en un mercado altamente regulado y con particularidades muy específicas. “Defensa siempre tiene su propia

«Antes la guerra era una hipótesis casi académica en los contratos; hoy se regula de otra manera»



OFICINAS DE ACT LEGAL EN ESPAÑA

ACT LEGAL SPAIN ORIGEN Y EVOLUCIÓN

- Fundado en España en 2020 como Aledra
- Socios fundadores procedentes del antiguo Colón de Carvajal
- Fuerte actividad transfronteriza, especialmente con Asia
- Creación de un China Desk propio
- Integración en Act Legal en 2024
- Presencia global en 19 jurisdicciones

normativa”, recuerda la socia directora, que apunta a ejemplos recientes de grandes grupos como Indra y Hyperion, que están utilizando las adquisiciones como vía para reforzar capacidades tecnológicas y posicionamiento estratégico. A ello se suma una tercera dimensión cada vez más relevante: el acompañamiento a empresas civiles con tecnologías susceptibles de uso militar, el llamado dual use, un ámbito en plena expansión y sujeto a regulación europea específica.

En este terreno, el asesoramiento incluye cuestiones como la aplicación del reglamento de uso dual, la gestión de licencias de importación y exportación, el cumplimiento de normativas como ITAR en operaciones con Estados Unidos y la comprensión de estándares internacionales. En un contexto de creciente convergencia tecnológica, se requiere también asesoramiento jurídico en ámbitos como la aviación civil, los drones y la regulación del espacio aéreo. “Es un sector donde no basta con saber dere-

cho; hay que conocer la tecnología, los procesos, los actores y los tiempos”, apunta.

Según la *managing partner* de Act Legal Spain, uno de los grandes retos, especialmente para inversores y fondos, son los plazos de maduración. “Puedes invertir hoy en una startup y tardar hasta ocho años en ver retorno”, explica, citando como ejemplo los procesos de certificación, licencias y validaciones, que alargan inevitablemente los tiempos. Para sortear en parte esta rigidez, apunta, las administraciones están recurriendo cada vez más a fórmulas alternativas, como las asociaciones público-privadas, que permiten desarrollar proyectos sin pasar necesariamente por licitaciones clásicas y facilitando la entrada de capital privado en fases más tempranas.

SEVILLA, POLO AEROESPACIAL

Con el sector de la defensa representando en torno al 20% de la facturación de Act Legal en España, la elección de Sevilla para la nueva sede no es casual: la ciudad se ha convertido en uno de los principales polos aeroespaciales del país, con activos clave como Aerópolis, el Andalucía Aerospace, la Agencia Espacial Española y la planta de ensamblaje final

ACT LEGAL SPAIN EN CIFRAS:

8

abogados en 2021

40

abogados hoy

450

abogados en la firma internacional




JESÚS REDONDO Y CRISTINA DE SANTIAGO

«Sevilla sigue siendo un mercado poco saturado de despachos internacionales, lo que abre espacio para un modelo colaborativo y especializado»

de Airbus. A ello se suma un tejido cada vez más dinámico de empresas tecnológicas y startups que trabajan con grandes plataformas del sector. “Es un ecosistema que se está moviendo y que quiere convertirse, incluso a nivel urbanístico, en uno de los distritos aeroespaciales más importantes de Europa”, subraya Cristina de Santiago.

La apertura de la nueva oficina coincide con la necesidad de un cliente concreto, pero la firma prevé acompañar también a nuevos clientes internacionales atraídos por las facilidades industriales que ofrece Andalucía. La estrategia es la de integrarse en el contexto local, forjando alianzas en la región. “Sevilla sigue siendo un mercado poco saturado de despachos internacionales, lo que abre espacio para un modelo colaborativo y especializado”, señala la abogada.

La oficina andaluza quiere concebirse como un punto de apoyo para startups, compañías industriales y clientes internacionales que operan en la región. Liderada por **Jesús Redondo**, socio y responsable de las áreas de contratación pública e inmobiliario, la sede prevé cerrar su primer año con seis personas. “El crecimiento se hará con talento local, con una estructura adaptada al mercado andaluz y con la ambición de atraer profesionales que quieran desarrollar su carrera sin renunciar a volver a su ciudad de origen”, subraya la *managing partner*.

La firma combina ese posicionamiento con un proyecto de crecimiento claramente internacional: Act Legal cumple dos años en el mercado español, acaba de incorporar Portugal —alcanzando ya 19 jurisdicciones y más de 450 abogados— y mantiene una trayectoria de crecimiento a doble dígito desde 2020, primero como Aledra y ahora integrada en la firma internacional con sede en Fráncfort. En España, el despacho cerró 2025 con una facturación de 3,5 millones de euros, frente a los 2,8 millones del año anterior, y ha pasado de ocho a 40 abogados en cinco años, nueve de ellos socios. “Nuestra prioridad es construir un proyecto sólido. El objetivo de aquí a 2030 es crecer en rentabilidad y en tamaño”, resume Cristina de Santiago. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



LUIS GARCÍA-ABAD, DIRECTOR GENERAL DEL GRAN PREMIO DE ESPAÑA; JOAQUIM HERNÁNDEZ TORNIL, DIRECTOR LEGAL; Y ANDREA BALLESTER, RESPONSABLE DE PRENSA Y RELACIONES CON LOS MEDIOS

Antes de la primera vuelta

Desde las licencias y la movilidad hasta el cumplimiento normativo y las operaciones de la semana de la carrera, el trabajo jurídico detrás del regreso de la Fórmula 1 a Madrid, descrito por el director legal del proyecto, Joaquim Hernández Tornil

por flavio caci

La última vez que se celebró un Gran Premio de Fórmula 1 en Madrid fue en 1981, en el circuito del Jarama: el piloto francés **Jacques Laffite** fue el primero en cruzar la meta. En septiembre de 2026, los actuales pilotos de Fórmula 1, entre ellos los españoles **Carlos Sainz** y **Fernando Alonso**, regresarán a la capital para una nueva edición del Gran Premio de España, organizado por la Institución Ferial de Madrid (IFEMA).

De hecho, tras un proyecto que ha durado dos años, desde el concepto inicial hasta la aprobación final, el circuito, denominado Madring, se convirtió el pasado mes de junio en una carrera oficial del calendario del campeonato y está previsto que acoja el evento al menos durante los próximos diez años. El trazado discurre alrededor de la sede de IFEMA y se extiende hasta la zona de Valdebebas, combinando tramos privados y públicos a lo largo de 5,4 kilómetros.

Joaquim Hernández Tornil es el director legal del proyecto Madring. Desde abril de 2025, cuando se incorporó a IFEMA para trabajar específicamente en el proyecto, ha participado en la estructuración jurídica del Gran Premio de Fórmula 1 de Madrid a medida que el circuito y el marco del evento iban tomando forma. Habló con Iberian Lawyer sobre todo el recorrido legal, desde las primeras fases hasta el día de la carrera.

ENTRANDO EN LA FI

“In F1”, explica Hernández Tornil, “la función legal opera dentro de un marco contractual que parte de una base en el Reino Unido”. Formula One Group, la empresa que posee los derechos comerciales del campeonato, tiene su sede en Londres, pero el calendario de carreras abarca veintiún países en cinco continentes. Esto implica que cada Gran Premio también debe cumplir con las leyes y procedimientos del país anfitrión. En Madrid, esto ha supuesto adaptar los estándares globales del campeonato al sistema jurídico y administrativo español. Un acuerdo base firmado con la Fórmula 1 a finales de 2023 —gestionado por el equipo legal de IFEMA bajo la dirección del secretario general **Juan**

cerca de
1,5
kilómetros
en vías
públicas

Saavedra—sentó las bases jurídicas del proyecto. A partir de ahí, la carga de trabajo abarca múltiples áreas, entre ellas la propiedad intelectual, los acuerdos comerciales y el cumplimiento normativo.

22
curvas

57
vueltas

+5,4
kilómetros

La estructura jurídica construida sobre esa base incluye la creación y protección de la marca. El nombre y el logotipo Madring, presentados en marzo de 2025, tuvieron que desarrollarse y protegerse dentro del marco de propiedad intelectual ya existente de la Fórmula 1. “La propiedad intelectual es un aspecto crucial de este evento”, afirma Hernández Tornil, quien colaboró en el proyecto con Pons IP, con un equipo liderado por **José Carlos Erdozain**, y con EY, principal asesor externo, con un equipo encabezado por **Lourdes Centeno** para los aspectos corporativos y por **María Pilar Fernández Bozal** para el derecho público.

PRIORIDADES LEGALES

La asistencia de aficionados no es solo una cuestión operativa, sino también jurídica. Los acuerdos de IFEMA con Fever y Match Hospitality cubrieron desde el inicio la venta de entradas y la hospitalidad; sin embargo, más allá del trabajo contractual, la presencia de grandes multitudes requiere una estrecha coordinación con las autoridades públicas, especialmente en materia de transporte y seguridad. La movilidad es un tema central de debate, dada la naturaleza híbrida del circuito: aproximadamente 1,5 kilómetros del trazado discurren por vías públicas, lo que añade complejidad en términos de logística, impacto medioambiental y gestión del tráfico.

Inciendo en este punto, Hernández Tornil señala: “El hecho de estar tan cerca de la ciudad convierte la movilidad en un aspecto tan importante como jurídicamente complejo. Una conexión estrecha con la ciudad mediante transporte público es el núcleo de nuestra estrategia de marketing, por lo que requiere una atención particular”.

Más allá de la movilidad, uno de los aspectos más exigentes del proyecto ha sido el de las licencias. La denominada “licencia ómnibus” cubre tanto la construcción como las operaciones del evento en vivo. El proceso, explica Hernández Tornil, requirió más de 130 informes administrativos de diversas autoridades —incluida la Agencia Estatal de Seguridad Aérea, el Gobierno nacional, la Comunidad Autónoma y el Ayuntamiento— en ámbitos como la aviación, la administración local y regional y la normativa medioambiental. Como explica Hernández Tornil, “tanto IFEMA como las autoridades públicas han tenido que trabajar a través de un proceso que era nuevo para todos, dada la amplitud de las cuestiones implicadas”.

EL CAMINO HACIA EL DÍA DE LA CARRERA

Con la carrera programada del 11 al 13 de septiembre de 2026, el trabajo jurídico está entrando en una

Primera carrera
de Fórmula 1
prevista

del **11 al 13**
de septiembre de
2026

fase diferente. Gran parte de la redacción y negociación está dando paso progresivamente al cumplimiento, la supervisión y la implementación. Esto incluye garantizar que las obligaciones contractuales — como los acuerdos de patrocinio— sean ejecutadas correctamente por todas las partes.

Al mismo tiempo, la coordinación con los actores clave se está intensificando. Hernández Tornil, que actúa como principal punto de contacto con Formula One Group, señala que la colaboración con la compañía es ahora habitual: “Ahora visitan nuestras oficinas cada dos semanas para trabajar in situ y cuentan con un equipo de promoción de carreras que se ocupa del evento”.

El trabajo jurídico también implica a la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) y a la Autoridad Deportiva Nacional (ASN) de España, especialmente en cuestiones relacionadas con la homologación del circuito y las operaciones de la carrera.



JOAQUIM HERNÁNDEZ TORNIL POSANDO EN «LA MONUMENTAL» UNA CURVA DE MADRING



JOAQUIM HERNÁNDEZ TORNIL

Durante la semana de la carrera, el papel del equipo legal se volverá más inmediato y operativo. “Se trata de entender lo que está ocurriendo en tiempo real y estar preparados para responder desde el punto de vista jurídico siempre que sea necesario”, señala

MADRID COMO CASO DE PRUEBA

“Estamos acostumbrados a que clubes como el Real Madrid y el Atlético de Madrid organicen grandes eventos, pero en entornos cerrados y controlados”, explica Hernández Tornil. “En este sentido, creo que la Fórmula 1 actuará como catalizador, ayu-

dando a la ciudad a acoger más eventos en el futuro, no solo deportivos, sino cualquier tipo de evento que implique el

Capacidad máxima:
hasta 140.000
 espectadores

EL PRIMER GRAN PREMIO DE ESPAÑA

El primer Gran Premio de España de la posguerra se celebró en el circuito urbano de Pedralbes, en Barcelona, que acogió carreras en 1951 y 1954, antes de ser abandonado por motivos de seguridad. La Fórmula 1 regresó a España en 1967 en el circuito del Jarama, a unos veinte kilómetros al norte de Madrid, que posteriormente se alternó con el circuito urbano de Montjuïc, en Barcelona, hasta 1975, cuando un accidente mortal llevó a la FI a abandonar la sede catalana. La última carrera en el Jarama tuvo lugar en 1981. A partir de entonces, el Gran Premio se trasladó a Jerez de la Frontera, en Andalucía occidental, donde se celebró durante cinco ediciones. Desde 1991, el Gran Premio de España se disputa exclusivamente en Barcelona, en el circuito de Montmeló, que permanecerá en el calendario como Gran Premio de Barcelona-Catalunya hasta 2032, alternándose con el Gran Premio de Bélgica pese a la incorporación de la carrera de Madring.

movimiento de un gran número de personas, tanto dentro de España como desde el extranjero”. Para Madrid, el regreso de la Fórmula 1 supone enfrentarse a un tipo de evento distinto a los que la ciudad gestiona habitualmente. A diferencia de los grandes partidos celebrados en recintos cerrados, el Gran Premio de España combinará un evento deportivo en vivo con un circuito urbano.

Esto convierte la coordinación entre organizadores y autoridades públicas en una parte central del proyecto, especialmente en materia de movilidad y seguridad. En ese sentido, la carrera también es una prueba de cómo la ciudad gestiona un evento internacional complejo más allá del propio circuito.

