

“Seamos Julia”

El modelo Lawyers for projects

Top 30 del legal español en 2025

Iberian Lawyer destaca a los 30 abogados que han dado forma al panorama legal español en 2025. El número 1: Pedro Pérez-Llorca

Editorial

Ilaria laquinta



Quién mueve el tablero

Se acerca el final del año y, con él, los primeros balances. Y nosotros, en *Iberian Lawyer*, no nos eximimos. En este número ponemos el foco —sin adornos— en quienes han estado en el centro de la escena del mercado legal ibérico en 2025, en España y Portugal, a partir de lo observado en los últimos doce meses. Doce meses marcados por la presión regulatoria, una IA que ya impacta procesos y un cliente más sofisticado que compara, exige y cambia. Doce meses que han puesto a prueba a un mercado ya tensionado por la feroz competencia, por incertidumbres geopolíticas que han enfriado el M&A y por la entrada de nuevos actores que han comprimido precios y, con ellos, márgenes, en estructuras cada vez más grandes, más internacionales y más interconectadas, pero obligadas a moverse en un clima de prudencia.

Hemos identificado a los abogados más influyentes de España y Portugal que han protagonizado 2025. Son líderes que han convertido la estrategia en gobierno; que ordenan la complejidad; que han firmado fichajes capaces de redibujar perímetros; que han

llevado a cabo integraciones que abren mercados y han ganado mandatos que mueven operaciones de alto valor. Entre ellos destaca también una nueva guardia al mando y quienes han llevado la agenda ESG, la mediación y la diversidad del discurso a la ejecución: objetivos, presupuesto y responsabilidad.

Más allá del *ranking*, en este número encontrarán un artículo dedicado a la 7ª Cumbre Hispano-Francesa de la International Bar Association en el ICAM, donde Almudena Arpón, Soraya Sáenz, Karen Rispal y Eugenio Ribón llamaron a España y Francia a ejercer un papel motor en la UE ante retos que no admiten dilación. Miramos también a un ángulo que incomoda —y por eso importa—: el mercado ilegal de fármacos, una cadena transfronteriza donde las lagunas de cumplimiento y las asimetrías regulatorias exigen respuestas públicas y privadas de verdad. Contamos el modelo *Lawyers for Projects*, la evolución del ALSP y por qué su propuesta no compite —sino que complementa— a los despachos tradicionales. Hablamos de liderazgo con Fernando Torrente, socio del área de M&A y Mercados de Capitales en Baker McKenzie. Contamos en exclusiva la megafusión Deloitte Legal-Telles, en palabras del *managing partner* de la nueva entidad que verá la luz el próximo año, Francisco Espregueira Mendes. Y contamos la reciente apertura de Bird & Bird en Portugal. En el frente *in-house*, entre otros: nombrado en abril de 2025, Federico Silva Ortiz, ya general counsel y chief corporate officer de Arba Energías Renovables, nos habla de la asesoría jurídica corporativa global del accionista mayoritario, Simm Holding: reglas de grupo, autonomía local, *outsourcing* quirúrgico y cautelas con la IA. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

2025 EVENTS CALENDAR

NOVEMBER

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

2026 EVENTS CALENDAR

JANUARY

- Legalcommunity Energy Awards Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

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

MARCH

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

LEGEND

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

APRIL

- Legalcommunity Tax Awards Milan, 16/04/2026

MAY

- LegalcommunityCH Awards Zurich, 06/05/2026
- The Latin American Lawyer Women Awards São Paulo, 14/05/2026
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 21/05/2026
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 28/05/2026

JUNE

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

JULY

- LC Italian Awards Rome, 02/07/2026

SEPTEMBER

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

OCTOBER

- Inhousecommunity Days Rome, 30/09-2/10/2026
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 08/10/2026
- Inhousecommunity Awards Milan, 15/10/2026
- Inhousecommunity Day Switzerland Zurich, 29/10/2026
- Legalcommunity Litigation Awards Milano, 22/10/2026

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	31/03/26	
Deadline Submission	venerdì 17 aprile 2026	
Report Publication	lug-25	

LABOUR		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/04/25	
Research Period to	31/03/26	
Deadline Submission	venerdì 17 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	
Research Period to	31/12/24	
Deadline Submission	21/02/2025	

MENA

Contact Referent elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA		DOWNLOAD SUBMISSION ↓
Research Period from	01/08/24	
Research Period to	31/07/25	
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	



Top 30 del legal español en 2025

Iberian Lawyer destaca a los 30 abogados que han dado forma al panorama legal español en 2025.

El número 1: Pedro Pérez-Llorca

8

EN MOVIMIENTO

Adolfo Zunzunegui, nuevo managing partner de EY Abogados

18

EN LA WEB

Sectores clave impulsan las operaciones en España y Portugal

24

"Seamos Julia"

30

El modelo *Lawyers for projects*

36

Liderazgo en la abogacía: más allá de la técnica jurídica

42

Liderar con coherencia en el mundo jurídico

90

Los 20 mejores abogados de Portugal en 2025

100

Dentro del proyecto Deloitte Legal Telles

104

Bird & Bird aterriza en Lisboa

108

Mujeres en el arbitraje: rompiendo los sesgos

112

Entre España y LatAm

116

Mercado Único de o Next-Gen: ¿serán los general counsel quienes rediseñen Europa?

122

FINANZAS EN ACCIÓN

DIRECTOR DE RELACIÓN CON INVERSORES

Pedro Masoliver Macaya, nuevo director de relación con inversores para el Sur de Europa de Argis

125

FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

Nazca adquiere una participación mayoritaria en Clustag: Asesores

132

NK5: una década en el terreno de las situaciones especiales

136

KPMG, veinticinco años de due diligence en España

140

WCA

Compliance penal eficaz: una inversión crucial y estratégica

142

WLW

Casi 25 años del proceso monitorio en España, ¿puede su reforma mejorar la eficiencia de la jurisdicción civil en su conjunto?

144

El nuevo blindaje empresarial: resiliencia, ciberseguridad y gobernanza legal

146

SESIÓN DE COACHING

Liderar en Tiempos de Cambio: cómo los abogados senior pueden dar forma al futuro de la profesión

En movimiento

Adolfo Zunzunegui, nuevo managing partner de EY Abogados

Adolfo Zunzunegui ha sido nombrado nuevo managing partner de EY Abogados, en sustitución de Ramón Palacín, que pasará a dirigir la división de clientes y mercados. Zunzunegui mantendrá sus funciones en desarrollo corporativo y relaciones institucionales. Además, Iván Navarro, ex Deloitte, se incorpora como socio en el área de accounting compliance & reporting.



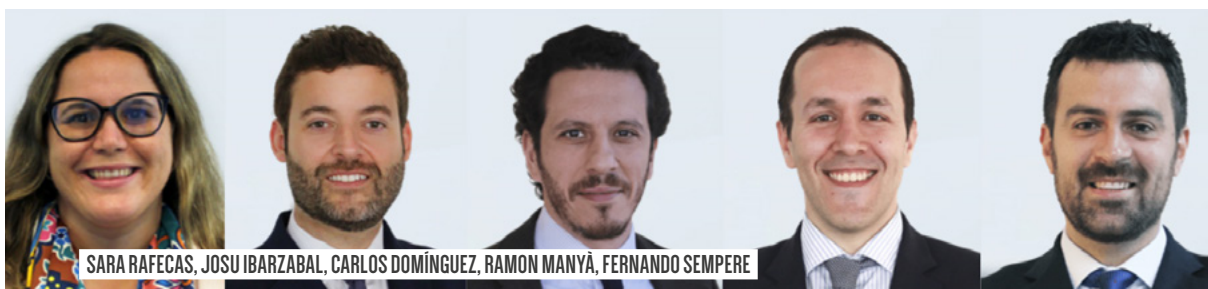
Ecija incorpora tres firmas y 40 nuevos profesionales en Navarra

Ecija ha integrado a Ático Asesores, JPI Consultores y Lexcons, reforzando su presencia en Navarra con más de 40 nuevos profesionales en áreas como corporate, fiscal, laboral y sostenibilidad empresarial. Además, ha promocionado a Estefanía Clavero como socia en litigación y arbitraje.



RCD nombra cinco nuevos socios y nuevos directores

RCD ha anunciado la promoción interna de cinco nuevos socios: Sara Rafecas, Josu Ibarzabal, Carlos Domínguez, Ramon Manyà y Fernando Sempere, reforzando las áreas de M&A y derecho corporativo, innovación y emprendimiento, y fiscal. La firma también ha promocionado a siete nuevos directores: Jordi Roselló, Júlia Rousaud, María de la O Fernández de la Rocha, Constantino Padín, Antonio Guerrero, Miquel Barreda y Rocío Martín; y ha incorporado a dos directores: Albert Martínez y David Molina.



SARA RAFECAS, JOSU IBARZABAL, CARLOS DOMÍNGUEZ, RAMON MANYÀ, FERNANDO SEMPERE



ÍÑIGO BENGOECHEA, ANTONIO PEREIRA

Íñigo Bengoechea y Antonio Pereira, nuevo socio y counsel en Cuatrecasas

Cuatrecasas ha reforzado sus áreas de private client & private wealth y empresa familiar con la incorporación de Íñigo Bengoechea, procedente de Pontegua, como socio, y de Antonio Pereira como counsel en el área fiscal.

Emilio Gómez, nuevo socio de inmobiliario en PwC Tax & Legal

PwC Tax & Legal ha nombrado a Emilio Gómez Delgado nuevo socio, responsable de impulsar las operaciones inmobiliarias dentro del área de corporate y M&A. Delgado procede de Hogan Lovells.





FERNANDO SOTO Y ENRIQUE ISLA.

Fernando Soto, nuevo socio de real estate en GA_P

Gómez-Acebo & Pombo ha incorporado a Fernando Soto como nuevo socio en su área de real estate. Soto procede de Freshfields.

Andersen incorpora a Ana Úbeda e Ingrid Barruz como nuevas socias

Andersen ha reforzado su oficina de Barcelona con la incorporación de Ana Úbeda e Ingrid Barruz como socias en los departamentos de corporate M&A y derecho público y regulatorio, respectivamente. Úbeda procede de Fieldfisher Spain, mientras que Barruz llega desde Lener Asesores. Andersen también ha nombrado a Carlos Mínguez, socio del área de derecho público y regulatorio, codirector de su oficina de Valencia, cargo que compartirá con Benjamín Prieto.



ANA ÚBEDA, INGRID BARRUZ



BENJAMÍN PRIETO



CARLOS MÍNGUEZ

BDO Abogados nombra tres nuevos socios

BDO Abogados ha incorporado a Álvaro Gómez Elvira como nuevo socio en el área fiscal, y a Laura Subiranas y Antonio José Pérez Bravo como nuevos socios en outsourcing.



ANTONIO JOSÉ PÉREZ BRAVO, LAURA SUBIRANAS, ÁLVARO GÓMEZ-ELVIRA

RocaJunyent incorpora a Javier Arenas Olivencia como socio

RocaJunyent ha fichado a Javier Arenas Olivencia, procedente de Squire Patton Boggs, como nuevo socio en su departamento de M&A en Madrid, especializado en private equity y M&A.



JAVIER ARENAS OLIVENCIA, JOAN ROCA

Auren tiene dos nuevos socios en legal e compliance

Auren ha nombrado socios, dentro de su división legal, a Alejandro Serrano, en compliance, y a Pablo Martínez Varela, en reestructuración e insolvencia. Además, ha incorporado a Jorge Doval, procedente de EY, como nuevo socio para liderar la reestructuración financiera en la división corporativa de la firma.



PABLO MARTÍNEZ VARELA, ALEJANDRO SERRANO



MANUEL URIBARRI, JORGE DOVAL, MARIO ALONSO

Nuevos socios de Martínez-Echevarría: Juan Chapapría y Pedro Gómez Rivera

Juan Chapapría se ha incorporado a Martínez-Echevarría Abogados como nuevo socio. Esta integración también suma las unidades de negocio que Chapapría-Navarro & Asociados gestiona en Valencia, Torrevieja y Murcia. Asimismo, Pedro Gómez Rivera se une como socio laboral, procedente de Belzuz Abogados.