“Un proyecto como el Gran Premio de España sirve como experiencia formativa para todos los implicados —IFEMA, el Ayuntamiento, la Comunidad Autónoma, todas las autoridades y la propia ciudad”, concluye Hernández Tornil.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



MAFALDA FERREIRA, MARIA CASTELOS

Dentro del modelo de liderazgo compartido de CS'Associados

El modelo de gobernanza que ha sustentado los 16 años de crecimiento de CS'Associados y su enfoque en operaciones complejas y de alto valor

por glória paiva

Entre las 20 mayores firmas de abogados portuguesas por facturación, según estimaciones de *Iberian Lawyer* ([clic para leer](#)), CS'Associados destaca por ser la única que no adopta la figura de managing partner. Fundado en 2009, el despacho se basa en un modelo de gestión plenamente compartido, en el que las funciones de apoyo y la toma de decisiones estratégicas se distribuyen entre grupos de trabajo asumidos por los propios socios, con responsabilidades que rotan entre ellos cada tres años. Para **Maria Castelos** y **Mafalda Ferreira**, socias y actualmente responsables del grupo de coordinación general, que hablaron con *Iberian Lawyer*, el modelo ha demostrado ser eficaz. “El objetivo siempre ha sido reforzar el sentimiento de pertenencia entre los socios: todos somos propietarios del negocio”, subrayan las socias.

Los grupos de trabajo compartidos entre los socios abarcan áreas internas como coordinación, finanzas, comunicación, desarrollo de negocio, organización profesional, formación, sistemas, gestión del conocimiento y biblioteca, innovación, personal de apoyo, relaciones internacionales, ESG, fiscalidad y compliance. Cada equipo tiene autonomía para preparar y elevar decisiones, pero las opciones estratégicas se someten siempre a una votación conjunta de todos los socios de capital.

En la práctica, el reparto de decisiones se traduce también en un reparto de responsabilidades. Para Maria Castelos, este es el principal beneficio: “En el momento en que se toma una decisión, esta es muy compartida. Incluso cuando una decisión no es la mejor, todos se sienten parte del proceso y asumen las consecuencias”.

Mafalda Ferreira añade que el modelo también aporta flexibilidad a la organización. “Existe una gran apertura para que nuevos temas se debatan

libremente. Muy a menudo son los propios asociados quienes plantean cuestiones e incluso críticas constructivas, que son bien recibidas”, explica. Según ella, el resultado de los procesos de toma de decisiones tiende a ser más sólido, no bloquea ideas desde el inicio y fomenta el debate interno.

A medida que avanzan hacia funciones de coordinación de asociados, todos los abogados comienzan a participar directamente en áreas de apoyo y gestión. “Queremos formar a los socios del mañana, inculcar un sentido de propiedad y darles una visión transversal del negocio”, subraya Maria Castelos. La rotación por los distintos grupos de trabajo también ha demostrado ser, según la socia, un factor relevante en la retención de talento, en particular entre quienes aspiran a un papel activo en la construcción del despacho.

La ausencia de una figura única de liderazgo es una de las principales fortalezas, aunque también conlleva desafíos: la necesidad de consenso, especialmente en decisiones estratégicas, puede ralentizar algunos procesos de toma de decisiones, señala Mafalda Ferreira. Pero, tras más de 16 años, la evaluación interna sigue siendo positiva. “Seguimos creyendo que este es el modelo que mejor sirve al despacho y que explica parte del camino que hemos recorrido hasta la fecha”, afirma.

CONTINUIDAD Y COMPLEJIDAD

Fundado en 2009 tras la unión de socios procedentes de PLMJ y Uría Menéndez, CS'Associados ha vivido varios hitos a lo largo de su trayectoria. Según Maria Castelos, uno de los primeros fue una distinción relevante en directorios en 2011, cuando el despacho contaba con poco más de un año de actividad en el ámbito transaccional. En 2021, la salida de dos socios fundadores, Fernando Campos Ferreira y Francisco Sá Carneiro, fue interpretada

«Dentro de cinco o diez años, nos gustaría estar donde estamos hoy, pero aún más consolidados»

Maria Castelos

como un momento de consolidación de la transición generacional. “Vemos esa salida como una confirmación de la continuidad del despacho más allá de sus socios fundadores”, afirma la socia.

El año pasado, el despacho celebró la primera promoción a socia de una abogada que comenzó como trainee en CS'Associados, Filipa Cristóvão Ferreira. “El recorrido de Filipa demuestra que nuestro plan de carrera funciona. Nuestros socios están plenamente preparados para consolidar y dar continuidad a este camino”, señala Mafalda Ferreira.

Con una presencia constante en operaciones de alto valor y complejidad ([clic para leer](#)), como la adquisición de Novobanco por Groupe BPCE, la venta de concesiones viarias por CVC-DIF y proyectos de infraestructuras como la línea de alta velocidad y el Hospital Lisboa Oriental, CS'Associados ha visto su crecimiento impulsado en gran medida por las áreas de corporate, M&A y finance. El área de litigation también ha ido ganando peso, reforzada en 2024 con la llegada de Miguel Esperança Pina. Sectores como energía e infraestructuras también han registrado una actividad creciente. “El sector inmobiliario también está ganando protagonismo”, añade Mafalda Ferreira.

CS'Associados en cifras

€16,5 MILLONES
Facturación 2024

14
Socios

70
Abogados



OFICINAS DE CS'ASSOCIADOS EN LISBOA



OFICINAS DE CS'ASSOCIADOS EN LISBOA

«Nuestro modelo es el que mejor sirve al despacho y explica parte del camino que hemos recorrido hasta la fecha»

Mafalda Ferreira

MERCADO, RETOS E INTERNACIONALIZACIÓN

A nivel internacional, CS'Associados trabaja a través de una red de “muy buenos amigos”, según las socias, sin acuerdos de exclusividad. Incluso sin oficinas en el extranjero, el despacho mantiene una presencia regular en ciudades como Madrid, Londres y París, y se prepara para reforzar contactos en Alemania. “Es una forma de mantenernos cerca de las oportunidades de inversión en Portugal y de reforzar relaciones con despachos de primer nivel”, concluye Mafalda Ferreira. Evalúan el momento actual del mercado portugués como un crecimiento sostenido, impulsado tanto por la economía como por la internacionalización de los clientes. A pesar del aumento de la competencia —incluida la de actores internacionales y modelos alternativos—, las socias creen

que seguirá habiendo espacio para proyectos nacionales basados en la calidad, la proximidad y el conocimiento local.

De cara al futuro, la ambición de CS'Associados es la estabilización. “Dentro de cinco o diez años, nos gustaría estar donde estamos hoy, pero aún más consolidados”, afirma Maria Castelos. El foco seguirá puesto en el asesoramiento en operaciones y asuntos de alta complejidad, donde la estructura horizontal permite movilizar rápidamente a varios socios de distintas áreas, sin barreras internas. “Incluso en un contexto de intensa competencia internacional y con la entrada de la inteligencia artificial en el día a día de la actividad jurídica, creemos que el trabajo más complejo seguirá requiriendo experiencia, inteligencia emocional y criterio humano”, concluye. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



IBERIANLAWYER
●●●●●●●●●●●●●●●●●●●●



FINANCECOMMUNITYES



ENERGY DAY

25th June 2026

ESPACIO LARRA • Calle Larra 14. 28004 • Madrid

Info: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com



#IBLEnergyDay



IBERIANLAWYER
AWARDS

5th Edition

energy

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

25 June 2026 • Madrid

ESPACIO LARRA

Calle Larra 14. 28004 • Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 SOFT COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

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



Follow us on



#IBLEnergyAwards



Tendiendo puentes entre Portugal y España

La nueva alianza entre Ejaso y New Legal-PMC aprovecha las sinergias ibéricas y los mercados lusófonos, según Marco António Costa y Alberto López, en declaraciones a *Iberian Lawyer*

por glória paiva

Ejaso llegó a Portugal en marzo a través de una nueva alianza anunciada con el despacho portugués New Legal-PMC, ahora New Legal-PMC by Ejaso. Con oficinas iniciales en Lisboa y Vila Nova de Gaia, el proyecto pretende ampliar el equipo mediante la contratación de unos 50 profesionales en los próximos tres años, crear premios y becas en universidades, reforzar su presencia en ciudades como Faro, Guimarães y Setúbal. Además, quiere aumentar la facturación desde los actuales 1,7 millones de euros hasta 12,5 millones de euros, según explican **Marco António Costa**, socio y uno de los fundadores de New Legal-PMC, y **Alberto López**, socio de Ejaso, en una entrevista con *Iberian Lawyer*.

Para ejecutar el plan, ya se han nombrado a nuevos socios profesionales —**Daniel D. Martins, Paulo Cunha Teixeira, Pedro Pinto Monteiro y Sara Couto Marques**— que se suman a los tres socios originales de New Legal-PMC (**Jorge Pracana, Francisco José Martins y Marco António Costa**) y a los otros 48 socios de Ejaso. La alianza arranca con un equipo portugués de 30 personas, integrado con los más de 250 abogados de Ejaso, actualmente repartidos en 12 oficinas en la Península Ibérica y con presencia en siete países.

La alianza se formó de una manera poco habitual: clientes comunes identificaron afinidades entre ambos despachos y facilitaron el contacto. “El fundamento esencial de esta alianza reside en la conexión entre las dos economías y culturas, una relación en

clara consolidación”, afirma Marco António Costa. Alberto López añade que Ejaso llevaba tiempo buscando un socio en Portugal y encontró en New Legal-PMC un equipo “en la misma onda”, capaz de ofrecer un servicio ibérico integral con coordinación diaria entre oficinas.

EL MIDDLE MARKET EN PORTUGAL

El mercado jurídico portugués combina actualmente varios factores especialmente atractivos para



«El fundamento esencial de esta alianza reside en la conexión entre las dos economías y culturas, una relación en clara consolidación»

Marco António Costa

EJASO EN CIFRAS:

+40

años en el mercado

+315

profesionales

12

oficinas en Iberia



«En dos años puede ser posible avanzar hacia una integración total»

Alberto López

Ejaso, explica Alberto López: es un mercado maduro pero menos congestionado que el español en el segmento que denomina “middle market”, donde el alcance ibérico es cada vez más decisivo. Según López, posicionarse con cobertura ibérica completa resulta atractivo para los inversores internacionales, ya que “quien mira a España casi siempre mira a Portugal —y viceversa”.

Con cerca de dos décadas de experiencia, New Legal-PMC opera en dos grandes áreas: los campos jurídicos emergentes y las prácticas tradicionales. Según Marco António Costa, el despacho ha investi-

do en áreas como compliance, privacidad, sostenibilidad, ESG y ciberseguridad, en el marco de normativas europeas como NIS 2 y DORA, combinando este trabajo con servicios de M&A y asesoramiento estratégico a empresas. En paralelo, mantiene una sólida práctica en derecho societario, mercantil, fiscal, administrativo y procesal, junto con un trabajo específico en derecho de familia. “También tenemos previsto introducir próximamente nuevos departamentos de defensa y data centres, siguiendo las inversiones que Europa está realizando en estos ámbitos”, añade.

El enfoque gana escala a través de la alianza, que refuerza al equipo portugués con una mayor solidez tanto técnica como organizativa. “Con una llamada telefónica, tenemos acceso inmediato a compañeros en España que dominan nuevas áreas”, explica Marco António Costa, destacando también el impacto de los servicios de apoyo de Ejaso en tecnología, recursos humanos e inteligencia artificial. Este intercambio se ha traducido, por ejemplo, en la reciente aprobación del plan de carrera de New Legal-PMC y en la adopción de documentos internos de gobierno inspirados en los modelos de Ejaso.

Por parte de Ejaso, Alberto López subraya el valor añadido del equipo portugués: “Existe un know-how muy relevante en New Legal-PMC, no solo

ALIANZAS INTERNACIONALES

- Portugal
- España
- Angola
- Mozambique
- Brasil
- Estados Unidos

por el conocimiento local, sino también por su perspectiva”. Además, New Legal-PMC mantiene fuertes vínculos con países africanos de lengua portuguesa (PALOP) y con Brasil, un puente que Ejaso pretende aprovechar para ampliar su presencia internacional. Según López, la alianza está alineada con las tendencias globales, incluido el creciente interés de familias de alto patrimonio y grupos empresariales brasileños y africanos en Portugal y España. “Existe un contexto que contribuye a la consolidación de relaciones estratégicas entre Portugal, España, Sudamérica y África, creando oportunidades muy interesantes”, observa.

OBJETIVO: INTEGRACIÓN TOTAL

Entre los objetivos a corto plazo de la alianza figura “responder de forma inmediata a las necesidades de los clientes en distintas geografías”, explica Marco António Costa. A medio y largo plazo, el objetivo es identificar nuevos clientes y ampliar soluciones en sectores específicos —como retail, industria, servicios y áreas digitales, por ejemplo.

New Legal-PMC by Ejaso prevé ampliar de forma significativa su equipo en los próximos años, reforzando la relación con universidades y creando

NEW LEGAL-PMC BY EJASO

Facturación

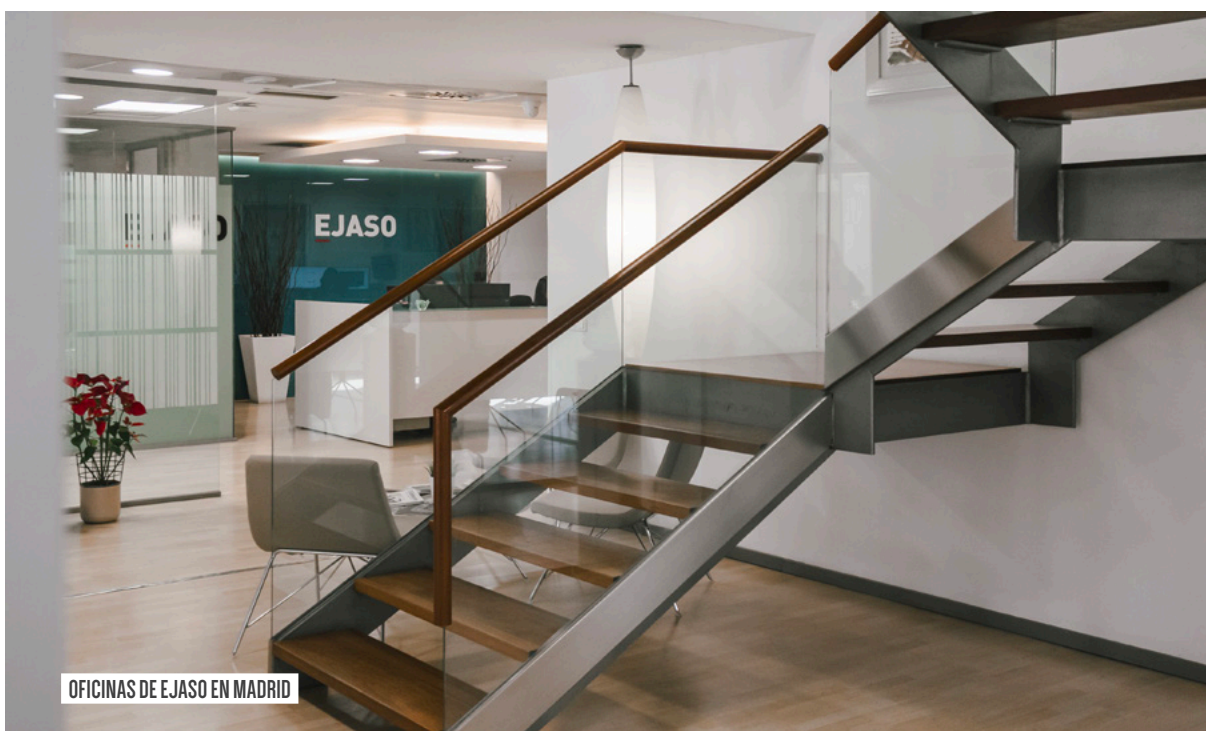
1,7 millones de euros (2025)
12,5 millones de euros (objetivo)

Equipo

30 abogados (2025)
80 abogados (objetivo)

premios y becas. La intención es también aumentar la facturación con objetivos ambiciosos, bajo un modelo de gestión colaborativo y con plena autonomía para el equipo portugués, con la ambición de que “en dos años pueda avanzarse hacia una integración total”, concluye Alberto López.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



OFICINAS DE EJASO EN MADRID



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



Dentro de la “caja” de la innovación: el modelo Prompt Lawyer de LCA

Hechos y cifras de una de las iniciativas que mejor cuentan la evolución de la profesión en esta fase histórica. MAG habla con el socio Benedetto Lonato: "¿El objetivo? aumentar la inteligencia legal"

por nicola di molfetta

La innovación como método, no como eslogan. Esa es la seña de identidad con la que LCA está afrontando la transformación tecnológica que atraviesa la profesión jurídica. Una de las piezas de este recorrido es el proyecto denominado Prompt Lawyers. Al frente del trabajo está el abogado **Benedetto Lonato**, socio y miembro del comité de gestión con delegación en innovación y tecnología, que explica la iniciativa a MAG. La premisa es clara. No se trata solo de seleccionar y utilizar herramientas, sino de pensar en la arquitectura del trabajo.

"Los Prompt Lawyer representan el 7-8% de nuestros profesionales y dedican aproximadamente el 20% de su tiempo a estudiar herramientas de IA y a transformar los procesos de trabajo del despacho", cuenta Lonato a MAG. No es una task force aislada, sino un laboratorio distribuido. "Son los primeros en probar flujos integrados con inteligencia artificial, auténticos casos de estudio operativos".



BENEDETTO LONATO

Su aportación, sin embargo, va más allá de la experimentación. "Documentan los prompts desarrollados, codifican las metodologías de prompting —incluido cómo hacer que la propia IA construya prompts y cómo interrogarla sobre la calidad de los resultados— y están construyendo progresivamente workflows replicables para cada ámbito de aplicación". En otras palabras, la innovación se sistematiza y pasa a ser patrimonio común dentro del ecosistema del despacho.

REVERSE MENTORING: EL DOBLE CARRIL DEL APRENDIZAJE

El proyecto se entrelaza con un modelo organizativo que supera la transmisión vertical tradicional del conocimiento. "Los modelos tradicionales garantizan resultados consolidados, pero presentan un límite estructural: el conocimiento fluye solo en sentido radial, del centro hacia la periferia, con los profesionales sénior como único polo de irradiación". El reverse mentoring introduce, en cambio, "un

«Buscamos aumentar la calidad, no reducir los tiempos. En trabajos largos y repetitivos, la máquina –bien coordinada con la persona– aporta un plus evidente en términos de precisión»

NOMBRES Y APELLIDOS

Los 20 profesionales del proyecto

El grupo de Prompt Lawyer está liderado por el Comité de Gestión con **Benedetto Lonato** y está compuesto por **Elena Rachele Agnelli, Giancarlo Aiello, Emilio Barozzi, Alberto Basilico, Guido Berti, Christian Caserini, Francesco Chiarparin, Giacomo Cioccarelli, Vincenzo Coccoluto, Gianmarco Corradi, Maria Alessia Di Gioia, Annalisa Gobbo, Olivier Macquet, Nicole Meyerhoff, Fabrizio Miceli, Valerio Navarra, Federica Pecorini, Laura Scarola, Nicoletta Serao, Giuseppe Serenelli, Riccardo Sismondi y Veronica Scuro.**

De cara al futuro, la visión es la de "un despacho en el que la IA será invisible pero indispensable: no un elemento distintivo, sino parte integrante de la manera de pensar, decidir y trabajar del jurista".

dobles carril: aprendizaje desde el centro y hacia el centro". Un mecanismo que, según Lonato, permite "avanzar más rápido —un factor crucial, especialmente para realidades domésticas—, revalorizando al mismo tiempo las competencias de los sénior y la energía de los júnior en un intercambio virtuoso".

El control cualitativo sigue en manos de los profesionales más experimentados, pero "los más jóvenes asumen responsabilidad directa". La finalidad es clara: "El objetivo sigue siendo uno solo: aumentar la inteligencia legal y la calidad del servicio. Todo lo demás —incluida la puesta en valor de los talentos emergentes— es una consecuencia natural".

SELECCIÓN Y CULTURA DE LA INNOVACIÓN

Ser Prompt Lawyer no es un nombramiento formal, sino el resultado de un proceso estructurado. "La selección se realiza

mediante encuestas internas sobre aptitudes y competencias, entrevistas con los responsables de departamento y un análisis llevado a cabo por un equipo mixto que incluye miembros del comité de gestión y del equipo de TI e Innovación".

Las competencias técnicas son importantes, pero no decisivas. "Lo que buscamos es, sobre todo, una determinada forma mentis: curiosidad profunda por la innovación, disponibilidad para ponerse a prueba invirtiendo tiempo en actividades que se salen de la práctica cotidiana". El compromiso es considerable: "Es un esfuerzo estimado en torno al 20% del tiempo total, sobre todo en los primeros años de exploración". LCA ha optado por un enfoque inclusivo. "Todos los profesionales de LCA conocen el papel de los Prompt Lawyer y los apoyan; de forma simétrica, los Prompt Lawyer acompañan a los demás en el desarrollo de competencias de interacción con la IA". La inmersión debe ser colectiva: "Aproximadamente el 70% de los profesionales dispone de las mismas herramientas que los Prompt Lawyer, porque el cambio debe estar arraigado y ser radical".

«En cuanto a los objetivos, la meta es operativa: "Implementar los sistemas y garantizar su uso efectivo por parte del 70% de nuestros profesionales en todos los procesos de trabajo»



DE LA INVESTIGACIÓN JURÍDICA AL ANÁLISIS MASIVO

La inteligencia artificial ya es operativa en varias prácticas. "Si tuviera que indicar las áreas en las que el impacto ya es tangible, citaría la búsqueda de nociones e información para construir posiciones jurídicas y notas legales, y el análisis documental en procesos de análisis masivo".

La filosofía, sin embargo, está lejos de la retórica de la eficiencia a cualquier precio. "Buscamos aumentar la calidad, no reducir los tiempos". En trabajos largos y repetitivos "la máquina —bien coordinada con la persona— aporta un plus evidente en términos de precisión". Hoy "más del 50% de nuestros profesionales completa a diario al menos una sesión de trabajo con las herramientas de IA disponibles".

La IA entra también en procesos internos: administración, timesheet, conflict check,

selección de colaboradores. "El perímetro se está ampliando rápidamente".

RESISTENCIAS CULTURALES Y GOBERNANZA

LCA reivindica haber empezado pronto.

"Desarrollamos una solución interna que utilizamos desde hace años, antes del auge de las grandes plataformas". Ese adelanto ha permitido abordar gradualmente los nudos centrales: seguridad del dato y formación. "Las cuestiones centrales eran intuitivas: seguridad del dato y formación de las nuevas generaciones". En este recorrido fue determinante la incorporación del profesor Edoardo Raffiotta, que coordina un equipo dedicado a la regulación interna de la IA. "Hemos formado un equipo coordinado por el Prof. Raffiotta que nos dotó de políticas compartidas y suscritas por todos los


profesionales". Las reglas son vinculantes: "Cada profesional acepta dejarse guiar por el despacho en el proceso de acercamiento a la IA, utilizando exclusivamente las herramientas y modalidades indicadas". La solución interna "reside y opera exclusivamente sobre storage de nuestra propiedad: un entorno controlado donde realizamos experimentación".

AISEEK, E-BIBLES Y LA "CAJA" ABIERTA

El proyecto Prompt Lawyer se inserta en un recorrido de I+D iniciado hace más de seis años, con el apoyo de consultores como Alessandro Musella (Vectis) y del equipo de Sintia Lab. En ese periodo, LCA ha analizado más de 50 soluciones software y ha participado en el desarrollo de herramientas propias como Aiseek, dedicada al análisis del know-how documental, y E-Bibles, para la gestión avanzada de expedientes digitales. E-Bibles, explica Lonato, "es un proyecto nacido antes del desarrollo de las soluciones de IA", pero sigue siendo central. "Genera expedientes y encuadernaciones virtuales consultables por clientes y colegas". Se potenciará gracias a la integración con nuevas herramientas.

Distinto es el caso de Aiseek, "el producto en el que más hemos invertido, entre éxitos y dificultades". Nació para "reorganizar el know-how interno, haciéndolo más fácilmente consultable e inteligible (que es uno de los grandes talones de Aquiles de muchos despachos y departamentos jurídicos internos, diga lo que diga quien sea). Después, merecen una mención también los proyectos de Business Intelligence desarrollados a lo largo de los años. Han sido recorridos exigentes, con algún tropiezo, pero han tenido el mérito fundamental de hacernos abrir por primera vez "la caja". El valor, más allá de cada herramienta, es cultural. "Hemos eliminado ese temor reverencial hacia aquello que se admira sin conocer, explorando el interior junto a informáticos e ingenieros que ya forman parte de nuestro equipo". Un proceso que ha hecho al despacho "más consciente, en beneficio —también en términos de seguridad— del servicio que ofrecemos a los clientes".

TRANSPARENCIA Y OBJETIVOS 2026

La relación con los clientes no cambia en lo esencial, pero se enriquece con el diálogo. "Somos totalmente transparentes en el tema. Ofrecemos sesiones de profundización a los equipos jurídicos internos que nos consultan". La idea es clara: "Debemos avanzar juntos". En cuanto a los objetivos, Lonato evita métricas de software house. "Hablar de ROI es más cosa de comercial, en esta fase". La meta es operativa: "Implementar los sistemas y garantizar su uso efectivo por parte del 70% de nuestros profesionales en todos los procesos de trabajo". ¿Un modelo replicable? "Por supuesto. Pero hacen falta inversiones económicas y, sobre todo, de tiempo". Porque "el tiempo invertido hoy no se capitaliza de otra forma que en las modalidades de trabajo de mañana". 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

ÚLTIMA HORA

La alianza con Harvey: 200 abogados movilizados

En estos días, Harvey AI Corporation y LCA Studio Legale han anunciado una colaboración estratégica bajo el signo de la inteligencia artificial generativa, con el objetivo de integrar la IA de forma estructural en la práctica legal. El proyecto implica a más de 200 profesionales y aspira a crear uno de los primeros grandes grupos de trabajo italianos integrados con sistemas de IA. No se trata de un uso esporádico, sino de una personalización avanzada y una racionalización compartida de los procesos de todos los departamentos, gracias también a la aportación de los "prompt lawyer" internos, especializados en el diseño y validación de las consultas a los sistemas generativos.

"LCA está comprometida a integrar Harvey de forma profunda dentro del despacho para ofrecer a sus abogados herramientas adicionales y transformar su manera de trabajar", afirma John Haddock, CBO de Harvey.

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10th



EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL
BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

Gold Partners



Baker
McKenzie.



bp. Law & Tax



CASTALDI PARTNERS
1994



CHIOMENTI CLEARY GOTTLIB



GIANNI
ORIGONI &

GPBL



Hogan
Lovells



LEXROOM MAISTO E ASSOCIATI



PAVIA & ANSALDO
STUDIO LEGALE

Pirola
Pennuto
Zei

FAI PUCCHIO
PENALISTI ASSOCIATI



TeamSystem

Trevisan & Cuonzo

VITALE

Silver Partner






Ashurst



Sella
Investment Banking

www.legalcommunityweek.com

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

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

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

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

OPENING CONFERENCE

ELITE LEGAL SYMPOSIUM: (SHAPING) THE FUTURE OF THE LEGAL MARKET (IN ITALY AND WORLDWIDE)