PEDRO GÓMEZ RIVERA



JUAN CHAPAPRÍA



Cayetana Lado Castro-Rial, nueva socia de Ramón y Cajal

Ramón y Cajal Abogados ha incorporado a Cayetana Lado Castro-Rial, anteriormente directora de asesoría jurídica en el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), como nueva socia.

Clara Cerdán, nueva directora jurídica y secretaria del consejo de García Carrión

J. García Carrión, el grupo español de alimentación y bebidas, ha nombrado a Clara Cerdán nueva directora jurídica y secretaria del consejo de administración. Se incorpora desde Solarig Global Services, donde era directora de asuntos jurídicos desde 2023.





Sébastien Coquard es el nuevo socio de Pérez-Llorca en Lisboa

Pérez-Llorca ha nombrado a Sébastien Coquard socio en los departamentos de corporate e infraestructuras de su oficina de Lisboa. Se incorpora desde MSC Mediterranean Shipping Company, donde dirigía las operaciones de M&A.

Tiago Coder Meira, nuevo responsable de litigación y arbitraje en Pbbr

Tiago Coder Meira, anteriormente en SRS Legal, se ha incorporado a Pbbr como socio para liderar el departamento de litigación y arbitraje. Su práctica se centra en litigios civiles, corporativos y de M&A.



Maria Norton dos Reis nombrada nueva socia en Pares

Maria Norton dos Reis, quien dirige el área de derecho fiscal desde 2023, ha sido nombrada nueva socia de Pares Advogados.





LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



INFORMATION



EVENTS



INTELLIGENCE



PUBLICATIONS

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



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



En la web



Sectores clave impulsan las operaciones en España y Portugal

En los últimos meses, el mercado transaccional ibérico ha mantenido una fuerte actividad en sectores estratégicos como infraestructuras, aviación, servicios de laboratorio y financiación deportiva, reflejando el continuo interés de los inversores por activos resilientes y orientados al crecimiento en España y Portugal. *Iberian Lawyer* destaca cuatro operaciones relevantes que sobresalen por su tamaño, alcance transfronterizo y la participación de destacados despachos de abogados que asesoraron en las transacciones. Una de las operaciones más significativas fue la adquisición por parte de Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) de un 25% adicional en FCC Servicios Medio Ambiente Holding (FCC Enviro), perteneciente a Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), por un valor de 1.000 millones de euros. Con esta operación, CPPIB pasa a ostentar indirectamente el 49,99% de la compañía. Freshfields actuó como asesor legal de CPPIB con un equipo multidisciplinar liderado desde Madrid por el socio Armando Albarrán, con apoyo de los equipos de finanzas, fiscal y competencia en España y Ámsterdam. En el sector de la aviación, Antin Infrastructure Partners adquirió una participación mayoritaria en Swiftair Group, un proveedor europeo líder de arrendamiento de aeronaves y soluciones de transporte aéreo urgente de carga. Pérez-Llorca y EY Abogados asesoraron a Antin, mientras que CMS Albiñana representó a Swiftair. La compañía, con sede en Madrid, opera una flota de 71 aeronaves y presta servicios logísticos a clientes como DHL, FedEx, UPS, Royal Mail y La Poste. Otra operación destacada en España fue la adquisición por Fremman Capital de un 35% de AGQ Labs a Portobello Capital. Con esta alianza, Fremman se une a los fundadores de la compañía para acelerar su estrategia de expansión internacional y diversificación. Pérez-Llorca y Deloitte Legal asesoraron a Fremman Capital, mientras que Cuatrecasas actuó por parte de Portobello Capital. Finalmente, en Portugal, Sporting SAD y Sporting Entertainment completaron una colocación privada de bonos por 225 millones de euros con inversores institucionales estadounidenses, como parte de una reestructuración corporativa y financiera más amplia. La emisión, organizada por J.P. Morgan, tiene como objetivo refinanciar deuda y financiar la remodelación del complejo del Estádio José Alvalade. PLMJ asesoró a Sporting SAD y Sporting Entertainment, mientras que Morais Leitão representó a los inversores internacionales.

Freshfields asesora en la compra del 25% de FCC Medio Ambiente, valorada en 1.000 millones de euros



ARMANDO ALBARRÁN

Freshfields ha asesorado a Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en la adquisición del 25% del capital social de FCC Servicios Medio Ambiente Holding (FCC Enviro) a Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), valorada en 1.000 millones de euros. CPPIB es un fondo de pensiones público canadiense que invierte en capital privado e inmobiliario mediante fondos externos e inversiones directas. El fondo adquirió una participación en FCC Enviro en 2023, cuando compró el 24,99% de la compañía por 965 millones de euros, operación en la que Freshfields también actuó como asesor legal. Tras la finalización de la transacción, CPPIB poseerá indirectamente el 49,99% del capital social, mientras que FCC conservará el 50,01% restante.

La operación fue liderada desde Madrid por el socio **Armando Albarrán** (en la foto), junto con el senior associate **Mario Pacini**, el associate **Alberto Broseta** y el trainee **Xabier León**. Desde el área financiera participaron los socios **Aled Batey** y **Ana López**, junto con la associate **Inés Colás**. En materia fiscal intervinieron el socio **Bosco Montejo** y el senior associate **Álvaro Fernández**. **Ignacio Borrego** (of

counsel) y **Pilar Aguilar** (associate) asesoraron en aspectos regulatorios españoles. Desde Ámsterdam, los socios **Paul Van Den Berg** y **Álvaro Pliego**, junto con la associate **Rosa Warning**, aportaron asesoramiento en derecho de la competencia.

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A

TRANSACCIÓN:

Freshfields asesora en la compra del 25% de FCC Medio Ambiente

DESPACHO:

Freshfields

ASESORES:

Armando Albarrán, Aled Batey, Ana López, Bosco Montejo, Paul Van Den Berg, Álvaro Pliego

VALOR:

1.000 millones de euros

Antin adquiere Swiftair: asesores



FLORENCE LEGEAY



HUGO GONZÁLEZ



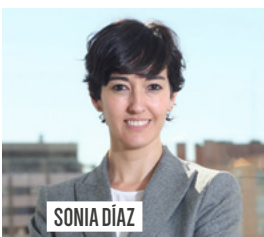
JOSÉ LUIS ROMEU



JULIO LUJAMBIO



PABLO GONZÁLEZ MOSQUEIRA



SONIA DÍAZ

Antin Infrastructure Partners ha adquirido una participación mayoritaria en Swiftair Group, proveedor europeo líder de arrendamiento de aeronaves y transporte aéreo urgente de carga. Los asesores en esta operación fueron Pérez-Llorca y EY Abogados por parte de Antin, y CMS Albiñana por parte de Swiftair.

Con sede en Madrid, Swiftair fue fundada en 1996 por Salvador Moreno, quien ha liderado su expansión y continuará

como CEO y accionista relevante. La compañía ofrece servicios ACMI (avión, tripulación, operaciones y mantenimiento) para el transporte aéreo exprés de bienes como productos farmacéuticos y alimentarios. Entre sus clientes se incluyen DHL, FedEx, UPS, Royal Mail (Reino Unido) y La Poste (Francia). Actualmente opera 77 rutas en más de 45 países con una flota de 71 aeronaves, la mayoría de su propiedad. Además, posee y gestiona un hangar en el Aeropuerto de Madrid-Barajas y una red de 38 centros de mantenimiento distribuidos principalmente por Europa. Con ingresos netos de 342 millones de euros en 2024 y más de 1.350 empleados, Swiftair ha crecido de forma orgánica y mediante adquisiciones como Cygnus Air (2018) y West Atlantic (2019).

Pérez-Llorca asesoró a Antin Infrastructure Partners. En el área de Corporate M&A, el equipo está formado por los socios **Julio Lujambio**, **Pablo González Mosqueira**, **José Luis Romeu** y **Florence Legeay**, junto con los abogados **Francisco Gómez**, **Ignacio Salas**, **Jorge González**, **Ana Aguirre**, **Fernando Quintana**, **Helena Guillén**, **Pablo Matesanz** y **Amin Mellouk**. **Isabel Moya** (socia) y **Eva Láuzara** (abogada) trabajaron en el área laboral. El área regulatoria estuvo compuesta por **Ana Cremades** (socia), **Alfredo Aguilera** (counsel) y **Jorge Romero** (abogado). **Jaime de Blas** (socio) fue responsable de competencia, mientras que **Norma Peña** fue la socia a cargo de fiscalidad.

EY Abogados también brindó apoyo integral a Antin durante toda la transacción. El equipo de due diligence fiscal, estructuración y revisión de modelos incluyó a **Sonia Díaz** (socia), **Lucía de Lorenzo** (gerente sénior), **Hugo González** (socio) y **Sandra Fombuena** (directora). Swiftair fue asesorada por CMS Albiñana como asesor legal.

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A

TRANSACCIÓN:

Antin adquiere Swiftair

DESPACHOS:

Pérez-Llorca y EY Abogados

ASESORES:

Julio Lujambio, Pablo González Mosqueira, José Luis Romeu, Florence Legeay (Pérez-Llorca); Sonia Díaz y Hugo González (EY Abogados).

Fremman Capital adquiere participación en AGQ Labs Portobello Capital



FERNANDO RUIZ LINAZA



FRANCISCO J. MARTÍNEZ MAROTO



PABLO GONZÁLEZ MOSQUEIRA

Fremman Capital ha adquirido una participación del 35% en AGQ Labs a Portobello Capital, firma independiente de capital privado especializada en el middle market. Con esta transacción, Fremman se une a los fundadores Estanislao Martínez y Coral

Zamora como accionistas, impulsando la siguiente fase de crecimiento del grupo.

La entrada de Fremman permitirá a AGQ Labs acelerar su expansión internacional, consolidar su presencia en mercados estratégicos y diversificar su oferta mediante una activa estrategia de fusiones y adquisiciones. AGQ Labs, líder mundial en análisis y ensayos de laboratorio, opera en más de 30 países con una red de 22 laboratorios y un equipo de 1.200 empleados.

Pérez-Llorca asesoró a Fremman Capital con un equipo liderado por **Pablo González Mosqueira** (socio), junto con **Ángel Martín**, **Carlos Mercadal** y **Beatriz Olivares** (asociados) del área de Corporate M&A; **Ana Cremades** (socio) y **Borja Martínez** (asociado) del área regulatoria; y **Jaime de Blas** (socio) y **Ane Corrales** (asociada) del área de competencia.

Deloitte Legal también asesoró a Fremman Capital, con un equipo compuesto por **Fernando Ruiz Linaza** (socio), **José Valenzuela Alcalá-Santaella** (asociado sénior), **Gonzalo Mayo Arias** (socio), **Alejandro Gil Miguel** (asociado sénior), **Susana López Claver** (directora general) y **Marina Silva Sabell** (counsel) en materias laborales, fiscales y legales.

Cuatrecasas asesoró a Portobello Capital con un equipo liderado por **Francisco J. Martínez Maroto**, abogado del grupo corporativo, junto con **Sofía Lluch** y **Ana Laso**.

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A

TRANSACCIÓN:

Fremman Capital adquiere participación en AGQ Labs

DESPACHOS:

Pérez-Llorca, Deloitte Legal y Cuatrecasas

ASESORES:

Pablo González Mosqueira (Pérez-Llorca), Fernando Ruiz Linaza (Deloitte Legal), Francisco J. Martínez Maroto (Cuatrecasas).

Emisión de bonos de Sporting SAD por 225 millones de euros



GONÇALO DOS REIS MARTINS



MARIA SOARES DO LAGO



TOMÁS ALMEIDA RIBEIRO

Sporting SAD y su filial Sporting Entertainment han completado una amplia reestructuración corporativa y financiera, que incluyó la reorganización de las operaciones comerciales del Estádio José Alvalade y el Centro Comercial Alvaláxia, consolidando todas las líneas de negocio relacionadas con el entretenimiento bajo Sporting Entertainment.

Como parte de esta reestructuración, Sporting Entertainment realizó una colocación privada de bonos por 225 millones de euros con inversores institucionales de EE. UU., organizada por J.P. Morgan. PLMJ asesoró a Sporting SAD y Sporting Entertainment, mientras que los inversores internacionales fueron asesorados por Morais Leitão.

La emisión, con vencimiento a 28 años y un tipo de interés fijo del 5,75%, tiene como objetivo financiar la transformación del estadio, refinanciar inversiones, apoyar las operaciones en curso y amortizar deuda existente. La colocación fue 8,5 veces sobresuscrita y obtuvo calificación investment grade por parte de DBRS (BBB) y Fitch (BBB-).

PLMJ asesoró a Sporting SAD y Sporting Entertainment en la reorganización corporativa, la emisión de bonos y la reestructuración de deuda. El equipo multidisciplinar fue liderado por los socios **Gonçalo dos Reis Martins** (banca y finanzas, mercados de capitales) y **Tomás Almeida Ribeiro** (corporate M&A). El equipo también incluyó a **João Terrinha**, **Kathleen Barley**, **Tiago Jesus Bento** y **Diogo Angeiras Leitão** (banca y finanzas y mercados de capitales); **Leonor Melo Bento** y **Tiago Belinha** (corporate M&A); **Francisco Lino Dias**, socio de inmobiliario y turismo, y **Maria Sanches Afonso** del mismo equipo; **Dinis Tracana**, socio del área fiscal; y **Hugo Monteiro** de Queirós, socio y jefe de propiedad intelectual. Morais Leitão actuó para los inversores internacionales en la colocación de bonos, con un equipo liderado por la socia **Maria Soares do Lago**, apoyada por **Filipe Lowndes Marques** y **Anna Zemskaja**.

ÁREA DE PRÁCTICA:

Mercados de capitales

TRANSACCIÓN:

Emisión de bonos de Sporting SAD por 225 millones de euros

DESPACHOS:

PLMJ y Morais Leitão

ASESORES:

Gonçalo dos Reis Martins, Tomás Almeida Ribeiro (PLMJ) y María Soares do Lago (Morais Leitão)

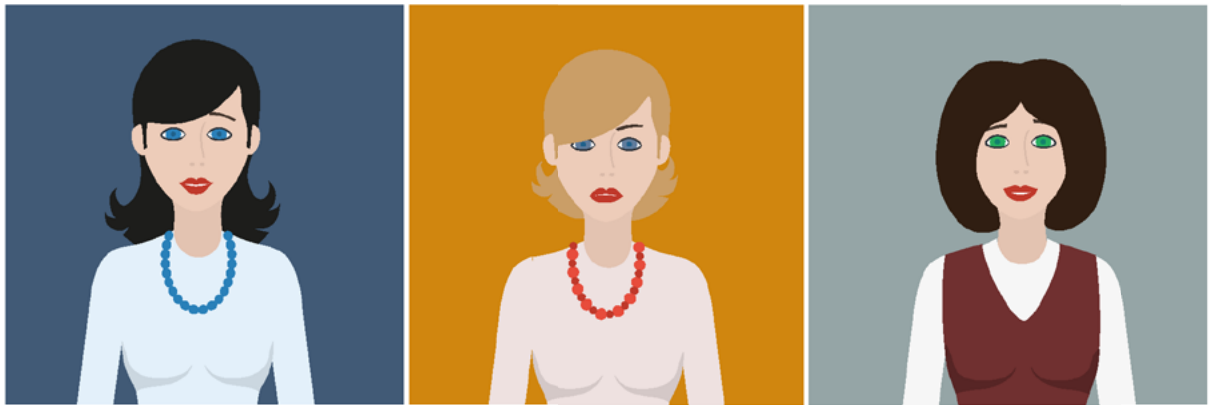
VALOR:

225 millones de euros



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



LA ESCULTURA DE JULIA, DE JAUME PLENSA

“Seamos Julia”

La abogada hispanofrancesa exhorta a España y Francia a asumir un papel motor en la UE ante los nuevos retos globales

por julia gil

La escultura de Julia, de **Jaume Plensa**, preside la Plaza de Colón de Madrid con el gesto sereno de quien invita a la calma en medio del tránsito. Esa imagen ha sido la elegida como símbolo de la 7ª Cumbre Hispano Francesa de la International Bar Association (IBA), celebrada en el Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid (ICAM), en Madrid, donde el arte se convierte en metáfora de reflexión jurídica. Su autor quiso provocar, según sus palabras, “un instante de reflexión personal e íntimo dentro del agitado dinamismo que genera el espacio público”. En esa línea, la presidenta de la IBA 2023-2024 y socia de Gómez Acebo & Pombo, **Almudena Arpón de Mendivil**, resumió el espíritu del encuentro en un frase que se convirtió en lema de la jornada: “Seamos Julia”.

El acto inaugural reunió a figuras institucionales de primer nivel, en un espacio de reflexión donde la abogacía de España y Francia reclamó un papel más decisivo ante los retos globales y la necesidad de que ambos países asuman un liderazgo motor dentro de la Unión Europea.

CONTEXTO INTERNACIONAL Y RETOS LEGALES

El debate arrancó con una diagnóstico compartido: el mundo atraviesa una etapa de incertidumbre jurídica y geopolítica sin precedentes. Arpón de Mendivil, explicaba que las relaciones internacionales han cambiado. “La Unión Europea (UE) debe recuperar el protagonismo que de alguna manera ha perdido en la escena internacional”. La presidenta de la IBA planteó una pregunta que sobrevoló toda la cumbre: ¿cómo puede Europa hacerse más fuerte? Su respuesta apeló al diálogo, la cooperación, y las relaciones comerciales. “Francia y España generan el 24 % del PIB de la UE”, afirmó, subrayando la necesidad y la urgencia de promover la “unidad de acción”.

La embajadora de Francia en España, **Kareen Rispal**, coincidió en que “nunca el mundo había sido tan incierto”. Cito violaciones del derecho internacional, las crisis humanitarias y sanitarias – como la de Gaza — y los desastres medioambientales recientes en la península



«Los europeos hemos visto una gran amenaza en las puertas de nuestra casa»

Soraya Sáenz de Santamaría

ibérica, y en Francia. Además, señaló la rápida evolución de los cambios tecnológicos como otro elemento decisivo que introduce incertidumbre en Europa. Ambas profesionales coincidieron en que estas dinámicas impactan directamente en la práctica jurídica y requieren una coordinación europea robusta para garantizar la seguridad jurídica y la protección de los derechos fundamentales. “Francia y España no pueden responder individualmente, necesitamos la dimensión europea”, sentenciaba Arpón de Mendivil.



«Francia y España no pueden responder individualmente, necesitamos la dimensión europea»

Almudena Arpón de Mendivil

Desde una perspectiva política, la vicepresidenta del Gobierno de España entre 2011 y 2018 y abogada de Cuatrecasas **Soraya Sáenz de Santamaría**, describió el momento actual como una “época de vuelta al nacionalismo”, en un mundo que ha pasado de la bipolaridad a un escenario multipolar. “La polarización y el populismo nos ha llevado a un mundo donde los debates se radicalizan. Los extremos crecen y la moderación se estrecha”, explicó citando la famosa “teoría de la goma” de los sociólogos. Para la exvicepresidenta, Europa debe aprender a preservar su cohesión y su capacidad de influencia en un contexto en el que el proteccionismo y la competencia global exigen respuestas conjuntas.

DATOS

RELACIÓN ECONÓMICA ESPAÑA-FRANCIA EN DATOS

Peso conjunto en la UE:
24 % del PIB europeo

Inversión francesa en España (2023):
93.400 millones €

Inversión española en Francia (2023):
31.200 millones €

Intercambio comercial anual:
más de 90.000 millones €

Fuente:
Datos de la 7ª Cumbre Hispano Francesa de la International Bar Association

COOPERACIÓN HISPANO-FRANCESA

La relación entre España y Francia fue presentada como ejemplo de cooperación económica, jurídica y política sólida. Según el decano del Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid, **Eugenio Ribón**, esta alianza se sostiene “no solo en la vecindad geográfica, sino en valores democráticos y en la defensa del Estado de derecho”. Con un intercambio comercial anual superior a los 90.000 millones de euros, Francia es el segundo socioeconómico de España, mientras que España ocupa el cuarto puesto entre los socio comerciales franceses. En 2023, la inversión francesa en España alcanzó los 93.400 millones de euros y la española en Francia, 31.200 millones, una tendencia que continúa al alza.

Para los participantes, este vínculo bilateral refleja la solidez de una cooperación que aspira a servir

de modelo dentro de una Europa más cohesionada. Pero también plantea un desafío compartido: adaptar el marco regulatorio europeo a un contexto global cada vez más competitivo. “Nos encontramos ante un marco europeo cada vez más exigente, en el que la protección de los intereses estratégicos, la seguridad jurídica y las normas de competencia adquieren un papel absolutamente relevante”, señaló Ribón. En la misma línea, la embajadora de Francia en España, Rispal, recordó que el camino para reforzar Europa ya ha sido trazado en los informes de **Enrico Letta** y **Mario Draghi**. “Las soluciones son aparentemente bastante sencillas, aunque exigentes: profundizar en el mercado único europeo, examinar las condiciones en las que acogemos las inversiones extranjeras, garantizar nuestra autonomía estratégica y, aferrarnos a la simplificación. Esta última se ha convertido en una necesidad para nuestras empresas en particular, pero también para nuestros ciudadanos y nuestros vínculos económicos”, apuntó.

Sáenz de Santamaría subrayó el papel de Europa como potencia normativa. “Seguimos siendo una potencia para la que las normas tienen importancia. El problema no es redactar las normas, sino aplicarlas. Los europeos debemos tener más confianza en nosotros mismos: somos una gran potencia económica y comercial, con una moneda fuerte y un mercado muy amplio”, señaló. Además, la exvicepresidenta, insistió en la necesidad de preservar la voz europea y la responsabilidad compartida de sus Estados miembros. “España y Francia tienen una voz fuerte en Europa que debemos mantener, con una visión moderada y constructiva ante los retos comunes”, dijo, aludiendo a cuestiones como el envejecimiento demográfico o la gestión de los flujos migratorios. En su opinión, el diálogo entre ambos países demuestra que “existen muchos intereses comunes, pero sobre todo una historia de conocimiento mutuo que debe proyectarse hacia el futuro”.

DEFENSA Y AUTONOMÍA ESTRATÉGICA

La cooperación en materia de defensa se abordó con especial atención al Plan de Rearme europeo 2030, que prevé movilizar hasta 80.000 millones



«Estamos afrontando el periodo más crítico desde la Segunda Guerra Mundial en materia de defensa de la UE»

Eugenio Ribón

de euros para reforzar capacidades industriales y tecnológicas en el periodo que comprende entre 2025 y 2028. “Estamos afrontando el periodo más crítico desde la Segunda Guerra Mundial en materia de defensa de la UE”, advirtió Ribón. En la misma línea, Sáenz de Santamaría señaló que “por primera vez en muchos años, los europeos hemos visto una gran amenaza en las puertas de nuestra casa”, y reclamó una industria de defensa coordinada “en la que cada Estado haga lo que mejor sabe hacer”. A su juicio, el verdadero desafío “no es la adquisición de bienes de defensa, sino las garantías de defensa”.



«Nunca el mundo había sido tan incierto»

Kareen Rispal

SOBRE LA CUMBRE

La 7ª Cumbre Hispano-Francesa de la International Bar Association (IBA) se celebró en el Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid (ICAM) y reunió a más de 180 representantes de despachos, empresas e instituciones de ambos países. Además del acto inaugural, el programa incluyó una conversación entre Almudena Arpón de Mendivil y **Miquel Roca Junyent**, uno de los siete padres de la Constitución Española, y cuatro mesas redondas dedicadas a la carga regulatoria, los fondos soberanos, las relaciones comerciales bilaterales y la cooperación en materia de defensa. El encuentro fue organizado por once grandes firmas internacionales —entre ellas Cuatrecasas, Garrigues, Gómez-Acebo & Pombo, Pérez-Llorca, RocaJunyent y Uría Menéndez— con el apoyo de la Embajada de Francia en España, las Cámaras de Comercio Franco-Españolas, *Business France* y la Asociación Diálogo.