08/06/2026
09.00 - 18.00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

REGISTER
HERE 

PROGRAM*

- 8:45 Check-In and welcome coffee
- 9:10 **Welcome messages**
Aldo Scaringella, CEO, LC Publishing Group S.p.A
- 9:15 **Opening speech: where is the international legal market heading?**
Nicola Di Molfetta, Editor-in-Chief, Legalcommunity & MAG
- 9:30 **ROUNDTABLE I. The Italian big firms: mergers and value creation**
Eliana Catalano, Managing Partner, BonelliErede
Bruno Gattai, Managing Partner, PedersoliGattai
Francesco Gatti, Equity Partner, Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Filippo Modulo, Managing Partner, Chiomenti
Filippo Troisi, Senior and Co-Managing Partner, Legance
Giuseppe Velluto, Co-Managing Partner, Gianni & Origoni
- 10:45 **ROUNDTABLE II. Italy through the eyes of global law firms**
Roberto Bonsignore, Partner, Cleary Gottlieb
Patrizio Messina, Managing Partner, Hogan Lovells Italy
Laura Orlando, Managing Partner and EMEA Head of Life Sciences, Herbert Smith Freehills Kramer
Paolo Sersale, Managing Partner, Clifford Chance Italy
- 11:30 Coffee Break
- 12:00 **ROUNDTABLE III. Nextgen partners: a new model of leadership in law firms**
Leonardo Graffi, Office Executive Partner, White & Case Italy
Michele Milanese, Managing Partner, Ashurst Italy
Paolo Nastasi, Managing Partner, A&O Shearman Italy
Ermelinda Spinelli, Managing Partner (Italy), Freshfields LLP
- 13:00 Lunch
- 14:00 **ROUNDTABLE IV. The business of law: how consulting giants are reshaping the legal market**
Daniele Caneva, Law Leader - IP Department Leader, EY
Francesco Paolo Bello, Managing Partner, Deloitte Legal Italy
Barbara Pontecorvo, CEO, PwC Legal STA
Sabrina Pugliese, Partner, Head of Legal Services, KPMG
Giovanni Stefanin, Managing Partner, BDO Law Sta
- 15:15 **ROUNDTABLE V. Beyond Italy: International Networks, GC – Navigating the Legal Landscape**
Alicia Muñoz Lombardia, Deputy Secretary of the Board, Head of Governance and Legal, Santander Spain
Ignacio Pereña Pinedo, General Counsel, ACS Group
- 16:00 Coffee Break
- 16:30 **ROUNDTABLE VI. Business lawyering: how it all began**
Luca Arnaboldi, Managing Partner, Carnelutti Law Firm
Enrico Castaldi, Chairman, CastaldiPartners
Giovanni Lega, Founding Partner, LCA Studio Legale | Honorary Chairman, ASLA
Stefania Radoccia, Managing Partner, BIP Law and Tax
Franco Toffoletto, Managing Partner, Toffoletto De Luca Tamajo
- 17:45 **Closing remarks**
- 18:00 Light Cocktail

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



*in progress

GENERAL COUNSEL Cocktail

08/06/2026
From 18.30



Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
Piazza Borromeo, 8 - Milan

To be presented during the event:
GC CHAMPIONS LIST 2026
by [inhousecommunity.it](https://www.inhousecommunity.it)

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL. FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Legalcommunity Week is supported by



BREAKFAST ON FINANCE

09 JUNE 2026 | 8.00 - 9.30

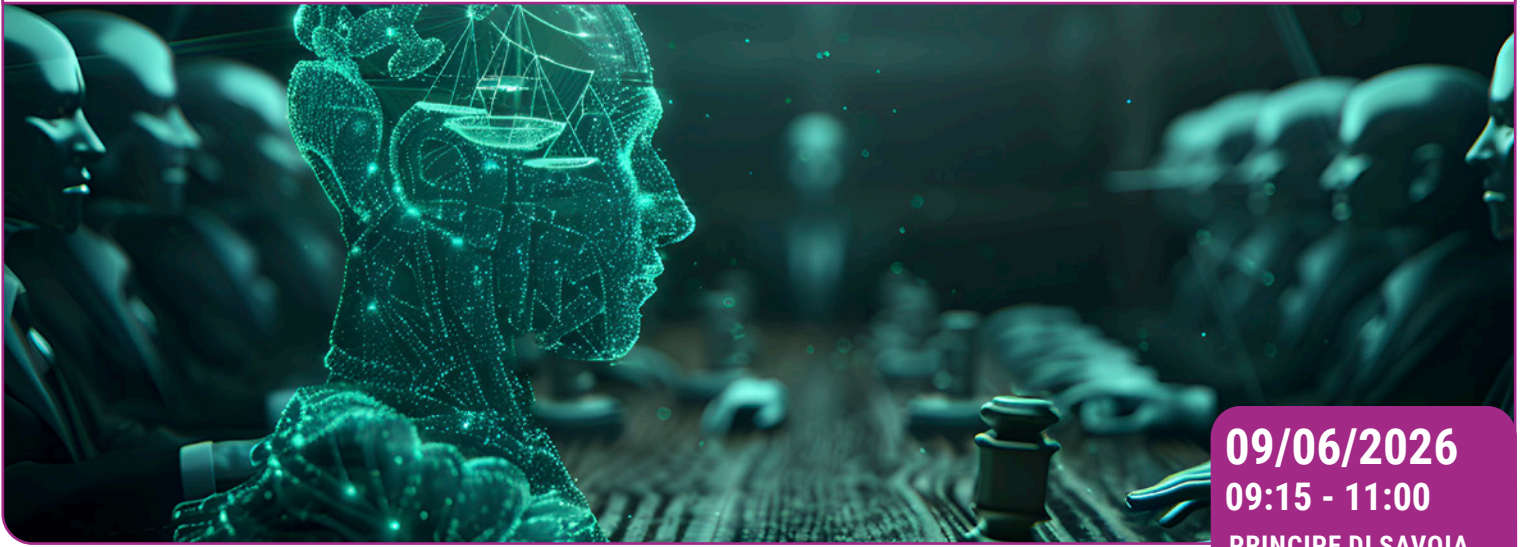
> REGISTER NOW

GIANNI & ORIGONI
PIAZZA BELGIOIOSO, 2 | 20121 MILAN, ITALY

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by






ROUNDTABLE

09/06/2026

09:15 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

LAW FIRMS AND TECHNOLOGY: DOES IT MAKE SENSE TO BUILD IN-HOUSE SOLUTIONS

09/06/2026 - 09:15 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691


Legalcommunity Week is supported by





09/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

POST-DEAL INTEGRATION IN M&A: NAVIGATING FINANCIAL, OPERATIONAL AND GOVERNANCE CHALLENGES

Speakers*

Fabio Fazzari, Group Financial Director, *Newlat Group S.A.* and CFO, *Princes Limited*

Valentina Franceschini, Partner, *Wise Equity*

Marco Sala, Director, *Accuracy*

Silvana Toppi, Group Head of Digital Administration Finance and Control Evolution, *A2A*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

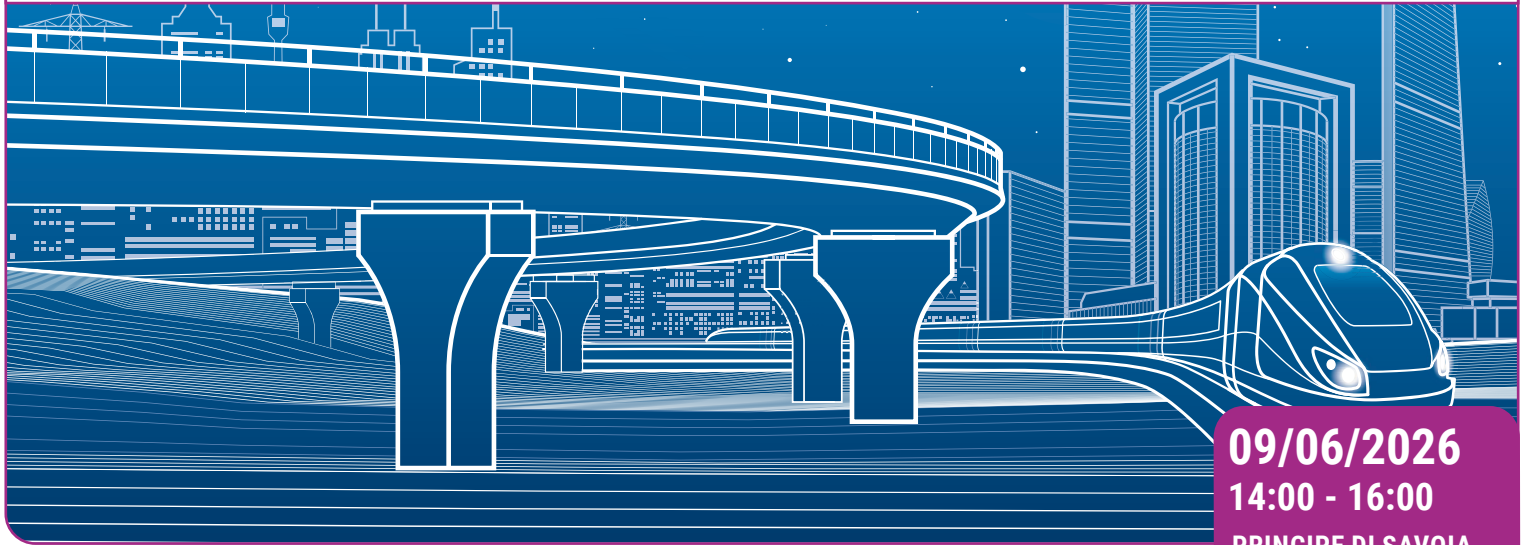
Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK


LC PUBLISHING GROUP

CBA



09/06/2026
14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

INFRASTRUCTURE

09/06/2026

14:00 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Qlt:
law & tax



09/06/2026

16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

ROUNDTABLE

ADDED VALUE OF LAWYERS AS ENTREPRENEURS: BUILDING A LAW FIRM LIKE A REAL BUSINESS.

REGISTER
HERE 

Speakers*

Maurizia Cecchet, Chief People and Transformation Officer, *Generali Investments Holding*

Simone Chini, General Counsel, *Saipem*

Francesco D'Amora, Founding Partner, *QLT Law & Tax*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



10th EDITION LEGALCOMMUNITYWEEK
LCPUBLISHINGGROUP

**Baker
McKenzie.**



Women Leadership

THE IN-HOUSE COCKTAIL

9 June 2026
from 19:00

Baker McKenzie
Piazza Filippo Meda, 3 - Milan

EVENT DEDICATED TO IN-HOUSE LAWYERS THIS INVITATION IS STRICTLY PERSONAL

FOR INFORMATION PLEASE SEND AN EMAIL TO: HELENE.THIERY@LCPUBLISHINGGROUP.COM

Legalcommunity Week is supported by





Wednesday

10 JUNE 2026

6KM (NON-COMPETITIVE)



REGISTER NOW WITH ENDU

PARTICIPATION: €10

The fee includes: participation to the run, use of the changing room, gadget, breakfast.

WHERE:

Canottieri San Cristoforo
Via Alzaia Naviglio Grande 122, Milan

PROGRAM:

6:15 am general gathering
6:30 am race departure
7:00 – 8:30 am use of the changing room and breakfast

Organized by



Partner




For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com



10/06/2026
09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

FROM COVENANTS TO CONTROL: PRIVATE DEBT AND OPPORTUNISTIC FUNDS IN RESTRUCTURING AND DISTRESSED NEGOTIATIONS

10/06/2026 - 09:00 - 11:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691


Legalcommunity Week is supported by



CONFERENCE

10/06/2026
09:15 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

WHEN GOOD LAWYERS NEGOTIATE BAD DEALS: WHAT REALLY DRIVES SUCCESS (AND FAILURE) AT THE TABLE

- 8:45 Check-In and Welcome Coffee
- 9:15 Greetings
- 9:20 **THE HUMAN ARCHITECTURE OF INTERNATIONAL LEGAL NEGOTIATION**
- 10:50 Coffee Break
- 11:20 **NEGOTIATION IN THE DIGITAL AGE: TECHNOLOGY, DATA, AND NEW POWER DYNAMICS**
- 12:50 Closing Remarks
- 13:00 Light Lunch

Speakers*

- Barbara Benzoni**, Head of Legal of the International Mid-Downstream and Chemical activities, *Eni*
- Lodovico Bianchi Di Giulio**, Group General Counsel, *BIP Group*
- Christopher M. Campbell**, Senior Counsel, Litigation, *Baker Hughes*
- Giuseppe De Palo**, Mediator & Arbitrator, *JAMS (New York)*
- Maurizio Di Bartolomeo**, Head of Legal and Corporate Affairs & Corporate Secretary, *Gruppo Giochi Preziosi*
- Alice Flacco**, Esq., General Counsel & EVP Legal and Compliance, *MicroPort CardioFlow*
- Carmelo Fontana**, Senior Regional Counsel, *Google*
- Francesco Marchi**, Director of Negotiation Expertise, *ALTERNEGO*, visiting professor at *Sciences Po (Paris)* and *College of Europe (Bruges)*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by

10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

VITALE

With scientific contributions from

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

SHIELD - STRATEGIC HUB
FOR INTEGRATED EDUCATION
ON LEADERSHIP & DEFENSE



McDermott
Will & Schulte

ROUNDTABLE

GEOPOLITICS & SECURITY

10/06/2026
11:00 - 13:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17
Milan, Italy

REGISTER
HERE 

SPEAKERS*:

Carlo Altomonte, Associate Dean & SHIELD Director, *SDA Bocconi*

Enrico Della Gatta, Vice President, *Fincantieri*

Livio Fenati, Founder & Managing Partner, *Vesper Infrastructure Advisory*

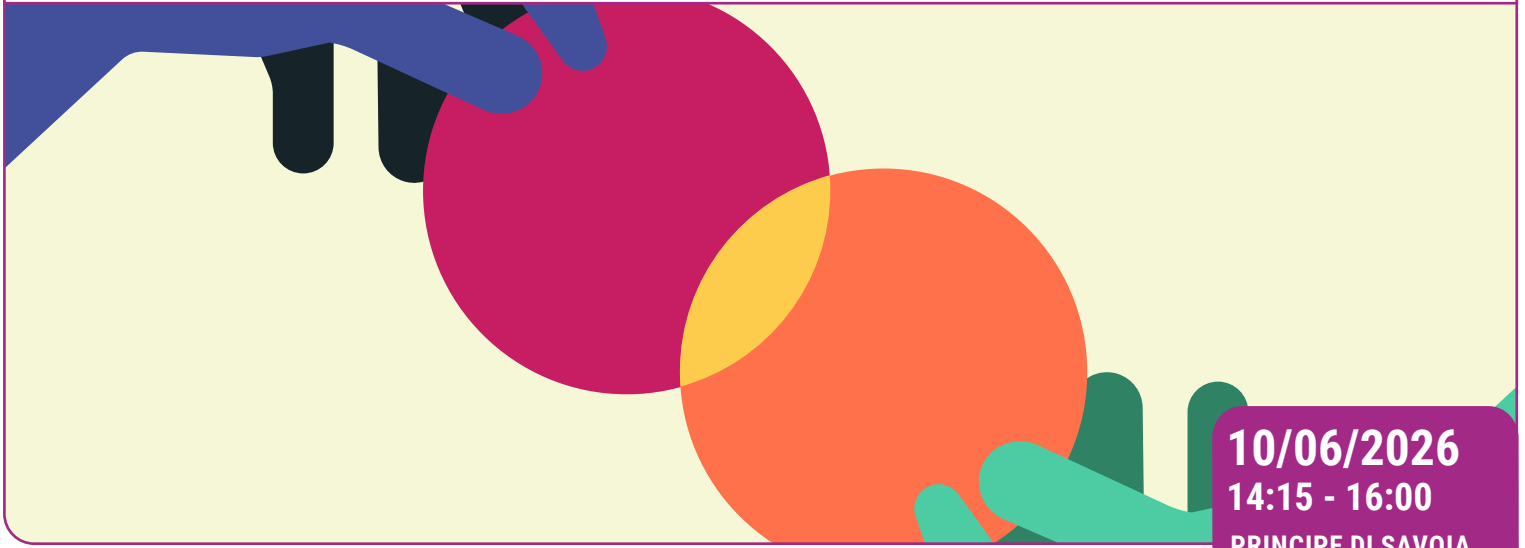
Giuseppe Lacerenza, Partner, *Keen Venture Partners*