SECTOR ENERGÉTICO

La energía fue identificada como otro eje estratégico: “Va a marcar mucho el protagonismo industrial, comercial y tecnológico en los próximos años”, señaló Sáenz de Santamaría, destacando que Europa dispone de una oportunidad única para repensar su modelo energético. Sin embargo, alertó sobre un riesgo estructural: “Los europeos hacemos normas como nadie, la regulación es nuestro *business*, pero muchas veces hemos mirado más hacia dentro que hacia la competencia exterior”. Reclamó que la regulación europea se convierta en un motor de crecimiento, no de ralentización: “El mundo cada vez es menos confiable, los Estados son menos predecibles. Hagamos de la predictibilidad y de la regulación un factor de crecimiento”.

FONDOS SOBERANOS Y CAPITAL EUROPEO

En el ámbito financiero, Eugenio Ribón destacó la creciente presencia de fondos soberanos en grandes transacciones. “Durante los años 2023 y 2024, siete fondos soberanos realizaron 13 inversiones directas en empresas o proyectos españoles con un volumen de 7.300 millones de euros, frente 6.900 millones del año anterior”, precisó. Este fenómeno plantea cuestiones sobre regulación, transparencia y protección del interés estratégico, así como sobre la necesidad de armonizar con los objetivos de sostenibilidad y, al mismo tiempo, de competencia equitativa. Sáenz de Santamaría cerró este bloque con un mensaje de fondo: “Necesitamos capital europeo para hacer grande nuestra propia capacidad de innovación”.

e investigación. Sin dinero propio, sin objetivos propios, es muy difícil crecer y ganar la autonomía que buscamos”.

LA FUNCIÓN JURÍDICA

El cierre de la cumbre volvió a situar en el centro a la profesión jurídica como garante de legitimidad democrática y cohesión institucional. “Los abogados somos guardianes de la legitimidad democrática”, afirmó Ribón. Recordó que la abogacía tiene un papel decisivo en garantizar que la cooperación entre Estados se desarrolle en un marco de seguridad jurídica y respeto a los principios fundamentales. Para Almudena Arpón

de Mendivil, el compromiso del jurista trasciende la técnica: “Los abogados compartimos valores y principios comunes. Aportamos confianza, la confianza cada vez más necesaria. Me gusta pensar en nosotros como comerciantes de confianza”.

“Seamos Julia”, había dicho al comienzo del evento la presidenta del IBA. Y tras el análisis, debate y consenso, la metáfora de la escultura de Plensa adquirió un sentido más profundo: el de una Europa que, entre el ruido y la prisa, busca detenerse un instante para pensar en lo esencial —la cooperación, la justicia y la confianza— como cimientos de su futuro común.  Copyright © 2025, Iberian Lawyer



JOSÉ MARÍA PÉREZ, SOCIO EN BREDIN PRAT; SORAYA SÁENZ DE SANTAMARÍA, EX VICEPRESIDENTA DEL GOBIERNO; ALMUDENA ARPÓN DE MENDÍVIL, SOCIA DE GÓMEZ-ACEBO & POMBO; KAREEN RISPAL, EMBAJADORA DE FRANCIA EN ESPAÑA; ÍÑIGO MÉNDEZ DE VIGO, MINISTRO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE (2015-2018).



LEGALCOMMUNITYMENA

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



www.legalcommunitymena.com



LEGALCOMMUNITYCH

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

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunity.ch



LAIA MONCOSÍ

El modelo *Lawyers for projects*

La CEO, Laia Moncosí, cuenta a *Iberian Lawyer* el origen del proyecto, la evolución del ALSP y por qué su propuesta no compite –sino que complementa– a los despachos tradicionales

por Ilaria Iaquinta

La escena es sencilla: primera hora de la mañana del 1 de octubre de 2017, en un coworking de Barcelona, **Laia Moncosí** sube la persiana y enciende el ordenador mientras la ciudad despierta. La víspera, 30 de septiembre, deja una *Big Four*, PwC TLS. “En aquel momento quería seguir en derecho de la competencia, pero el mercado en Barcelona era pequeño y todo venía de Madrid. No quería mudarme por motivos familiares. Pensé: si a mí me sirve trabajar por proyectos, también puede servir a otros que buscan flexibilidad sin renunciar a asuntos retadores, así que decidí buscar una forma diferente de trabajo, por proyectos y no en un estudio tradicional”, cuenta la fundadora a *Iberian Lawyer*. Así empieza *Lawyers for Projects*: talento senior con experiencia *in-house* y sectorial, solo el tiempo y en el proyecto que necesita cada departamento jurídico. La exposición a modelos ya asentados en Reino Unido, Estados Unidos y Australia refuerza aquella convicción.

ORIGEN

La constitución llega en octubre de 2017, con **Gabriel Oriol** como cofundador. En 2021 se incorpora como socia **Raquel Arenas** y completa el trío actual. Los inicios no son sencillos: “En aquel momento España era muy tradicional y el remoto generaba incredulidad había que construir

el discurso y demostrar que el mejor especialista no siempre está en tu ciudad”, recuerda. “En los primeros meses tuvimos que hacer mucha ‘evangelización’. La desconfianza era alta, especialmente en el mercado barcelonés, muy apegado a prácticas tradicionales. Contar un modelo de servicios legales flexibles y en remoto parecía casi revolucionario”, añade.

El proyecto se asienta en dos ejes —flexibilidad para el profesional y eficiencia para la empresa— con foco exclusivo en clientes corporativos. En palabras de Moncosí: “La flexibilidad para los abogados era fundamental, porque el sector de la abogacía de los negocios, antes de la pandemia, presentaba rigideces horarias y carreras estructuradas que dejaban poco margen para nuevas formas de trabajo. Por otra parte, los departamentos legales de las empresas afrontaban un entorno normativo cada vez más complejo y variable con recursos limitados”. Bajo ese marco, la firma opera como refuerzo temporal de equipos internos y despachos, especialmente en asuntos de complejidad media.

La capacidad de cubrir picos de trabajo o ausencias imprevistas se presenta como una característica clave. Según Moncosí: “Los despachos



RAQUEL ARENA, LAIA MONCOSÍ



GABRIEL ORIOL, RAQUEL ARENAS, LAIA MONCOSÍ AND DANIEL MARTÍNEZ VILLEGAS

a menudo envían abogados jóvenes con poca experiencia en el sector del cliente. Nosotros garantizamos abogados seniors con experiencia sistémica capaces de integrarse rápidamente y generar un impacto inmediato y costes controlados". El modelo también sirve para gestionar proyectos o asuntos menores pero recurrentes que exigen continuidad y oficio.

HITOS

La trayectoria muestra un crecimiento sostenido, con aumentos anuales de doble dígito. De una decena de profesionales, la red pasa a cerca de 170 abogados, mayoritariamente en régimen por proyectos. La cartera integra compañías del Ibex, multinacionales Fortune 500 y firmas de distintas industrias con presencia relevante en el retail y en sectores regulados como el farmacéutico o el energético, donde la especialización sectorial resulta determinante.

Según Moncosí, la firma asume un papel operativo más allá de ser una mera plataforma: "No somos un intermediario. Nuestra diferencia está en gestionar y coordinar los proyectos legales junto con los equi-

pos jurídicos internos de las empresas, y trabajar en colaboración con los despachos tradicionales cuando es necesario".

El Covid actúa como catalizador de prácticas que la casa ya emplea. "Ya trabajábamos con estos instrumentos, pero el Covid hizo que el trabajo remoto y la colaboración a distancia se volvieran esenciales y finalmente aceptados por todos nuestros clientes y equipos", añade. Los reconocimientos —desde premios a mejores iniciativas legales hasta inclusiones en listados internacionales de innovación— refuerzan la visibilidad y la llegada a nuevos mandatos.

Desde 2023, la expansión internacional figura entre las prioridades, con presencia en Italia, Portugal y Francia. La aceptación del modelo de servicios legale flexibles varía, subraya la fundadora: "En España estamos bastante maduros, pero al entrar en Italia, Portugal o Francia, nos hemos encontrado con mercados con mucha tradición y menos acostumbrados al modelo de servicios legales flexibles. Esto nos exige adaptar la comunicación y ofrecer más pruebas de valor para ganar confianza".

Lejos de plantearse como rival de los despachos tradicionales, la relación aspira a ser complementaria. Según Moncosí: “Los despachos nos ven a veces como competencia, pero en realidad somos complementarios. En proyectos complejos o transacciones, trabajamos codo a codo, actuando como puente entre el cliente y el despacho para optimizar resultados”. En operaciones excepcionales o de alto impacto —por ejemplo, una salida a Bolsa—, según Moncosí, “no somos la firma adecuada: ahí encajan mejor los grandes despachos por estructura y ‘sello’. Nuestro foco es el día a día complejo del departamento jurídico, donde actuamos como refuerzo híbrido entre lo interno y lo externo”.

Bajo el paraguas ALSP conviven operadores distintos: soluciones SaaS/LegalTech, outsourcing de procesos (LPO) para tareas estandarizables, firmas de Legal Operations y proveedores de servicios legales flexibles. Lawyers for Projects se ubica en este último grupo, con un modelo no plataforma que asume la gestión del asunto y el acompañamiento operativo del cliente. El acceso al equipo está sujeto a un proceso de incorporación riguroso. Los perfiles que se integran en proyectos suelen contar con 10–12 años de experiencia, trayectoria in-house y especialización sectorial, lo que reduce la curva de aprendizaje y permite resultados inmediatos. Tras la pandemia, el trabajo por proyectos gana tracción también entre abogados procedentes de firmas e incluso de departamentos in-house. Este cambio cultural amplía el acceso a talento especializado y facilita cubrir picos de demanda con perfiles adecuados. En operaciones extraordinarias, es habitual un esquema de trabajo tripartito: departamento jurídico interno, gran despacho y Lawyers for Projects como ‘mano derecha’ operativa para sostener el día a día mientras avanza la transacción.

LEGAL OPERATIONS

El desarrollo de Legal Operations concentra buena parte de la agenda: desde la asesoría legal hasta la optimización de procesos con diagnósticos tecnológicos e indicadores de rendimiento. La hoja de ruta contempla profesionalizar, digitalizar y hacer más eficiente la función jurídica —especialmente en compañías medianas, donde la madurez suele ser menor— mediante planes estratégicos, mapas tecnológicos y hojas de ruta accionables.



FUNDACIÓN:

octubre de 2017 (Barcelona)

SOCIOS:

Laia Moncosí (CEO y cofundadora),
Gabriel Oriol (cofundador),
Raquel Arenas (socio desde 2021)

ABOGADOS:

170 profesionales independientes

SENIORIDAD MEDIA

10–12 años, con experiencia in-house y sectorial

PROFESIONALES EN:

España; Italia; Portugal; Francia

La hoja de ruta rehúye el hipercrecimiento y las dinámicas de plataforma masiva. El objetivo pasa por preservar el control de calidad, consolidar la confianza de clientes y talento, y avanzar con foco y sostenibilidad. La fórmula —híbrida e integrada en el día a día de los departamentos jurídicos— mantiene relaciones recurrentes con grandes corporaciones. Según Moncosí: “Algunos clientes nos han indicado que cuando recibieron nuestra propuesta frente a otras, archivaron las demás porque nuestra experiencia y perfil era incomparable. Esto es clave para entender la confianza que hoy depositan en nosotros”.