Fabrizio Pagani, Partner, *Vitale & Co.* | Former, G20 Sherpa and OECD Director

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by





10/06/2026

14:15 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

ROUNDTABLE

CROSS-BORDER M&A AND FOREIGN INVESTMENT CONSIDERATIONS

10/06/2026 - 14:15 - 16:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691


Legalcommunity Week is supported by



ROUNDTABLE

10/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

Event to be held in 

REGISTER
HERE 

TECH IP: A GREAT OPPORTUNITY FOR ITALIAN SMES AND RESEARCH INSTITUTIONS

10/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17 - Milan, Italy

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



10th
EDITION

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

KPMG



10/06/2026

16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA

Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

ROUNDTABLE

ARE CLIENTS BECOMING MORE SOPHISTICATED? THE EVOLUTION OF GENERAL COUNSEL

REGISTER
HERE 

Speakers*

Andrea Moretti, Head of legal, Italy, *Ebay*

Adriano Peloso, Legal Director, EMEA, Italy, Iberia & Israel, *Lenovo*

Sabrina Pugliese, Partner, Head of Legal Services, *KPMG*

*in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by

ACC
Association of
Corporate Counsel
EUROPE

50
AIGI

MILAN
CHAMBER OF
ARBITRATION

elsa
The European Law Students' Association
EUROPE

FONDAZIONE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
DI MILANO

WLW
WOMEN IN A LEGAL WORLD



LEGALCOMMUNITY
AWARDS

corporate

12th edition

10.06.2026

19.15 CHECK-IN

19.30 COCKTAIL

20.15 CEREMONY

21.00 STANDING DINNER

PADIGLIONE VISCONTI

Via Tortona, 58 | Milan





11/06/2026
16:00 - 18:00

PRINCIPE DI SAVOIA
Piazza della Repubblica, 17
Milan, Italy

ROUNDTABLE

REGISTER
HERE 

FASHION & LUXURY

Speakers

Paola Colarossi, Managing Partner, *Baker McKenzie Italy*

Anna Marina De Vivo, Partner, *Baker McKenzie Italy*

Francesco Falcone, Managing Director, Head of M&A Advisory, *Sella Investment Banking*

Michele Marocchino, Managing Director, *Lazard*

Angelica Ruggeri, General Counsel, *Golden Goose*

Luca Sburlati, CEO, *Pattern Fashion Engineering & Production* | President, *Confindustria Moda*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +34 915633691

Legalcommunity Week is supported by



#rockthelaw
#legalcommunityweek

**ROCK
THE LAW**

#legalcommunityweek

CORPORATE MUSIC CONTEST

2026 EDITION

MILAN

11.06.26
from **19.00**

MAGAZZINI GENERALI
Via Pietrasanta, 16
Milan

REGISTER HERE

Media Partner



For Info

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com · +39 02 36727659



ANTONIO DA ROS

La primera vez de un *club deal* en una sociedad de consultoría profesional

Antonio Da Ros, cofundador y CEO de Quantico Investment Club Opportunities, relata a MAG los entresijos de la operación sobre Spada Partners y la estrategia de *build-up*

por valentina magri

Siempre hay una primera vez. También para la inversión de un sujeto financiero en una sociedad de consultoría profesional. El pionero en este ámbito es Quantico Investment Club Opportunities, una club deal company cofundada en Italia en enero de 2025 por el CEO **Antonio Da Ros** (ex Mediobanca), por el presidente **Paolo Langè** y por el notario **Angelo Busani**, y que trabaja en asociación con Unicredit (captación de fondos y originación (creación) de operaciones).

Quantico tiene como objetivo acompañar a los empresarios italianos como socio estratégico, para apoyarlos en sus procesos de crecimiento, con foco en la internacionalización, las agregaciones y el cambio tecnológico. Quantico opera en asociación con Unicredit, que respalda la actividad de fundraising y de originación (creación), garantizando un acceso único a la mediana empresa en Italia y en 13 países europeos.

Su primer deal, cuya conclusión está prevista para este mes, es la adquisición de Spada Partners, sociedad de profesionales que opera en el ámbito de la advisory financiera, fiscal y societaria. La actividad del despacho se centra en el asesoramiento y la asistencia en materia tributaria, societaria y contable, y se caracteriza por el estudio en profundidad, la actualización constante y la investigación aplicada a los casos profesionales. Spada Partners cuenta con una experiencia de varias décadas en asesoramiento tributario nacional e internacional. El despacho es conocido por su especial atención a la planificación fiscal y a la gestión de complejas operaciones de reorganización, incluida la ejecución de tax due diligence en operaciones de adquisición en apoyo a fondos de private equity y operadores industriales. Los clientes de Spada Partners son principalmente empresas grandes y medianas que operan en los sectores industrial, comercial, financiero y asegurador.

Por su parte, Quantico es el primer sujeto financiero en Italia que invierte en una sociedad de consultoría profesional. Antonio Da Ros, cofundador y CEO de Quantico Investment Club Opportunities, adelantó a MAG que esta adquirirá el 60 % del despacho profesional. El puente entre las dos partes fue un amigo común, que sabía tanto que Quantico estaba buscando un despacho

La empresa en cifras



prestigioso en el mundo de los asesores fiscales, como que Spada Partners estaba, paralelamente, reflexionando sobre su futuro. Así, decidió reunir a las dos partes en una cena. Con Unicredit como invitado especial. “Hemos trabajado en el proyecto con el banco, que promueve el club deal Quantico. Unicredit puede contar con una estructura capilar a nivel provincial, por lo que sabe cuáles son los tres principales despachos de cada provincia en función de su reputación, de la calidad de sus clientes (medianas y grandes empresas y grandes patrimonios) y de los servicios de valor añadido ofrecidos por cada despacho. De estos tres factores se derivan buenos niveles de facturación y de rentabilidad. En nuestra evaluación de los despachos objetivo partimos de elementos cualitativos, que son una condición necesaria; luego los números los convierten en una condición suficiente”, explica Da Ros.

La principal razón que llevó a Quantico a invertir en un despacho profesional fue la demostración de una clara oportunidad en el sector de los asesores fiscales. “Hemos estudiado muchas vertientes dentro del mundo de las profesiones: asesores fiscales, abogados, contables, arquitectos, ingenieros. Hemos visto una oportunidad clara en el sector de los asesores fiscales porque en Italia existe solo una minoría de despachos de tamaño medio, muy alejados en dimensión de los grandes opera-

dores anglosajones. Nuestro proyecto consiste en agregar despachos de excelencia para alcanzar 150 millones de facturación agregada, compitiendo así con los operadores anglosajones. Nuestras armas serán los servicios especializados, gracias a un equipo de profesionales verticales y, sobre todo, a las relaciones de los asesores fiscales con empresarios y familias en el territorio. También porque los despachos anglosajones son percibidos como proveedores de servicios para un periodo o proyecto concreto, mientras que los asesores fiscales son consultados durante toda la vida y se recurre a ellos también para llegar a otros profesionales, como por ejemplo los abogados. Nuestra idea es ampliar los servicios que los asesores fiscales pueden prestar directamente, sin apoyarse en otros profesionales. En el extranjero ya ha ocurrido, en países como Alemania, Gran Bretaña, Francia, el Benelux, los países nórdicos y Estados Unidos. Solo Italia y España se han quedado atrás”, explica Da Ros.

Da Ros decidió iniciar el proyecto partiendo de Spada Partners debido a la reputación del despacho, a los valores de su fundador **Roberto Spada** y de sus socios, a su oferta de due diligence y servicios de alto valor añadido, a su posicionamiento de alto nivel, así como al entendimiento y a la coincidencia de visión con el fundador y sus socios. Todos estos elementos llevaron a la decisión de llevar a cabo la operación.



ROBERTO SPADA

Una operación que, obviamente, no está exenta de riesgos, teniendo en cuenta que el de los asesores fiscales es un auténtico people business, por lo que es necesario prestar mucha atención a la gestión de los profesionales. “Mitigamos este riesgo mediante una estructura en la que todos los socios del despacho reinvierten y en la que todas las generaciones futuras podrán beneficiarse de un mecanismo de incentivos basado en los retornos del proyecto. Además, introducimos acciones alineadas con las mejores prácticas de gestión para valorizar a los profesionales junior, como itinerarios de carrera, incentivos más transparentes y KPI visibles. La operación también se concibe como un trampolín para que el despacho siga creciendo, permitiéndole realizar mayores inversiones en tecnología, formación, comunicación y marketing, que de otro modo no podría permitirse”, subraya el cofundador y CEO de Quantico Investment.

Quatico llevará adelante para Spada Partners una estrategia de tipo buy & build, aprovechando importantes sinergias a nivel industrial: las áreas en las que operan los despachos; las sinergias con empresarios accionistas de Quantico que podrán convertirse en clientes del grupo, así como eventualmente también los clientes de Unicredit. El proyecto prevé la agregación de despachos de asesores fiscales y de boutiques altamente especializadas en el ámbito del financial advisory. “No compraremos despachos de abogados porque el mercado de los servicios legales es muy diferente, poblado por numerosos despachos nacionales e internacionales presentes en un amplio número de servicios, a diferencia del mundo de los asesores fiscales, donde existe un espacio más claro que abordar, sin una gran competencia. Además, los despachos de abogados son complejos desde el punto de vista regulatorio y la ejecución del deal sería complicada. Por tanto, no estamos interesados en este sector”, precisa Da Ros. Actualmente Quatico tiene la ambición de unir numerosos despachos de alto nivel en el territorio. “Estamos realizando una due diligence en paralelo con otros tres despachos italianos, que pensamos incorporar en la primera mitad del año, y al mismo tiempo estamos iniciando diálogos con otros dos despachos”, adelantó Da Ros. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

GoldAwards

●●●●● by Inhousecommunity

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

SAVE THE DATE

5 November 2026 • Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

To candidate: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email awards@iberianlegalgroup.com

Partners



EVERSHEDS
SUTHERLAND

SQUIRE
PATTON BOGGS



Follow us on



#IBLGoldAwards

Finanzas en acción



NOMBRAMIENTO

Sebastian Gunningham liderará la nueva etapa de Remitly

Sebastian Gunningham ha sido nombrado consejero delegado de Remitly, en sustitución de Matt Oppenheimer, que pasará a presidir el consejo. Procede de Banco Santander, donde fue vicepresidente de Santander Consumer Finance y Openbank, además de asesor de Ana Botín. Con experiencia en Amazon, Apple y Oracle, asume el cargo en plena fase de crecimiento de la fintech.

NOMBRAMIENTO

Jorge Colomer toma el mando de Mapfre AM

Jorge Colomer ha sido nombrado consejero delegado de Mapfre Asset Management, en un momento en el que Mapfre refuerza su negocio financiero. Con más de 25 años de experiencia, ha desarrollado su carrera en gestión de activos y banca privada, tras formarse en la Universidad Complutense de Madrid. Sustituye a Álvaro Anguita, impulsor del crecimiento de la firma, y se suma al refuerzo del equipo con Juan Bernal, procedente de CaixaBank.



SOCIO

Antonio Melián se suma a Vecta

Antonio Melián se incorpora a Vecta como director de relación con inversores, ESG y comunicación, y será parte del Comité de Dirección. Liderará la interlocución con inversores y la agenda ESG tras el lanzamiento de un fondo de 260 millones, cerrado con sobresuscripción. Procede de BBVA y ha trabajado en Accenture Strategy y Gestamp Automoción. Está formado en el Colegio Universitario de Estudios Financieros.

MOVIMIENTO

Álvaro Lenze refuerza el equipo de inversión de EDM en Madrid

Álvaro Lenze se incorpora a EDM como analista de renta variable española. Procede de Alantra, donde trabajó nueve años en Equity Research hasta ser director, con foco en sectores como salud, consumo e infraestructuras. Cuenta además con experiencia en Bankinter Securities y BBVA. Compagina su labor con docencia en Campus Financiero y está formado en la Universitat Politècnica de València.



RESPONSABLE

Javier Caro refuerza el segmento Living de PwC

Javier Caro se incorpora a PwC como responsable del segmento Living, con el objetivo de impulsar el crecimiento en fusiones y adquisiciones (M&A). Procede de CBRE España y suma más de 15 años de experiencia. Se integra en el equipo liderado por Javier Kindelán, junto a Miren Tellería, Ana Martínez-Miralles, Marco García y Davide Mosso, con el refuerzo de Emilio Gómez en PwC Tax & Legal.

NOMBRAMIENTO

Álvaro Ramos asume la dirección de ClarkeModet para Iberia

Álvaro Ramos ha sido nombrado director de negocio nacional de ClarkeModet para Iberia, con el objetivo de impulsar el crecimiento en España y Portugal. Con más de 25 años de experiencia en nuevas tecnologías, blockchain, protección de datos y propiedad intelectual, Ramos llegó a ClarkeModet en 2018 tras su etapa en Abril Abogados, y ha ocupado cargos estratégicos como Director de Nuevas Tecnologías y Delegado de Protección de Datos.





NOMBRAMIENTO

Javier Catena, nuevo director general de Ginkgo para Iberia

Javier Catena ha sido nombrado director general para España y Portugal de Ginkgo y Edmond de Rothschild Private Equity, con efecto desde el 1 de marzo. Procede de El Corte Inglés, donde lideró la estrategia inmobiliaria, incluyendo regeneración urbana y operaciones logísticas. Con más de 20 años de experiencia, sustituye a Antonio Truan, quien seguirá apoyando la transición, reforzando la expansión y la estrategia de creación de valor de la firma en Iberia.

NOMBRAMIENTO

Mutualidad nombra a Fernando Igartua nuevo defensor del asegurado

Fernando Igartua ha sido nombrado defensor del Mutualista y del asegurado en Mutualidad, encargado de supervisar la gestión y resolución de reclamaciones de clientes, reforzando transparencia y protección. Doctor en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid y licenciado en la Universidad de Deusto, Igartua fue socio y vicepresidente en Gómez-Acebo & Pombo. Sustituye a José María Segovia, quien mantiene su trayectoria vinculada a Uría Menéndez.



NOMBRAMIENTO

Isabelle Scemama, nueva Deputy CEO de BNP Paribas AM

BNP Paribas Asset Management nombra a **Isabelle Scemama** como Deputy CEO, manteniendo su cargo como Global Head de BNP Paribas AM Alts. Reportará a Sandro Pierri y liderará el impulso de la plataforma de activos alternativos, clave en el plan estratégico a 2030. Con más de 35 años de experiencia, ha dirigido AXA IM Real Assets y AXA IM Alts y se incorporó en 2025 para reforzar las capacidades del grupo en alternativos.





NOMBRAMIENTOS

La Financière de l'Echiquier refuerza su negocio en Iberia con la incorporación de Carlota Chaplain Pérez-Enciso

La Financière de l'Echiquier incorpora a **Carlota Chaplain Pérez-Enciso** como Business Development Support Iberia & Latin America. Su llegada refuerza la presencia de la gestora en Iberia y apoya su estrategia de consolidación en España y Portugal, impulsando el crecimiento del negocio y la cercanía con clientes.

BANCA PRIVADA

Renta 4 refuerza incorpora a Armando Orejas Tartón

Renta 4 ha incorporado a **Armando Orejas Tartón** como responsable de Planificación Fiscal y Patrimonial, con el objetivo de fortalecer su servicio a clientes de banca privada y wealth management. Coordinará su labor con los equipos de toda España, aportando una visión integral del patrimonio y alineando la inversión con la planificación fiscal y sucesoria. Procede de Vaciero, donde dirigía el área fiscal, y cuenta con cerca de 15 años de experiencia en asesoramiento a grandes patrimonios.



PRIVATE EQUITY

Clearwater impulsa su área de private equity en España con Fernando de Lacalle Bertrand

Clearwater incorpora a **Fernando de Lacalle Bertrand** como managing director de Private Equity en España, reforzando su estrategia de asesoramiento a fondos en operaciones de compra y venta. Con más de 15 años de experiencia en M&A, ha trabajado con fondos nacionales e internacionales en distintos sectores y procede de CaixaBank y V4 Financial Partners, donde consolidó su especialización en operaciones con sponsors financieros.

Finanzas clave en la web

Bondo Advisors asesora en transacción inmobiliaria



Los tres managing partners de Bondo Advisors, **Joshua Novick**, **Fernando Gárate** y **Pablo Pérez García-Villoslada**, han asesorado en la operación, aportando su experiencia en estructuración y análisis estratégico para garantizar el éxito de la transacción.

ÁREA DE PRÁCTICA

Asesoramiento Financiero

DEAL

Bondo Advisors asesora en operación inmobiliaria

FIRMAS

Bondo Advisors

ASESORES:

Joshua Novick, Fernando Gárate, Pablo Pérez García-Villoslada

KPMG asesora a Desconnect@ en venta a Creas



MARTÍ NOGUÉ



LLUÍS PLANCHAT



JAN GONZÁLEZ

El equipo de Corporate Finance M&A de KPMG ha asesorado a Desconnect@ en la venta de una participación mayoritaria al fondo de inversión de impacto Creas, en una operación que refuerza el atractivo del sector de bienestar juvenil y salud mental desde la perspectiva inversora.

La transacción representa un paso estratégico para Desconnect@, que podrá acelerar su crecimiento y consolidar su posicionamiento a nivel nacional.

El equipo de KPMG que participó en la operación estuvo compuesto por **Martí Nogué** (Associate Partner), **Lluís Planchat** (Manager) y **Jan González** (Executive).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

KPMG asesora a Desconnect@ en venta a Creas

FIRMAS

KPMG, Desconnect@, Creas

ASESORES

Martí Nogué, Lluís Planchat, Jan González

Alantra participa en la ampliación de capital de Merlin Properties



Alantra ha actuado como Co-Lead Manager en la ampliación de capital de 768 millones de euros de Merlin Properties, ejecutada mediante accelerated bookbuild sin derechos de suscripción preferente. La operación se cerró a 13,64 euros por acción, sin descuento, reflejando una sólida demanda institucional.

Los fondos se destinarán al desarrollo de Data Centres Phase III, impulsando la expansión de la compañía en España y Portugal y reforzando su posicionamiento en el segmento de centros de datos.

El equipo de Alantra estuvo integrado por **Oscar Sanchez Rios** y **Diogo Cabral** en ECM; **Pedro Garnica**, **Diego Miranda**, **Borja Tavira Montes-Jovellar** y **Gonzalo Picazo Mur** en ventas; y **Nelson Cruz** y **Alberto Rodriguez Garcia** en trading.

ÁREA DE PRÁCTICA

ECM

DEAL

Ampliación de capital de Merlin Properties

FIRMAS

Alantra

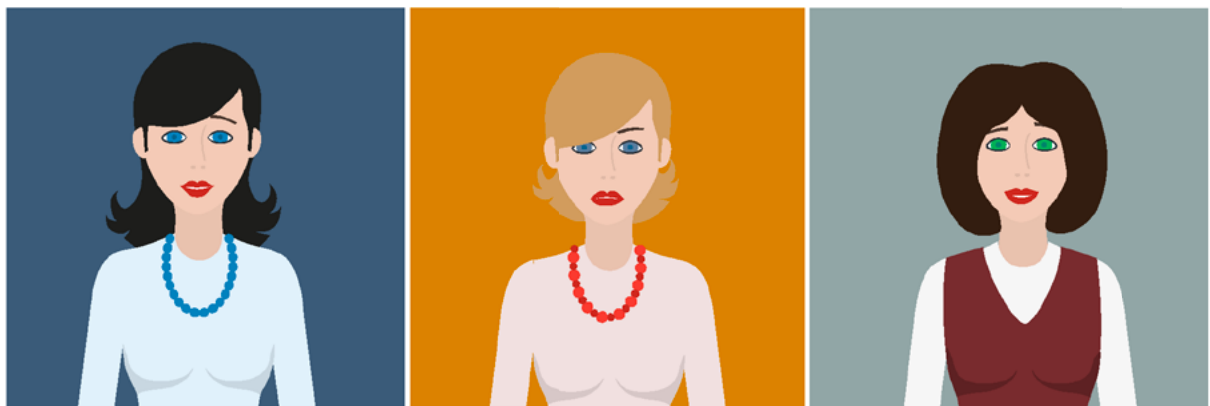
ASESORES

Oscar Sanchez Rios y Diogo Cabral



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



Menos liquidez, más selección y nuevos modelos de acceso

En el encuentro ASEAFI Alternative & Private 2026 del pasado marzo en Madrid, profesionales de los mercados privados analizaron cómo la ralentización de los exits, la presión sobre la liquidez y la evolución de los vehículos de inversión están redefiniendo el ecosistema de los mercados privados

por magali bujía sica

Los mercados privados entran en una nueva fase en la que la liquidez se convierte en el principal condicionante del ciclo, obligando a gestores e inversores a replantear tanto las estrategias de salida como las estructuras de acceso. Marcado por la ralentización de los *exits* y una mayor exigencia en la selección de activos, el sector evoluciona hacia un modelo más selectivo, donde la calidad y la capacidad de generación de valor adquieren un papel central. Este cambio marca el paso de un entorno de abundante liquidez a otro en el que la disciplina en la selección de activos y la gestión activa cobran mayor relevancia.

Este ajuste se produce en un escenario de tipos de interés más elevados y menor disponibilidad de capital, factores que están redefiniendo tanto las valoraciones como las estrategias de inversión. La liquidez ha dejado de ser un factor secundario para convertirse en el eje que redefine tanto las estrategias de inversión como el acceso a los mercados



«No están cambiando la forma de invertir, son mecanismos que facilitan la liquidez y el acceso a determinados segmentos»

Cipriano Sancho



«Las inversiones siguen realizándose, en muchos casos, a través de estructuras tradicionales»

privados. **José Luis González Pastor**

LIQUIDEZ Y SECUNDARIOS

Según coincidieron varios de los participantes del encuentro ASEAFI Alternative & Private 2026 del pasado marzo en Madrid, uno de los elementos que explica este cambio es la evolución de las dinámicas de liquidez. En este sentido, el menor ritmo de desinversiones ha impulsado el crecimiento del mercado secundario, que gana protagonismo como vía para dar salida a activos y ajustar carteras. De esta forma, los gestores empiezan a recurrir a nuevas estructuras para acortar los ciclos de inversión y mejorar la visibilidad de las distribuciones. Según el último informe de *Global Secondary Market Review de Jefferies* (febrero de 2025), el mercado secundario se aproxima a los 240.000 millones de dólares en 2025, con crecimientos superiores al 40% interanual, lo que refleja la creciente relevancia de este segmento dentro del ecosistema de private markets.

En este contexto, varios expertos coinciden en que este dinamismo refleja no solo una respuesta táctica a la falta de liquidez, sino también una evolución en la forma en que los inversores gestionan



«La evolución del mercado exige una mayor profesionalización y una mejor comprensión de estos activos por parte de los inversores»

Carlos García Ciriza

sus carteras dentro de los mercados privados. Los secundarios comienzan así a consolidarse como una herramienta estructural dentro del ecosistema, permitiendo a los inversores gestionar su exposición, optimizar carteras y acceder a activos con mayor visibilidad sobre los retornos. Este crecimiento se ve impulsado también por factores macroeconómicos concretos. La subida de tipos de interés desde 2022 y el denominado “denominator effect” han obligado a muchos inversores institucionales a ajustar sus carteras, impulsando la actividad en el mercado secundario y generando nuevos desequilibrios entre oferta y demanda. En este contexto, el desarrollo de este mercado está favoreciendo una mayor eficiencia en la asignación de capital, al facilitar la rotación de activos y ofrecer nuevas oportunidades de entrada en distintas fases del ciclo de inversión.

En línea con esta evolución, desde Ardian subrayan que el mercado secundario aporta “profundidad, estabilidad y mayor visibilidad sobre los activos y perfiles de riesgo”.

En este sentido, **Cipriano Sancho**, head of alternative investments en Santander Asset Management, señala que estas soluciones responden a necesidades concretas del mercado más que a un cambio estructural en la forma de invertir. “No están cambiando la forma de invertir, son mecanismos que facilitan la liquidez y el acceso a determinados segmentos”, explica.

LA TRANSFORMACIÓN DEL SEGMENTO WEALTH

Junto a los secundarios, el desarrollo de vehículos *evergreen* se consolida como otra de las tendencias estructurales del sector. Estos productos, orientados a inversores con menor capacidad operativa, buscan simplificar el acceso a los mercados privados mediante estructuras más flexibles y con mayor previsibilidad en la inversión. Para **José Luis González Pastor**, managing director en Neuberger Berman, este tipo de vehículos está transformando la forma de acceso, especialmente en el segmento wealth. “Permiten acceder a carteras diversificadas, sin llamadas de capital y con cierto grado de liquidez”, señala. No obstante, subraya que este cambio no altera la lógica de gestión: “las inversiones siguen realizándose, en muchos casos, a través de estructuras tradicionales”.



ETIENNE ARNOULD



EDMUND EGGINS

Este desarrollo pone de manifiesto una doble dinámica en el mercado: por un lado, la adaptación del producto a nuevos perfiles de inversor, y por otro, la continuidad de los modelos tradicionales en la gestión de los activos. En este sentido, el acceso evoluciona más rápido que la propia gestión, en un proceso de transformación progresiva del ecosistema de *private markets*.

DEMOCRATIZACIÓN


La apertura de los mercados privados a nuevos perfiles de inversor se enmarca en un proceso más amplio de democratización, que avanza de forma progresiva en España, aunque todavía enfrenta limitaciones. Factores como la complejidad de los productos, la necesidad de formación financiera o el marco regulatorio continúan condicionando su desarrollo. En este contexto, el papel del asesor se refuerza como elemento clave para canalizar el acceso y gestionar la complejidad de estos productos. Según **Carlos García Ciriza**, presidente de ASEAFI, el sector se encuentra en una fase de mayor madurez y selección. “La evolución del mercado exige una mayor profesionalización y una mejor comprensión de estos activos por parte de los inversores”, señala.

LAS OPORTUNIDADES

En paralelo, el contexto actual está redefiniendo también las oportunidades de inversión. En un entorno de tipos elevados y mayor exigencia en la selección de activos, el foco se desplaza hacia segmentos capaces de ofrecer mayor estabilidad y visibilidad en los retornos. Este interés responde a un escenario en el que los inversores priorizan la

solidez de los modelos de negocio, la capacidad de generación de caja y la resiliencia ante un entorno macroeconómico más incierto.

Este enfoque refleja un cambio hacia estrategias más defensivas, en las que la estabilidad y la visibilidad de retornos ganan peso frente a la expansión agresiva de los últimos años. En esta línea, **Etienne Arnould**, *co-head of investor relations Europe & senior managing director*, y **Edmund Eggins**, *head of real estate Spain & managing director* en Ardian, destacan que las oportunidades actuales están cada vez más ligadas a tendencias estructurales de largo plazo. En un entorno de mayor volatilidad, señalan que los inversores europeos priorizan estrategias más resilientes y selectivas. Entre los focos, destacan el crecimiento del mercado secundario, el papel clave de la infraestructura —impulsada por la transición energética y tecnológica— y segmentos del real estate como el student housing, que combina demanda estructural y resiliencia. Asimismo, subrayan el auge de soluciones de inversión más personalizadas.