LEGALCOMMUNITYGERMANY

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

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



www.legalcommunitygermany.com



FINANCECOMMUNITYES

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

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



www.financecommunity.es



Liderazgo en la abogacía: más allá de la técnica jurídica

En un sector donde la técnica se da por sentada,
el liderazgo emerge desde lo humano

por mercedes galán

En un sector donde la excelencia técnica es un requisito de base, cada vez son más las voces que subrayan la importancia de habilidades menos tangibles, pero decisivas para el progreso profesional. La presencia, la capacidad de comunicar y la proyección de confianza se están convirtiendo en factores clave en la carrera de un abogado.

Muchos profesionales del derecho centran sus esfuerzos en perfeccionar su expertise y en alcanzar resultados, pero rara vez se detienen a reflexionar sobre cómo los perciben los demás.



«La presencia ejecutiva empieza por la autenticidad»

Marlen Estévez

¿Cómo los ven sus clientes, sus socios, sus equipos? ¿Qué transmiten cuando exponen un argumento, dirigen una reunión o negocian un acuerdo complejo?

La presencia ejecutiva se ha convertido en una competencia clave en el ámbito jurídico, pero, como coinciden tres voces referentes del sector, no se trata solo de proyectar seguridad, sino de hacerlo desde la autenticidad. **Marlen Estévez**, socia de RocaJunyent y presidenta de *Women in a Legal World*, lo tiene claro: “la presencia empieza por la autenticidad. Cuando conectas desde quién eres, no desde lo impostado, generas confianza, y eso es uno de los mayores poderes que podemos tener en nuestra profesión. Para llegar ahí hay que hacer mucho trabajo de autoconocimiento: invertir tiempo en ti y entender el porqué de lo que haces”, destaca.

Una idea que también respalda **Carlos Nieto**, headhunter especializado en selección de talento jurídico en WeHunt. “El sector legal es brillante desde el punto de vista técnico, pero sigue existiendo un vacío en habilidades relacionales. No basta con ser un gran abogado: hay que saber escuchar, comunicar y generar confianza. Al final, las carreras crecen por la calidad de las relaciones que construyes”, afirma Nieto.

Ambos coinciden en que el liderazgo empieza dentro y pasa por cuidar la mente, el cuerpo y el espíritu, pedir ayuda cuando hace falta y apoyarse en quienes complementan tus fortalezas. “Cuando esa brújula interior está bien alineada, el resto —la profesional, la personal, la familiar— se sostiene sola”, subraya Estévez.

Desde otra perspectiva, **Nerea de Antonio**, directora de RRHH en Freshfields, confirma que las habilidades blandas son hoy un criterio determinante en la selección y promoción de talento. “Incorporamos cada año jóvenes abogados con una formación técnica brillante, pero lo que realmente marca la diferencia son competencias como la comunicación efectiva, la empatía y la inteligencia emocional. Son cualidades que permiten adaptarse y prosperar en un entorno colaborativo.”

EL PODER DE LAS RELACIONES

Si hay algo que los tres expertos coinciden en destacar es que las carreras jurídicas se construyen, y se sostienen, sobre relaciones de confianza. Nieto lo resume así: “el cliente confía en ti no solo por tu conocimiento jurídico, sino por cómo le haces sentir escuchado y comprendido. La empatía, la coherencia y la honestidad son activos que pesan tanto como la técnica.”

Esa mirada más humana del liderazgo también se refleja en el estilo de dirección de Marlen Estévez. Como nos cuenta, “el liderazgo no se trata solo de dirigir, sino de inspirar. La gente se crece cuando



HABILIDADES QUE MARCAN LA DIFERENCIA EN EL LIDERAZGO LEGAL

72 % DE LOS ABOGADOS consideran que la comunicación efectiva y la empatía son clave para avanzar en su carrera, según el PwC Future of Legal Services Report (2023).

65 % DE LOS LÍDERES LEGALES afirma que la capacidad de inspirar confianza y proyectar presencia ejecutiva impacta directamente en la retención de talento, Harvard Law School Report on Legal Leadership & Skills (2022).

EL 58 % DE LOS DESPACHOS TOP implementa programas de mentoring y formación en soft skills para desarrollar liderazgo y presencia en sus abogados, Financial Times / Law.com Talent & Leadership Surveys.



«Las carreras crecen por la calidad de las relaciones que construyes»

Carlos Nieto

le das confianza y responsabilidad. La presencia ejecutiva va de eso: de proyectar seguridad sin perder la empatía, y de contagiar ilusión sin dejar de exigir excelencia.”

Por su parte, De Antonio observa que los abogados que más impacto generan son los que combinan esa competencia emocional con visión estratégica. “Los jóvenes que generan impacto lo hacen porque asumen responsabilidades más allá de lo esperado, comunican con claridad y transmiten confianza. En los perfiles sénior, lo que más valoramos es la

visión estratégica, la calma ante la presión y la capacidad de inspirar y guiar al equipo”, subraya.

EL RETO GENERACIONAL

A nadie se le escapa que el sector legal vive un momento de cambio profundo. Como explica Nieto, estamos ante una “guerra de generaciones” entre el modelo tradicional y las nuevas formas de entender el trabajo. “Las firmas buscan ahora equilibrio entre la exigencia tradicional y la flexibilidad que demanda la nueva generación. Quien logre combinar sacrificio, curiosidad, empatía y adaptación al cambio será el profesional más valioso”, subraya.

De Antonio coincide en que las firmas están evolucionando para responder a este nuevo paradigma, impulsando programas internacionales y planes de desarrollo en liderazgo inclusivo y comunicación: “contamos con iniciativas como el Global Sponsorship Programme para abogados con alto potencial, cursos en negociación o secondments internacionales que amplían la visión global y la empatía intercultural.”

En este sentido, para Estévez, el desafío se centra también en encontrar coherencia entre exigencia y bienestar. “Cuidar la mente, el cuerpo y el espíritu no es opcional. Liderar empieza por liderarse a uno mismo. No se puede sostener un equipo ni inspirar confianza si tú mismo estás desconectado o agotado.” Y añade una reflexión que conecta con su visión de un liderazgo con valores: “la presencia también es dejar huella: estar presente en lo que haces, en cómo escuchas, en cómo acompañas a los demás. Es tener un propósito claro y vivirlo con coherencia. Para mí, eso es lo que de verdad marca la diferencia entre un buen profesional y un líder que transforma su entorno.”

Autenticidad, escucha y coherencia. Tres pilares que, según estas voces, están redefiniendo el liderazgo jurídico. En un sector donde la excelencia técnica se da por supuesta, el verdadero diferencial no está en lo que sabes, sino en cómo inspiras confianza, cómo comunicas y cómo conectas con los demás. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



«Los jóvenes que generan impacto lo hacen porque asumen responsabilidades más allá de lo esperado, comunican con claridad y transmiten confianza»

Nerea de Antonio



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



Liderar con coherencia en el mundo jurídico

El liderazgo, los valores y la importancia de las habilidades sociales marcan la diferencia en el mundo profesional

por mercedes galán

Fernando Torrente es socio del área de M&A y Mercados de Capitales en Baker McKenzie. Con una trayectoria consolidada en operaciones corporativas y asesoramiento financiero, ha trabajado en firmas de primer nivel, tanto nacionales como internacionales.

Además de su labor profesional, preside la Fundación Lo Que De Verdad Importa (LQDVI), dedicada a la transmisión de valores humanos y éticos entre jóvenes y profesionales. Hablamos con él sobre liderazgo, coherencia y la importancia de las habilidades interpersonales en la práctica jurídica.

Su implicación con la Fundación LQDVI tiene ya varios años. ¿Cómo comenzó esa relación?

Mi vinculación con la Fundación nace de la amistad que me une, desde hace muchos años, a dos de sus fundadoras, María Franco y Pilar Cánovas que crearon la Fundación junto con Carolina Barrantes. Al principio colaboré desde el ámbito profesional: en aquel momento estaba en Cuatrecasas y, a través del programa pro bono del despacho, ayudamos a dotar al proyecto de su estructura jurídica, lo que hizo que la relación personal y profesional se uniesen y fortaleciesen. Lo que te une a proyectos como este no es solo lo que haces, sino con quién lo haces y para qué. La confianza y la admiración hacia su trabajo y los fines que persigue LQDVI, son las razones que me mantienen cerca de la Fundación.

¿Qué representa para usted “lo que de verdad importa” en el liderazgo actual?

Creo que lo esencial es ser una buena persona. Tener principios, actuar con coherencia y mantener una vocación sincera de hacer el bien. El liderazgo no se mide solo por resultados, sino por la capacidad de inspirar a otros desde los valores.

En un entorno tan competitivo como el jurídico, ¿cómo se equilibra la rentabilidad con la coherencia personal y corporativa?

Las empresas, también los despachos, están formadas por personas. Y las decisiones, por muy técnicas que parezcan, deben responder a unos valores. Una organización tiene que ser rentable, pero también coherente. Liderar no es imponer, sino acompañar y orientar. En los momentos difíciles es cuando se demuestra si los principios son reales o solo palabras. Como dicen los ingleses, *put your money where your mouth is*: si defiendes unos valores,

hay que sostenerlos cuando realmente importa.

¿Qué papel juega la empatía en la práctica jurídica y en el liderazgo?

La empatía es fundamental. Significa ponerse en los zapatos del otro, escuchar y comprender distintas perspectivas. Esa capacidad marca la diferencia tanto con los clientes como dentro de los equipos. Con el tiempo uno aprende que reconocer errores o aceptar que visiones distintas no te debilita, sino que te fortalece. Como me decía un cliente, “se consigue más con la miel que con la hiel”. La empatía no excluye la exigencia; se trata de ser firme, pero también respetuoso y consciente de la realidad del otro.

¿Qué aprendizajes personales le ha dejado su experiencia en la Fundación que aplica también en su trabajo en el despacho?

La Fundación me ha permitido conocer a personas con valores muy sólidos, que predicán con el ejemplo. De ellas he aprendido humildad, perseverancia y autenticidad. Esas experiencias te hacen reflexionar sobre cómo vives y trabajas. Al final, lo que más enseña no es lo que alguien dice, sino cómo actúa y cómo se enfrenta a las dificultades con coherencia.

En su opinión, ¿qué define la presencia ejecutiva en un entorno profesional?

Tener presencia ejecutiva es saber liderar de verdad. Inspirar, guiar y sacar lo mejor de cada persona. No se trata solo de planificar, sino de involucrarse, actuar y motivar al equipo. He tenido la suerte de aprender de grandes líderes, como Emilio Cuatrecasas, que sabía convertir el trabajo en una experiencia estimulante, haciendo que cada persona aportara lo mejor de sí misma.

¿El liderazgo se aprende o se nace con él?

Ambas cosas. Hay personas con una capacidad

«Una organización tiene que ser rentable, pero también coherente. Liderar no es imponer, sino acompañar y orientar»

natural para liderar, pero la actitud se entrena. El talento ayuda, pero sin humildad y disposición para aprender no se avanza.

El éxito puede llevar a rodearse de personas que solo te adulan, y eso debilita a la larga. Por eso, quien ocupa una posición de responsabilidad debe estar abierto a recibir críticas constructivas y mantener siempre la voluntad de mejorar.

En el mundo jurídico, ¿cómo se puede proyectar seguridad sin caer en la rigidez cuando se gestionan equipos?

La seguridad no proviene de la rigidez, sino de la naturalidad y la accesibilidad.

Generas confianza cuando eres claro, accesible y capaz de corregir tus propios errores.

Ser exigente no significa ser autoritario: se puede liderar con respeto y cercanía. Y cuando disfrutas de lo que haces, esa energía positiva se transmite y motiva a los demás.

En términos de comunicación, ¿cómo se logra el equilibrio entre asertividad y empatía?

Es un equilibrio dinámico, que depende del contexto y de las personas. A veces hay que exigir; otras, escuchar y explicar. La comunicación eficaz combina firmeza y comprensión.

La empatía te ayuda a adaptar el mensaje para que nadie sienta distancia ni temor y los abogados más jóvenes se acerquen y te pregunten sin miedo; y la asertividad, garantiza que las decisiones se entiendan con claridad.

Por último, ¿cómo se cultiva la coherencia entre lo que uno dice y lo que hace?

La coherencia es la base de la credibilidad. Cometer errores no te resta autoridad, al revés, considero que reconocerlos te hace más auténtico. Un líder no tiene que ser perfecto. Cometer errores es humano, y reconocerlos demuestra honestidad y autenticidad. Las personas observan no solo lo que un líder dice, sino cómo actúa, cómo toma decisiones y cómo se comporta en los momentos difíciles. Ser coherente implica mantener los valores tanto en la vida profesional como en la personal. Esa autenticidad creo que es la que genera confianza y respeto.  Copyright © 2025, Iberian Lawyer

«Un líder no tiene que ser perfecto. Cometer errores y reconocerlos demuestra honradez y autenticidad, y eso es lo que realmente inspira confianza»

LAS HABILIDADES BLANDAS GANAN TERRENO EN EL SECTOR LEGAL

La innovación en el ámbito jurídico no depende solo de la tecnología, sino de las personas. Según el informe *"Innovation Beyond Technology. The Crucial Role of Skills in Driving Change in the Legal Profession"* (Centro LawAhead de la Abogacía – IE Law School, mayo 2025), las competencias interpersonales son hoy uno de los motores clave de la transformación del sector. Comunicación efectiva, empatía, escucha activa y capacidad de influencia figuran entre las más valoradas por los líderes jurídicos europeos.

Esta tendencia conecta también con la evolución del mercado laboral en España. Un estudio de Randstad (2025) indica que el 90 % de las empresas españolas tiene entre sus prioridades estratégicas la fidelización del talento, lo que implica invertir en programas de desarrollo de *soft skills*, liderazgo y bienestar organizacional.

En un entorno jurídico cada vez más competitivo, las habilidades humanas se consolidan como un factor diferencial para liderar con coherencia, atraer talento y generar impacto.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP



PATROCINIO

Comune di
Milano

10-13

NOVEMBER 2025

MILAN 7th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

www.financecommunityweek.com



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

FINANCECOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

Platinum Partners

CHIOMENTI

Hogan
Lovells

Legance

VITALE

Gold Partners

Accuracy

A&O SHEARMAN

AON

Arcus
Financial Advisors

bip.

SBNP BISCOZZI
NOBILI & PARTNERS
Studio legale tributario

BonelliErede

DLA PIPER

EQUITA

ethica
group

GIANNI
ORIGONI &

GPBL

MEDIOBANCA
CREDITO FINANZIARIO

Morpurgo e Associati

Pirola
Corporate
Finance

Silver Partners

Arkios
Italy

BANCO BPM

BNP PARIBAS

BPER

DeepTree
Intelligence for private markets

DENTONS

FINERRE

green arrow
CAPITAL
The Alternatives Platform

ING

Jefferies

KPMG

LINCOLN
INTERNATIONAL

Nextalia
INVESTMENT MANAGEMENT

ZENITH
GLOBAL

Sponsor

Deloitte.

AIFI
Associazione Italiana del Private Equity,
Venture Capital e Private Debt

Supporters

ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

FONDAZIONE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
DI MILANO

www.financecommunityweek.com



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

Financecommunity Week 2025 – Program (in progress)

■ Open with registration ■ Invitation only

MONDAY 10 NOVEMBER

09:00 - 13:00	Opening Conference "Business and finance in the new global (dis)order"	CHIOMENTI VITALE	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "Unlocking full potential through corporate and structured finance"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	Roundtable "Renewable energy financing and bess trends post-macse auction"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	Cocktail "Sparkling Finance"	BonelliErede	BonelliErede Via Barozzi 1, Milan	FOR INFO

TUESDAY 11 NOVEMBER

09:15 - 13:00	Conference "Financial instruments for Italy's growth"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Dialogue "A conversation on leadership"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "Insurance investments in private equity, private debt and venture capital: unlocking opportunities and building partnership"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
14:15 - 16:00	Roundtable "Design and lifestyle transactions in Italy: the perspective of the international investors"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:15 - 18:00	Roundtable "Strategic integration through restructuring and M&A"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 19:00	Cocktail "Forty under 40 Private Equity Cocktail"	A&O SHEARMAN	10_11 (Ten Eleven) Portrait Milano Corso Venezia, 11	FOR INFO

WEDNESDAY 12 NOVEMBER

09:00 - 11:00	Roundtable "Alternative finance opportunities: private credit, securitisations and further capital solutions corporate finance, real estate & beyond"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
11:00 - 13:00	Roundtable "Banking and philanthropic foundations: strategies, impact and investments for the common good"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 16:00	Roundtable "Transatlantic deals: navigating Italy-us cross-border transactions"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
16:00 - 18:00	Roundtable "The evolving landscape of LBO structuring"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
From 18:30	Cocktail "Fin Tonic"	GIANNI ORIGONI &	Gianni & Origoni Piazza Belgioioso 2 - Milan	FOR INFO

THURSDAY 13 NOVEMBER

09:00 - 13:00	Conference "Private equity"	Legance	Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
13:00	Light Lunch			
14:00 - 15:15	Roundtable "Buy & build: creating and implementing a winning strategy"		Four Seasons Hotel Milan Via Gesù 6/8, Milan	REGISTER
19:15 - 23:00	Financecommunity Awards		East End Studios Via Mecenate 88/A, Milan	FOR INFO

OPENING CONFERENCE

BUSINESS AND FINANCE IN THE NEW GLOBAL (DIS)ORDER

10.11.2025 - 09.00 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

PROGRAM*

8.45 Check-In and Welcome Coffee

9.15 Opening speeches

Aldo Scaringella, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.***Nicola Di Molfetta**, Editor-in-Chief, *Financecommunity and MAG***Emmanuel Conte**, Councillor for Budget, State Property and Extraordinary Housing Plan
*Municipality of Milan*9.45 Dialogue on "Economics, public finance, duties & taxes" **Mike Harris**, Partner, Strategic Research Advisory, *STJ Advisors Group Limited***Fabrizio Pagani**, Partner, *Vitale & Co.* | Former, *G20 Sherpa* and *OECD* Director

10.30 Keynote speech

Dario Fabbri, Geopolitical Analyst, Editor-in-Chief of *Domino*

10.45 Coffee Break

11.15 Roundtable

Orlando Barucci, Managing Partner, *Vitale & Co***Francesco Canzonieri**, Chief Executive Officer, *Nextalia SGR***Gregorio Consoli**, Managing Partner, *Chiomenti***Edoardo Ginevra**, Co-General Manager, *Banco BPM***Raffaele Legnani**, Managing Director, *HIG Capital***Alessandra Losito**, Country Head of Italy, *Pictet Wealth Management***Roberto Scaramella**, Partner and Head of Aerospace and Defense, Europe, *OliverWyman*

MODERATOR

Valentina Magri, Journalist, *Financecommunity and MAG*

13.00 Light Lunch

*Panel in progress

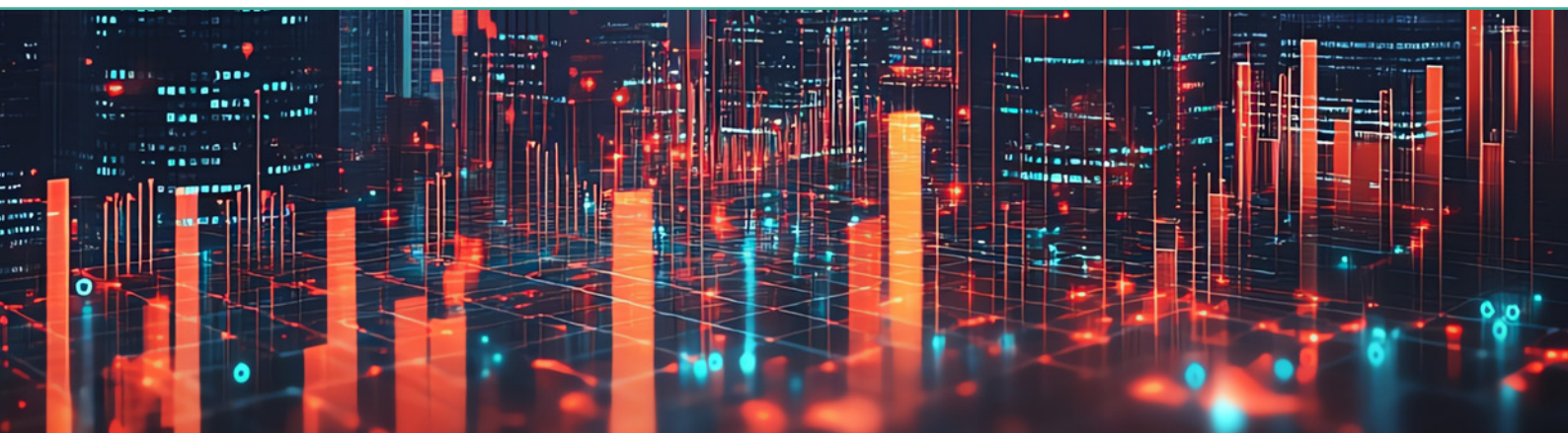
REGISTER HERE

Event to be held in 

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

UNLOCKING FULL POTENTIAL THROUGH CORPORATE AND STRUCTURED FINANCE

10.11.2025 - 14.00 - 16.00**FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

SPEAKERS

Marco Pier Franco Mazzucchelli, Founder and CEO, *BIP* Corporate Finance & Strategy
Global Head of Private Capital, *BIP*

Renato Limuti, Partner, Global Head of Alternative Investors & Private Debt, *BIP*

Laura Gasparini, Chief Corporate & Investment Banking Officer, *Cherry Bank*

Carlo Moser, Investment Director, *FSI*

Gabriele Giordano, Group Finance Manager, *Italgel Group*

Francesco Buffi, Director, *AB Carval*

MODERATOR

Michela Cannovale, Journalist, *Inhousecommunity* and *MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

**REGISTER
HERE**Event to be held in 

2025

#financecommunityweek



ROUNDTABLE

RENEWABLE ENERGY FINANCING AND BESS TRENDS POST-MACSE AUCTION

10.11.2025 - 16.00 - 18.00**FOUR SEASONS HOTEL**Via Gesù, 6/8
Milan, Italy**SPEAKERS****Giulia Bartolini**, Managing Director, Head of Energy, Italy, *ING***Stefano Cassella**, Founding Partner & CEO, *Arcus Financial Advisors***Mauro Colantonio**, Director, Infrastructure & Export Financing, *UniCredit***Luigi Costa**, Partner, Head of Project, Energy & Infrastructure Italy, *Dentons***Patrizio Donati**, Founder & Managing Director, *Terrawatt***Francesco Maggi**, Investment Director Europe, *Sosteneo Infrastructure Partners***MODERATOR****Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity and MAG***REGISTER
HERE**Event to be held in 

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

10
NOVEMBER
2025

FROM 18.30

SPARKLING FINANCE

BONELLIEREDE

VIA BAROZZI 1
MILAN

The invitation is strictly personal

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



PATROCINIO
Comune di
Milano

Financecommunity Week is supported by



CONFERENCE

FINANCIAL INSTRUMENTS FOR ITALY'S GROWTH

11.11.2025 - 09.15 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

PROGRAM

09:15 Check-In and Welcome Coffee

09:30 Greetings

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

09:35 Session I: "Italy and Finance"

Martino Mauroner, Deputy Head of Private Debt, *Tikehau Capital***Diego Napolitano**, Head of Leveraged & Acquisition Finance, *Intesa Sanpaolo***Francesco Vitulano**, Managing Director, *Blackstone***Andrea Zorzi**, Professor of Commercial Law, *University of Florence*

MODERATOR

Iacopo Canino, Partner, *Hogan Lovells*

11.00 Coffee Break

11.30 Session II: "Private Debt and Mini-Bond"

Laura Berguig, Principal, *Ares Management***Francesco Di Trapani**, Senior Advisor, Head of Southern Europe
*Pemberton Asset Management***Giovanni Grandini**, Head of Capital & Debt Advisory Italy, *EY***Alessandro Mallo**, Managing Director Debt Capital Markets, *UniCredit***Luca Novati**, Head of Private Debt, *Finint Investments SGR*