Por otro lado, Jaime Gea, senior client director en Invesco, apunta al upper middle market europeo como uno de los segmentos con mayor potencial, destacando su capacidad para combinar estabilidad y rentabilidad, así como la complementariedad entre distintas fuentes de financiación. De cara a los próximos años, el sector seguirá ganando peso en las carteras, en un entorno más exigente donde la liquidez, la selección y la gestión activa marcarán la diferencia. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



JAIME GEA

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



INSPIRALAW

Celebration Night 2026

NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



VE EL VÍDEO



Iberian Lawyer celebró su gala **InspiraLaw "Diversidad e Inclusión" 2026**. Se reconoció a 50 mujeres de la profesión legal española y portuguesa por su trabajo y trayectoria durante una celebración realizada en el Hotel Wellington en Madrid, que reunió a importantes figuras del mundo corporativo y del sector privado.

Iberian Lawyer seleccionó la lista de ganadoras, anunciada en la [edición de marzo](#), después de recibir cientos de nominaciones.



Ganadores

Patricia Afonso Fonseca	Novobanco
Carolina Albuérne González	Uría Menéndez
Eva Argilés	Applus+
Almudena Arpón de Mendivil	Gómez-Acebo & Pombo
María Jesús Arribas	BBVA
Yolanda Azanza	Pérez-Llorca
Silvia Bauzá	EY Abogados
Ana Bayó Busta	Bayer
Virginia Beltramini	Moeve
Ana Buitrago	PwC Tax & Legal
Cristina Camarero Espinosa	Ontier
María Castelos	CS'Asociados
Clara Cerdán Molina	García Carrión
María De los Reyes Escrig Teigeiro	Aena Desarrollo Internacional
Marta Delgado Echevarría	Jones Day
Rosa Espín	Ambar
Marlen Estévez Sanz	RocaJunyent
Isabel Fernandes	Grupo Visabeira
Raquel Flórez Escobar	Freshfields
María Pilar García Guijarro	Watson Farley & Williams
Begoña García-Rozado	Iberdrola
Paula Gomes Freire	VdA Vieira de Almeida
Ana Gómez Ruiz	Amadeus
Marta González	Eversheds Sutherland
María González Gordon	CMS Albiñana & Suárez de Lezo

Ganadores

Jane Kirkby	Antas da Cunha Ecija
Silvia Madrid	UniCredit
Pilar Menor	DLA Piper
Teresa Minguéz Díaz	Porsche Ibérica
Patricia Miranda Villar	OUIGO España
Sara Molina Perez Tomé	Pérez-Llorca
Mónica Moreira	Deloitte Legal Telles
Alicia Muñoz Lombardía	Santander España
Ana Rita Painho	Bird & Bird in Portugal
Teresa Parado Cano Lasso	The Heineken Company
María M. Pardo de Vera	CECA MAGÁN ABOGADOS
Marta Pontes	Uría Menéndez
Diana Rivera	Cuatrecasas
Isabel Rodríguez	Addleshaw Goddard
Elisabet Rojano-Vendrell	MENARINI Group
Mireia Sabaté	Baker McKenzie
Aurora Sanz Tomás	Grant Thornton España
Inês Sequeira Mendes	Abreu Advogados
Jimena Urretavizcaya	AGO Shearman
Joana Varela	Grupo Brisa
Manuela Vasconcelos Simões	TAP Air Portugal
Andrea Viale	idealista
Rosa Vidal Monferrer	BROSETA
Rosa Zarza Jimeno	Garrigues
Teresa Zueco	Squire Patton Boggs



CAROLINA ALBUERNE GONZÁLEZ

Uría Menéndez



MARÍA JESÚS ARRIBAS

BBVA



EVA ARGILÉS

Applus+



SILVIA BAUZÀ

EY Abogados



VIRGINIA BELTRAMINI

Moeve

Recoge el premio Alberto García Rodríguez



CLARA CERDÁN MOLINA



MARÍA DE LOS REYES ESCRIG TEIGEIRO
Aena Desarrollo Internacional



MARTA DELGADO ECHEVARRÍA
Jones Day



ISABEL FERNANDES
Grupo Visabeira



RAQUEL FLÓREZ ESCOBAR
Freshfields



MARÍA PILAR GARCÍA GUIJARRO
Watson Farley & Williams
Recoge el premio Laura Fontan



BEGOÑA GARCÍA-ROZADO
Iberdrola



MARÍA GONZÁLEZ GORDON



JANE KIRKBY

Antas da Cunha Ecija



SILVIA MADRID

UniCredit



ALICIA MUÑOZ LOMBARDÍA

Santander España



TERESA PARADA CANO-LASSO

The Heineken Company



MARÍA M. PARDO DE VERA

CECA MAGÁN ABOGADOS



ELISABET ROJANO VENDRELL
Menarini Group



JIMENA URRETAVIZCAYA GIL
A&O Shearman
Recoge el premio Marta Pelaez



JOANA VARELA
Grupo Brisa



MANUELA VASCONCELOS SIMÕES
TAP Air Portugal



ANDREA VIALE
idealista



ROSA MARIA VIDAL MONFERRER
Broseta



TERESA ZUECO
Squire Patton Boggs



Un cambio de paradigma para el crédito al consumo en España

por José María Olivares* y María Sánchez de León**



JOSÉ MARÍA OLIVARES



MARÍA SÁNCHEZ DE LEÓN

El mercado español de crédito al consumo está experimentando un profundo cambio regulatorio. Los proveedores deberán obtener autorización previa del Banco de España y pasarán a estar sujetos a supervisión continua. Al mismo tiempo, normas más estrictas de conducta y

límites más exigentes a las comisiones y costes del crédito elevarán significativamente el umbral de cumplimiento para los participantes, marcando un punto de inflexión para el sector.

El 7 de enero de 2026, el Gobierno español sometió a consulta pública el

anteproyecto de ley de crédito al consumo junto con su proyecto de real decreto de desarrollo. Estos textos implementan parcialmente la Directiva (UE) 2023/2225 sobre crédito al consumo y transponen íntegramente la Directiva (UE) 2023/2673 sobre comercialización a distancia de servicios financieros, representando un paso decisivo hacia una profunda reforma del mercado español de crédito al consumo.


Aunque los textos finales aún deben aprobarse —el proyecto de ley debe remitirse al Parlamento para iniciar su tramitación legislativa—, el efecto combinado del anteproyecto de ley y del proyecto de real decreto ya apunta a un claro cambio de

enfoque normativo. España parece avanzar desde un marco configurado en gran medida por la jurisprudencia y la aplicación ex post de las normas hacia un régimen más prescriptivo, caracterizado por restricciones ex ante sobre los precios, una supervisión más amplia y obligaciones de conducta significativamente reforzadas. Esta transición se produce además en un contexto en el que los plazos de transposición de la normativa europea ya han expirado —20 de noviembre de 2025 para el crédito al consumo y 19 de diciembre de 2025 para la comercialización a distancia—, lo que incrementa la incertidumbre jurídica para los participantes del mercado.

El nuevo marco amplía sustancialmente el perímetro regulatorio. Una vez adoptado, se aplicará a prestamistas profesionales e intermediarios de crédito que operen en el mercado español de crédito al consumo, con independencia de su forma jurídica y de si están establecidos en España o actúan de forma transfronteriza. Los micro prestamistas y proveedores de crédito de alto coste, tradicionalmente situados en los márgenes de la regulación, quedan expresamente incluidos en su ámbito de aplicación. Solo se mantienen exenciones muy limitadas para pymes y microempresas que concedan pagos aplazados sin intereses o a bajo coste como actividad meramente accesoria.

Uno de los elementos más disruptivos de la reforma es la introducción de límites legales a los tipos de interés. Por primera vez, la legislación española impondrá límites obligatorios al coste total del crédito al consumo, expresado como TAE, mediante límites dinámicos que serán fijados y publicados por el Banco de España para distintos segmentos de crédito. A la espera de la aprobación de la normativa de desarrollo, se aplicará un límite transitorio del 22% TAE a los nuevos créditos y, en determinados casos, también a contratos ya existentes. Cuando se supere el límite aplicable, los intereses y costes dejarán de ser exigibles, quedando el consumidor obligado únicamente a devolver el principal.

En lugar de prohibir el crédito de alto coste, el legislador español ha optado por formalizarlo. Se crea una nueva categoría de prestamistas de alto coste autorizados, que deberán obtener licencia del Banco de España y estarán sujetos a requisitos de capital, así como a mayores exigencias de transparencia y conducta. Al mismo tiempo, la reforma refuerza la protección del consumidor a lo largo del ciclo de vida del crédito, ampliando las obligaciones en materia de publicidad e información precontractual y reforzando las evaluaciones de solvencia bajo un enfoque de concesión responsable del crédito.

Para prestamistas e intermediarios internacionales, las implicaciones son significativas. La combinación de una implementación retrasada, mayores poderes de supervisión del Banco de España y límites vinculantes al precio del crédito configura un entorno en el que las premisas regulatorias tradicionales quedarán rápidamente obsoletas. Una implicación temprana y estratégica con el nuevo marco regulatorio será, por tanto, esencial a medida que España avanza hacia uno de los regímenes de crédito al consumo más intervencionistas de la Unión Europea. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

*Socio en finReg360
 ** Asociada Principal en finReg360

Europa innova, el mundo acelera

por xavier seuba*



Europa ha superado por primera vez el umbral de las 200.000 solicitudes de patente en un año, alcanzando 201.974 en 2025. Este dato no es solo un récord estadístico: confirma que el continente es un espacio atractivo para la innovación y la protección tecnológica en un contexto global cada vez más competitivo. Sin embargo, también revela una dinámica más compleja:

mientras Europa crece de forma moderada, otros actores -especialmente China y Corea del Sur- avanzan a mayor velocidad, reflejando una aceleración de la competencia tecnológica global.

En este escenario, la innovación se está reconfigurando en torno a dos grandes vectores. Por un lado, las tecnologías digitales, con la informática como primer campo tecnológico y con avances significativos en inteligencia artificial y computación cuántica. Por otro, las tecnologías vinculadas a la energía y la transición limpia. Estas áreas no solo concentran crecimiento, sino que actúan como tecnologías habilitadoras

que transforman sectores enteros, desde la industria hasta la salud.

España se sitúa en este contexto con un perfil interesante. En 2025 ha alcanzado un máximo histórico de 2.255 solicitudes de patente europea, con un crecimiento del 2,9% interanual y más del 43% en la última década. Aunque el país ocupa el noveno lugar en la Unión Europea y el decimoquinto a nivel mundial, su trayectoria marca un claro dinamismo ascendente.

Más allá de la cifra récord, lo relevante es la transformación cualitativa del sistema innovador español. Tradicionalmente fuerte

en salud -biotecnología, farma y tecnología médica representan cerca del 23% de las solicitudes-, España está incorporando progresivamente capacidades en el ámbito digital. El crecimiento cercano al 30% en tecnología informática apunta a una diversificación que alinea al país con las tendencias globales.

Este patrón híbrido -base científica sólida en salud y creciente digitalización- es significativo desde una perspectiva jurídica y económica. Indica que España no solo genera conocimiento, sino que empieza a posicionarlo en áreas estratégicas para la competitividad futura. Sin embargo, también pone de relieve un desafío estructural compartido con Europa: la necesidad de escalar.

En efecto, el sistema europeo de patentes muestra una notable diversidad de actores -grandes empresas, pymes, universidades-, pero sigue enfrentando dificultades para transformar conocimiento en capacidad industrial y en empresas globales. En España, esta cuestión es especialmente visible: las universidades y centros públicos de

investigación tienen un peso destacado en la solicitud de patentes, lo que evidencia fortaleza científica, pero también plantea la necesidad de reforzar la transferencia tecnológica.

En este contexto, la utilización de la Patente Unitaria ofrece una señal reveladora. Más del 56% de las patentes europeas concedidas a innovadores españoles en 2025 solicitaron efecto unitario, muy por encima de la media europea. Este dato sugiere un uso cada vez más estratégico de los instrumentos jurídicos disponibles, orientado a simplificar la protección y ampliar el alcance territorial de las invenciones. Además, refleja una evolución clara: la propiedad industrial deja de ser un mero mecanismo de protección para convertirse en una herramienta de posicionamiento competitivo.

Otro elemento distintivo del caso español es su liderazgo en participación femenina en la innovación: el 42% de las solicitudes incluyen al menos una mujer inventora, la tasa más alta entre los grandes países europeos. Este dato no es solo

socialmente relevante, sino también indicativo de un ecosistema más inclusivo y, potencialmente, más diverso en su capacidad de generar innovación.

En definitiva, el panorama que dibuja el Technology Dashboard es el de una Europa sólida pero presionada, y el de una España en ascenso. La innovación europea ya no puede apoyarse únicamente en su base científica; debe acelerar en escala, industrialización y comercialización. España, por su parte, ha reforzado claramente la primera fase del ciclo innovador. El reto ahora es completar ese ciclo: transformar patentes en empresas, y conocimiento en valor. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

**portavoz de la Oficina Europea de Patentes (OEP)*

World compliance association

Las sanciones internacionales y el conflicto de Iran

por diego cabezuela sancho*



El conflicto bélico de Irán ha puesto en alerta roja a las empresas españolas con presencia internacional, especialmente las que operan en ingeniería, energía y bienes de equipo, obligándolas a mantenerse en una especie de estado de auditoría permanente, para asegurarse de que sus proveedores o clientes no tengan vínculos con entidades sancionadas por la OFAC, la oficina de control de activos extranjeros de Estados Unidos.

En realidad, la vigilancia de las sanciones internacionales forma parte de la rutina de cualquier operador económico internacional. Su incremento exponencial, desde el comienzo de la guerra de Ucrania, las han convertido en un condicionante omnipresente

en las transacciones, que mantiene en tensión a los departamentos de compliance, a la hora de aceptar nuevos clientes o socios de negocio, o embarcarse en proyectos internacionales.