MODERATORS

Alessandro Accrocca, Partner, *Hogan Lovells***Bianca Caruso**, Partner, *Hogan Lovells*

13.00 Light Lunch

REGISTER HERE



Event to be held in



2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



A CONVERSATION ON LEADERSHIP

11.11.2025 - 11.00 - 13.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

Claudia Parzani

Chairwoman

*Borsa Italiana | Author of
"La Rivoluzione degli Outsider"*

Tommaso Arenare

Consultant | Author of *Oltre*

MODERATOR

Claudio Morpurgo

Partner, Morpurgo e Associati

**REGISTER
HERE**

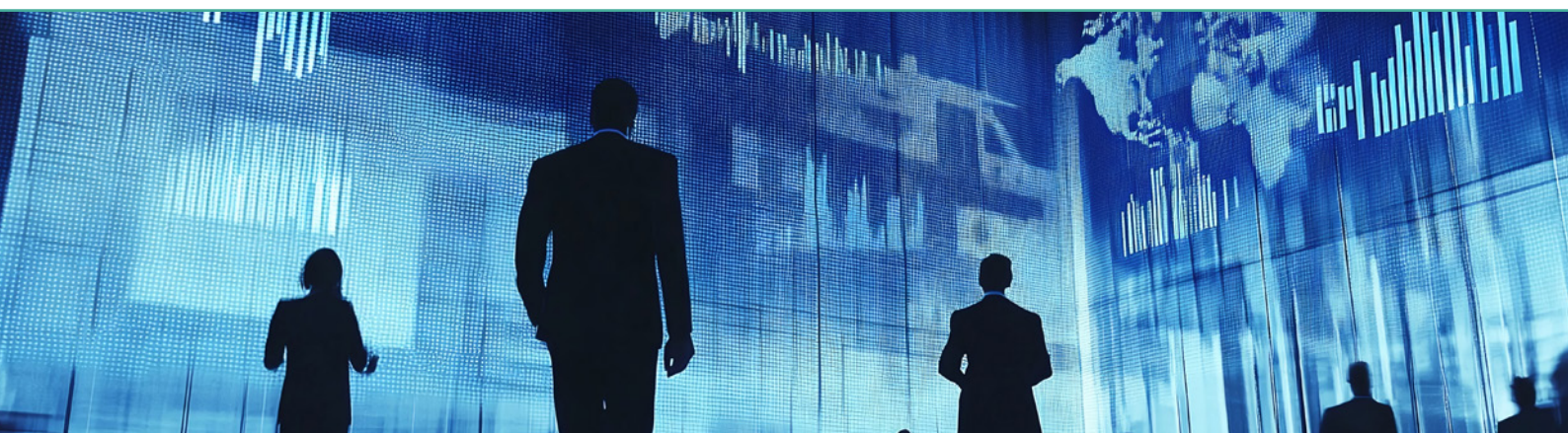


Event to be held in 

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

INSURANCE INVESTMENTS IN PRIVATE EQUITY, PRIVATE DEBT AND VENTURE CAPITAL: UNLOCKING OPPORTUNITIES AND BUILDING PARTNERSHIP

11.11.2025 - 14.00 - 16.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

WELCOME MESSAGE

Francesco Gatti, Equity Partner, *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

SPEAKERS

Francesco Martorana, Group Chief Investment Officer, *Generali*

Nicola Alvaro, Head of Wealth Services & Distribution, *Allianz Life Luxembourg*

Chiara Cali, Head of Group Funds Public, Private & Fund Selection & Portfolio Management, *UniCredit*

Francesco Cerruti, Director General, *Italian Tech Alliance*

Emilio Pastore, Head of Finance and Treasury, *HDI Assicurazioni*

Matteo Riccardi, Head of Finance, *Banco BPM Vita*

MODERATOR

Raffaele Sansone, Partner, *Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*

REGISTER
HERE



Event to be held in



2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

DESIGN AND LIFESTYLE TRANSACTIONS IN ITALY: THE PERSPECTIVE OF THE INTERNATIONAL INVESTORS

11.11.2025 - 14.15 - 16.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

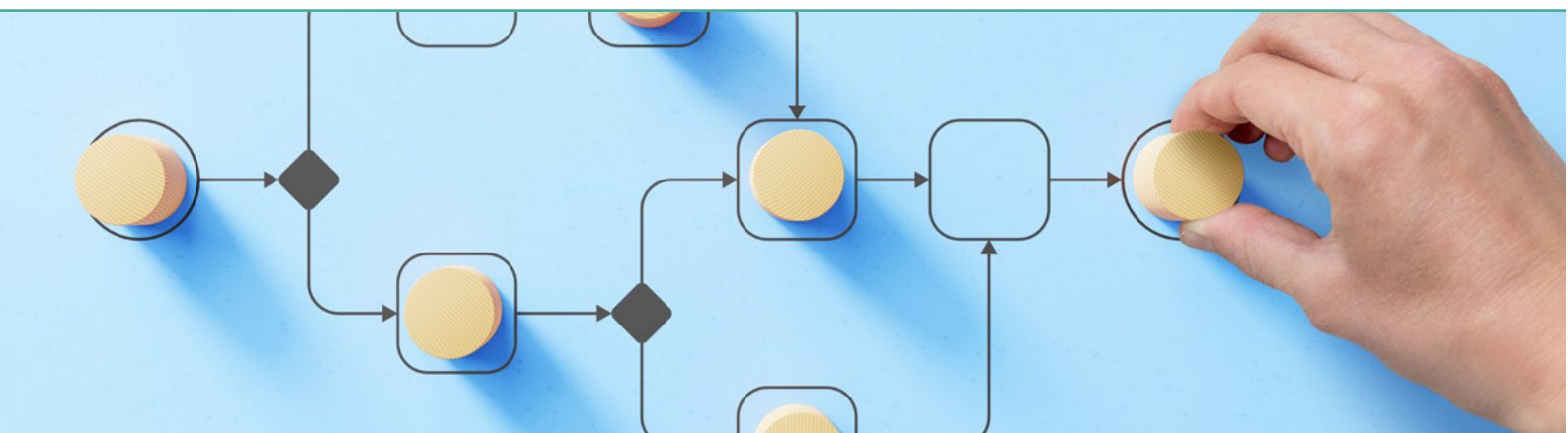
SPEAKERS***Marco Baldassari**, CEO, Co-Founder & Menswear Creative Director, *Eleventy***Paolo De Spirt**, Founding Partner, *Borletti Group***Matteo Giannobi**, Partner, *Pirola Corporate Finance SpA***Ludovico Mantovani**, Founding Partner, *Pirola Corporate Finance SpA***Stefano Migliorini**, Partner and Member of the Investment Committee, *NUO***MODERATOR****Michela Cannovale**, Journalist, *Inhousecommunity* and *MAG*

* Panel in progress

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659**REGISTER
HERE**Event to be held in 

2025

#financecommunityweek



ROUNDTABLE

STRATEGIC INTEGRATION THROUGH RESTRUCTURING AND M&A

11.11.2025 - 16.15 - 18.00**FOUR SEASONS HOTEL**Via Gesù, 6/8
Milan, Italy**SPEAKERS*****Fabio Cassi**, CEO, *EQUITA Debt Advisory***Francesco Falcone**, Managing Director, Head of M&A Advisory, *Sella Investment Banking***Francesco Isolabella**, Partner, *Studio Legale Isolabella***Davide Palazzo**, Director, *Accuracy***MODERATOR****Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity and MAG*

* Panel in progress

**REGISTER
HERE**Event to be held in 

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

11 NOVEMBER 2025
FROM 19.00

COCKTAIL
FORTY UNDER 40
PRIVATE EQUITY

10-11 (TEN ELEVEN) PORTRAIT
MILANO
CORSO VENEZIA, 11

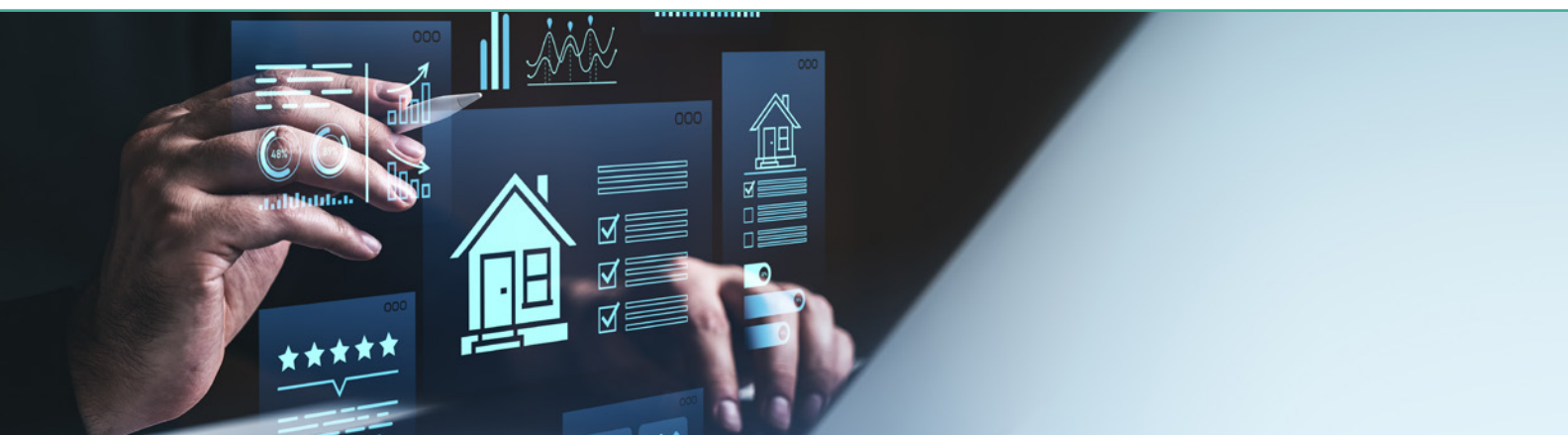
To be presented during the event:

FORTY UNDER 40
PRIVATE EQUITY LIST

by Financecommunity.it

This invitation is strictly personal

For information please send an email to: helene.thiery@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

ALTERNATIVE FINANCE OPPORTUNITIES: PRIVATE CREDIT, SECURITISATIONS AND FURTHER CAPITAL SOLUTIONS

Corporate finance, real estate & beyond

12.11.2025 - 09.00 - 11.00

FOUR SEASONS HOTEL - Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

SPEAKERS**Luigi Bussi**, Chief Group Corporate & Investment Banking, *Banca Finint***Andrea Calzavacca**, Director - Head of Investment Advisory, *Equita Real Estate***Nicola Falcinelli**, Managing Director - Partner, Deputy Head of European Private Credit, *Carlyle***Giovanni Luna**, Managing Director, Head of Origination Europe, *Fortress Investment Group***Antonella Mazzeo**, Head of Real Estate underlying Credits, *BNL***Andrea Modolo**, Managing Director, Global Head of Securitisation, Asset Backed Solutions, *UniCredit***Enrico Monti**, Partner, Head of *Nextalia Credit Solutions***Luciano Morello**, Partner, Head of Finance Italy, *DLA Piper***MODERATOR****Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity and MAG***REGISTER
HERE**Event to be held in 

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

BANKING AND PHILANTHROPIC FOUNDATIONS: STRATEGIES, IMPACT AND INVESTMENTS FOR THE COMMON GOOD

12.11.2025 - 11.00 - 13.00

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 | Milan, Italy

SPEAKERS

Giovanni Azzone, President, *Fondazione Cariplo* and *ACRI***Ferruccio De Bortoli**, President, *Associazione VIDAS* and Board Member, *Fondazione VIDAS***Luigi Ghisleri**, President, *Fondazione Conte Franco Cella di Rivara* and Vice-President *Associazione VIDAS***Carlo Marchetti**, Notary & President, *Fondazione di Comunità Milano***Alessandro Potestà**, Chief Executive Officer, *Quaestio Capital SGR***Chiara Sangiovanni**, Secretary General, *Fondazione Ennio Doris***Sergio Urbani**, Chief Executive Officer & General Director, *Fondazione Cariplo*