Las sanciones nacieron para combatir, de forma incruenta, a gobiernos, personas, sectores o Estados que amenacen la integridad de otros países, o estén involucrados en terrorismo, violaciones de los derechos humanos, etc. Proceden fundamentalmente de Naciones Unidas, bajo el artículo 41 de su Carta, de la Unión Europea, y de cualquier país que pueda/quiera imponerlas de manera unilateral. Naturalmente, dentro de estas últimas, las de Estados Unidos, por su enorme potencial, marcan las reglas del juego y cuentan

con un ámbito de aplicación sencillamente apabullante. En principio, Washington obliga a aplicar sus sanciones a todas las llamadas US persons. Estas son, además de sus propios ciudadanos, los residentes en el país, las sociedades constituidas bajo el Derecho estadounidense, sus sucursales y subsidiarias extranjeras, e incluso aquéllas personas que se encuentren ocasionalmente en USA, turistas incluidos. Su objetivo son las denominadas personas y entidades incluidas en la lista SDN (Specially Designated Nationals). Cuando alguien entra en ella, sus activos bajo jurisdicción norteamericana quedan bloqueados y se prohíbe a cualquier "U.S. Person" hacer transacciones con él. La lista contiene gobiernos, individuos, políticos, narcotraficantes, terroristas o personas acusadas de violaciones de derechos humanos, y también empresas que pertenezcan en un 50% o más a un sancionado. La proyección y agresividad de las sanciones estadounidenses se multiplica exponencialmente con una demoledora variante, las denominadas "secondary sanctions". Donde Norteamérica carece de título jurídico para imponer sus sanciones, advierte a los operadores económicos de que, cualquier intercambio con los sancionados, les enfrentará al cierre del mercado norteamericano y a la pérdida de acceso al sistema financiero en dólares; un

castigo convincente. El conflicto de Irán ha puesto en primer plano el potencial de estas secondary sanctions. La Administración USA ha puesto en pie un auténtico arsenal de sanciones para aislar y ahogar a Irán, extendiéndolas, no solamente a quienes comercien con el país persa, sino a cualquier tercer país o empresa que comercie, a su vez, con ellos. Ha intensificado el cerco contra la flota fantasma de petroleros que transportan crudo iraní, buscando reducir a cero los ingresos de Teherán. El uso de sistemas de mensajería bancaria con entidades iraníes ha quedado restringido, e incluye la congelación de activos de cualquier entidad que facilite transacciones en dólares para el gobierno iraní. Igualmente se han prohibido las exportaciones de tecnología con componentes estadounidenses, si el destino final es la industria de defensa o las infraestructuras críticas de Irán. España y sus empresas, pueden ser blanco de estas sanciones secundarias --es decir, ver cerradas las puertas del mercado norteamericano-- si usan el sistema financiero USA para movimientos de dinero proveniente de negocios con Irán. Casi todas las transacciones en dólares pasan en algún momento por un banco corresponsal en Nueva York. Si ese dinero proviene de negocios con Irán, la Administración estadounidense puede congelar los fondos, o multar

al banco europeo que canalice la operación. Atención también a la tecnología. Si un producto fabricado en España tiene más de un 10% o 25% según los casos, de componentes o software estadounidense, Washington también prohíbe su venta a los países sancionados. En suma, un panorama muy complejo, en el que toca andarse con pies de plomo. A nuestros departamentos de compliance les espera una etapa dura y de importantes tensiones. El screening de clientes y socios de negocio no siempre será infalible, y, pese a las sofisticadas herramientas que ofrece el mercado, las listas de sancionados son tan dinámicas, que pueden alcanzar, en cualquier momento, a personas, entidades o Estados, con los que tengamos negocios en curso. La monitorización de socios y clientes es ahora una actividad de precisión.

**Senior Partner de CIRCULO LEGAL*

Women in a Legal World

Inteligencia artificial y tutela de menores y colectivos vulnerables

por patricia garcía-trevijano hinojosa*



La acelerada evolución de la inteligencia artificial (IA) está reconfigurando los fundamentos de la regulación tecnológica y planteando desafíos estructurales para los sistemas jurídicos contemporáneos. En este

contexto, la protección de colectivos vulnerables —en particular, los menores— se ha consolidado como uno de los ejes prioritarios del debate jurídico internacional, en un entorno marcado por asimetrías regulatorias, desigualdades tecnológicas y una creciente necesidad de cooperación institucional. La tensión entre innovación y garantía de derechos fundamentales constituye el núcleo del problema. La IA, como tecnología de propósito general, proyecta efectos transversales en sectores clave como la educación, la justicia o la sanidad, dificultando la adopción de marcos normativos coherentes. A ello se suma la velocidad

de desarrollo tecnológico y la opacidad inherente a determinados sistemas algorítmicos, que profundizan la brecha entre la capacidad reguladora de los Estados y la realidad digital. Desde una perspectiva jurídica, uno de los principales retos reside en la atribución de responsabilidad. La intervención de sistemas autónomos o semiautónomos cuestiona las categorías tradicionales del derecho, obligando a reinterpretar principios como la culpa, la diligencia o la previsibilidad. La identificación del sujeto responsable —ya sea desarrollador, proveedor o usuario— se convierte así en un elemento crítico para

garantizar la efectividad del sistema jurídico.

En relación con los menores, los riesgos adquieren una dimensión cualitativamente distinta. La capacidad de los sistemas de IA para influir en procesos cognitivos, conductuales y sociales exige situar el principio del interés superior del menor en el centro de cualquier diseño normativo. Este principio no solo debe informar la regulación, sino también orientar la actuación de los operadores jurídicos y de los poderes públicos.

La protección de datos personales se erige, asimismo, como un pilar esencial. La recopilación masiva de datos, en muchos casos sin un consentimiento plenamente informado, expone a los menores a riesgos como el perfilado, la manipulación o la explotación comercial. Si bien los marcos normativos existentes han avanzado significativamente, su aplicación efectiva sigue enfrentándose a importantes limitaciones prácticas.


A ello se suma la dimensión ética de la IA. La incorporación de principios como la transparencia o la no discriminación resulta imprescindible para garantizar la legitimidad de los sistemas algorítmicos. Sin embargo, la conversión de estos principios en obligaciones jurídicas vinculantes continúa siendo uno de los principales

desafíos regulatorios.

En el ámbito internacional, la fragmentación normativa genera un escenario de incertidumbre jurídica que dificulta la gobernanza eficaz de la IA. La coexistencia de enfoques regulatorios dispares no solo complica su aplicación, sino que puede incentivar dinámicas de arbitraje regulatorio. En este contexto, la cooperación internacional y la construcción de estándares comunes se presentan como elementos indispensables. La brecha digital añade una capa adicional de complejidad. Las desigualdades en el acceso a infraestructuras y capacidades tecnológicas limitan la capacidad de determinados Estados para proteger eficazmente a sus ciudadanos, con el consiguiente riesgo de profundización de las desigualdades estructurales. De ahí la necesidad de políticas públicas orientadas no solo a la regulación, sino también a la inclusión digital y al fortalecimiento institucional.

En paralelo, el papel de los operadores jurídicos resulta determinante.

La adaptación a este nuevo entorno exige una formación especializada y un enfoque interdisciplinar que permita comprender las implicaciones técnicas de la IA. Asimismo, la participación de la sociedad civil —incluyendo el

liderazgo femenino— contribuye a enriquecer el proceso regulatorio y a reforzar su legitimidad. En este contexto, la regulación de la inteligencia artificial no puede seguir concibiéndose como una respuesta reactiva frente a la innovación, sino como un elemento estructural de su desarrollo. El verdadero desafío no radica únicamente en legislar más, sino en legislar mejor: con visión global, coherencia normativa y una integración efectiva de los derechos fundamentales. Solo de este modo podrá garantizarse que la inteligencia artificial se desarrolle conforme a los principios del Estado de Derecho —y no al margen de ellos—, preservando la confianza social y asegurando una protección efectiva de quienes, por su vulnerabilidad, requieren una tutela reforzada. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

**Vocal de la junta directiva Young de Women in a Legal World, letrada en la Administración Pública*

Sesión de coaching

Las conversaciones que los líderes evitan. Y por qué les pueden costar a sus mejores abogados

por Bárbara de Eliseu



En la mayoría de los despachos de abogados, el liderazgo se ejerce a través de decisiones: quién es promovido, quién lidera un cliente, quién participa en un pitch, quién es invitado a formar parte del partnership. Sin embargo, algunos de los momentos de liderazgo más decisivos no son

decisiones, sino conversaciones, o, más precisamente, las conversaciones que nunca llegan a producirse.

En una profesión construida sobre la precisión, la argumentación y la claridad, resulta llamativo con qué frecuencia se evitan las conversaciones difíciles. El feedback se suaviza hasta volverse ambiguo. El bajo rendimiento se tolera durante demasiado tiempo. El desajuste se percibe, pero no se aborda. Las expectativas permanecen implícitas. Y la ambición (o la falta de ella) rara vez se discute de forma abierta.

En los niveles sénior, este silencio tiene un coste. Y ese coste son, a menudo, sus mejores abogados. La relación entre las conversaciones evitadas y la pérdida de talento rara vez es inmediata, pero es directa. La mayoría de los abogados de alto rendimiento

no se marchan por un único motivo. Se marchan por un patrón: una acumulación gradual de asuntos no dichos, no abordados y no resueltos. Uno de los ejemplos más frecuentes es la ausencia de un feedback claro y honesto. En muchos despachos, el feedback se reserva para momentos formales de evaluación o se diluye para evitar incomodidades. Los abogados séniores asumen que los profesionales experimentados “ya saben” cómo están rindiendo. En realidad, suele ocurrir lo contrario. Sin un feedback preciso y constructivo, incluso los profesionales más sólidos empiezan a cuestionarse dónde están, qué se espera de ellos y si su contribución es realmente reconocida. Con el tiempo, la ambigüedad erosiona el compromiso. Las personas no solo se desconectan cuando se sienten criticadas; se

desconectan cuando se sienten invisibles.

Igualmente problemático es evitar abordar el desajuste desde el principio. Un abogado cuyas expectativas en relación con la progresión, el tipo de trabajo o el nivel de responsabilidad no se cumplen, rara vez plantea el problema de forma directa. En su lugar, la frustración crece en silencio. Sin un espacio para el diálogo abierto, esa frustración se convierte en distancia. Cuando finalmente tiene lugar la conversación (a menudo desencadenada por una dimisión) ya es demasiado tarde.

Las conversaciones evitadas también afectan al desarrollo del potencial de liderazgo. Muchos despachos promocionan en función de la excelencia técnica, pero dudan a la hora de mantener conversaciones directas sobre comportamientos de liderazgo. A los socios que tienen dificultades para delegar, comunicarse o desarrollar a otros, rara vez se les confronta de forma estructurada. El resultado es previsible: los equipos se desenganchan y los abogados con alto potencial comienzan a buscar en otros entornos un liderazgo de mayor calidad.

Existe además una capa más profunda en este silencio. En muchos despachos persiste la creencia implícita de que abordar temas difíciles puede desestabilizar las relaciones o generar consecuencias no deseadas. Parece más seguro mantener la armonía, evitar la incomodidad, “rodear”

el problema. Pero lo que se percibe como armonía suele ser simplemente ausencia de honestidad. Y la ausencia de honestidad no es neutral. Es corrosiva.

Para los managing partners y los líderes séniores, esto exige un cambio de mentalidad. Las conversaciones difíciles no son una amenaza para la estabilidad; son una condición para alcanzarla. No son una señal de que algo va mal, sino un mecanismo para evitar que las cosas se deterioren.

La cuestión, por tanto, no es si estas conversaciones están teniendo lugar, sino cómo. Las conversaciones de liderazgo efectivas comparten varias características. Son oportunas, no se posponen hasta que los problemas escalan. Son específicas, no vagas ni excesivamente generales. Son bidireccionales, creando espacio no solo para dar feedback, sino para comprender la perspectiva del otro. Y están orientadas al futuro, centradas no solo en lo que no funciona, sino en lo que puede construirse de forma diferente.

Sobre todo, requieren un nivel de responsabilidad personal que va más allá de la competencia técnica. Muchos abogados séniores han sido formados para gestionar asuntos, no personas. Sin embargo, liderar un despacho depende cada vez más de la capacidad de gestionar la complejidad humana con el mismo rigor que se aplica a los asuntos jurídicos. Esto implica la disposición a decir lo que debe decirse, incluso cuando resulta incómodo.

Para los abogados que reciben estas conversaciones, rara vez son tan amenazantes como los líderes imaginan. De hecho, suelen percibirse como una muestra de respeto. El feedback honesto, las expectativas claras y el diálogo abierto sobre la dirección de la carrera generan la sensación de ser tomados en serio. Señalan que el despacho no solo invierte en el rendimiento, sino también en la persona. Y eso es un poderoso motor de retención.

Por el contrario, cuando las conversaciones no tienen lugar, los abogados se ven obligados a interpretar el silencio. Rellenan los vacíos con suposiciones, a menudo negativas. Cuestionan su futuro, su valor y su lugar dentro del despacho. Y, finalmente, buscan claridad en otro sitio. Cuando comunican su decisión de marcharse, la verdadera conversación ya ha tenido lugar, internamente y sin usted.

Los despachos que logran retener a sus mejores abogados no son aquellos que evitan las conversaciones difíciles, sino aquellos que las normalizan. Crean culturas en las que el diálogo es continuo, no puntual; en las que el feedback forma parte del liderazgo diario, no de un ritual anual; en las que la ambición, la duda y el desajuste pueden abordarse sin temor. Porque, en última instancia, el liderazgo no consiste solo en tomar las decisiones correctas. Consiste en mantener las conversaciones adecuadas, en el momento oportuno. Y el coste de evitarlas es muy superior a la incomodidad de tenerlas. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on 

DEDICATED TO THE IBERIAN
BUSINESS COMMUNITY



Every issue includes:

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

Follow us on



www.iberianlawyer.com

N 153 | Abril 2026

Editor-in-Chief

ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with

gonzalo.desande@iberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com
magali.sica@iberianlegalgroup.com

Contributor

nicola di molfetta, valentina magri, flavio caci,
diego cabezuela sancho, josé maria olivares,
maría sánchez de león, xavier seuba,
patricia garcia-trevijano hinojosa, b rbara de eliseu

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Office Manager

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Graphic Designer

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

Group Conference Manager

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication

and Business Development Director
helene.thierry@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Group Marketing & Sales Manager

chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Events Coordinator

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

alicia.gonzalez@lcpublishinggroup.com

Editor

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

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

Legal Deposit
M-5664-2009