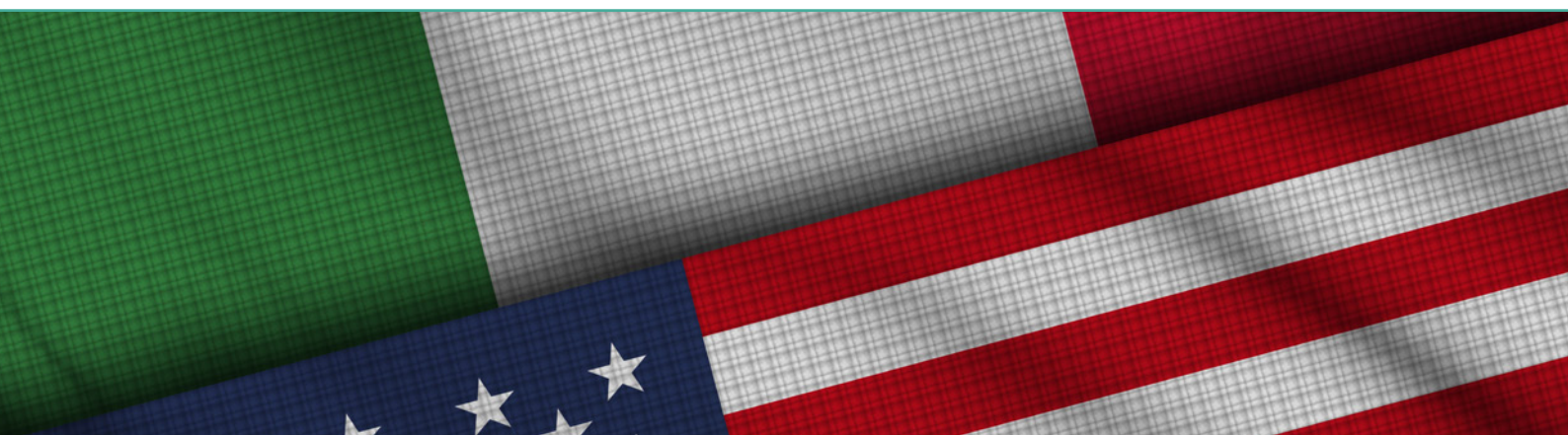
MODERATOR

Roberta Pierantoni, Partner, *Biscozzi Nobili & Partners*REGISTER
HEREEvent to be held in 

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



ROUNDTABLE

TRANSATLANTIC DEALS: NAVIGATING ITALY-US CROSS-BORDER TRANSACTIONS

12.11.2025 - 14.00 - 16.00**FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8
Milan, Italy

SPEAKERS**Ignazio Castiglioni**, Co-Founder and CEO, *HAT SGR***Cristiano Caumont Caimi**, Partner, *Tremonti Partners***Claudio Cerabolini**, Partner, *Clifford Chance***Andrea Foti**, Managing Director, EMEA Chief Commercial Officer – M&A, *Aon***Marco Ginnasi**, Partner, *EY***Saverio Rondelli**, Managing Director & CEO Italy, *Lincoln International***MODERATOR****Letizia Ceriani**, Journalist, *Financecommunity and MAG*

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

**REGISTER
HERE**Event to be held in **2025**

#financecommunityweek



ROUNDTABLE

THE EVOLVING LANDSCAPE OF LBO STRUCTURING

12.11.2025 - 16.00 - 18.00**FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

SPEAKERS**Alessandro Cortina**, Partner, Debt Advisory, *Ethica Group***Filippo Jacazio**, Managing Director, Head of Leveraged Financing Solutions Italy, *UniCredit***Francesco Lombardo**, Partner, *Freshfields***Chiara Maisano**, Managing Director, *Clessidra Capital Credit SGR***Martino Mauroner**, Deputy Head of Private Debt, *Tikehau Capital***MODERATOR****Valentina Magri**, Journalist, *Financecommunity and MAG***REGISTER
HERE**Event to be held in 

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659

FIN TONIC COCKTAIL

12.11.2025

FROM 18.30

GIANNI & ORIGONI

PIAZZA BELGIOIOSO 2 - MILAN

This invitation is strictly personal. Registration is mandatory
For info: helene.thiery@lcpublishinggroup.com



PRIVATE
EQUITY

CONFERENCE

13.11.2025 - 09.00 - 13.00

LUNCH TO FOLLOW

FOUR SEASONS HOTEL

Via Gesù, 6/8 - Milan, Italy

CONFERENCE "PRIVATE EQUITY" - PROGRAM

09.00 Check-In and Welcome Coffee

09.30 Greetings

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

09.35 Welcome Message

Filippo Troisi, Senior and Co-Managing Partner, Legance

09.45 Panel 1

Marco Bellino, Partner, PAI Partners**Fabio Canè**, Partner, Renaissance Partners**Francesco Casiraghi**, Managing Director, Advent**Giorgio De Palma**, Partner, CVC**Giulio Piccinini**, Managing Director, ICG

MODERATORS

Nicola di Molfetta, Editor in Chief, Financecommunity and MAG**Laura Li Donni**, Partner, Legance

11.00 Coffee Break

11.30 Panel 2

Nicola Colavito, Partner, Peninsula Capital Advisors**Marco Carotenuto**, Managing Director, Clessidra Private Equity SGR**Marco Molteni**, Managing Director, Ardian**Valentina Pippolo**, Chief Investment Officer Equity, Nextalia SGR**Stefano Questa**, Partner and Co-Head of European Alternative Credit, Ares

MODERATORS

Valentina Magri, Journalist, Financecommunity and MAG**Francesco Florio**, Partner, Legance

12.30 Closing Speech

Valentino Valentini, Deputy Minister of Enterprises and Made in ItalyRemarks by **Marco Gubitosi**, Partner, Legance

13.00 Light Lunch

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659REGISTER
HEREEvent to be held in 

2025

#financecommunityweek



ROUNDTABLE

BUY & BUILD: CREATING AND IMPLEMENTING A WINNING STRATEGY

13.11.2025 - 14.00 - 15.15**FOUR SEASONS HOTEL**

Via Gesù, 6/8 | Milan, Italy

KEYNOTE SPEECH**Simone Riviera**, Deputy Head Investment Banking, *EQUITA***SPEAKERS****Riccardo Collini**, Partner, *Apheon***Alessandro Grimaldi**, Founder & Chief Executive Officer, *Armònia***Alessandro Luongo**, Partner, *Alvarez & Marsal Capital***Vittorio Palladino**, Principal, *One Equity Partners***MODERATOR****Letizia Ceriani**, Journalist, *Financecommunity and MAG***REGISTER
HERE**Event to be held in 

2025

#financecommunityweek

For information please send an email to: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com T: +39 02 36727659



FINANCECOMMUNITY AWARDS

11th Edition

13.11.2025

19:15 CHECK-IN
19:30 COCKTAIL
20:15 CEREMONY
21:00 STANDING DINNER

EAST END STUDIOS
STUDIO NOVANTA
Via Mecenate, 88a | Milan

Partners

Becker

CHIOMENTI

CLEARY GOTTLIB

DENTONS

Hogan
Lovells

Legance


Morpurgo e Associati

ROPES & GRAY

+simmons
simmons

WATSON FARLEY
&
WILLIAMS

#FinancecommunityAwards

Per informazioni: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

A portrait of Pedro Pérez-Llorca, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit and a white shirt. He is resting his chin on his right hand, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a neutral, light grey.

Top 30 del legal español en 2025

Iberian Lawyer destaca a los 30 abogados que han dado forma
al panorama legal español en 2025. El número 1: Pedro Pérez-Llorca

por Ilaria Iaquina

Tras un 2024 de euforia —integraciones, récords de facturación y promesas de internacionalización—, en 2025 el legal español ha pasado del discurso a la ejecución: crecimiento sostenido trimestre a trimestre y expansión con oficinas y alianzas que suman práctica real, no solo titulares. A ese listón se añaden tres vectores que han redefinido el tablero: Latinoamérica como segundo frente “doméstico”, la inteligencia artificial saliendo del piloto para entrar en la cadena de producción jurídica y la gobernanza como disciplina que separa los planes de las firmas que cumplen. Detrás, como siempre, hay personas: líderes que han reordenado equipos, integrado boutiques, fichado con criterio, abierto mercados y cerrado mandatos que mueven el ciclo.

Este no es un ranking de facturación ni una *league table*. Es el termómetro editorial de *Iberian Lawyer* sobre quién ha movido el mercado en 2025. La selección se apoya en cuatro ángulos que, juntos, dibujan poder real en esta industria. Primero, el **track record**: lo hecho en los últimos doce meses, medido en operaciones y mandatos de impacto —M&A, salidas a bolsa, emisiones, titulizaciones, reestructuraciones, *joint ventures*, proyectos regulados y disputas complejas—, tanto en España como en el *cross-border* que hoy marca la agenda. Segundo, el **liderazgo**: gobierno y método para llevar a los equipos a resultados, con eficiencia de servicio, adopción tecnológica con sentido, políticas de talento, cultura e iniciativas ESG que transforman de verdad la profesión. Tercero, la **popularidad**, entendida no como fama sino como autoridad reconocida por el ecosistema —*in-house*, colegas, cazatalentos, foros y opinión pública—, que multiplica la tracción de sus decisiones. Cuarto, el desarrollo de **carrera**: nombramientos, nuevas responsabilidades y saltos cualitativos que explican por qué ciertos nombres pesan más este año.

Para facilitar la lectura, agrupamos a los protagonistas en categorías que reflejan mejor sus logros y áreas de impacto. La cúpula reúne a quienes han dirigido con método y han medido con datos. No solo han marcado rumbo: han

convertido la internacionalización en ingresos, han profesionalizado la gobernanza, han alineado cultura y tecnología y han sostenido la productividad por profesional. Su huella se ve en integraciones bien ejecutadas, oficinas que facturan y *partnerships* que suman práctica, no solo notoriedad. Son el referente operativo del mercado. Les siguen las impulsoras del cambio, que han abierto camino con políticas que transforman la profesión: diversidad y promoción del talento femenino, ESG aterrizado en procesos y métricas, *compliance* y buen gobierno, mediación y cultura del acuerdo. Su impacto no ha sido cosmético: ha reordenado la gestión interna, ha elevado estándares y ha contagiado al sector. Son la palanca cultural. Después, los *deal makers*, generadores de negocio que han cerrado los acuerdos que han movido el ciclo: M&A de alto valor, OPVs y emisiones, financiaciones complejas, desinversiones y *carve-outs*, con tramitación regulatoria y *clearance* antitrust cuando toca. Su red, criterio y *timing* convierten oportunidades en mandatos y mandatos en resultados. La mesa de operaciones del año ha pasado por sus manos. A continuación, los nuevos líderes al mando: la nueva guardia que toma el timón. Socios directores recién nombrados o en transición que heredan firmas en marcha y aceleran con foco en datos, eficiencia y talento. Proseguimos con los líderes de sector, especialistas que dominan verticales clave —energía y transición, digital/tech, mercados financieros, real estate, competencia—. Son la llamada obligada cuando el asunto es crítico, por profundidad técnica, lectura regulatoria y capacidad de cerrar en múltiples jurisdicciones. Han fijado estándares en sus industrias. Además, los consolidadores: con orden, método y rendimiento sostenido, han apostado por refuerzos quirúrgicos —fichajes selectivos, promociones internas—, han afinado procesos, han integrado tecnología donde aporta eficiencia y han protegido la cuenta de resultados. Crecen con disciplina y gobierno, blindando la base de los próximos saltos. Por último, los representantes de las Big Four, figuras clave al frente de sus áreas legales. Con cobertura nacional y músculo sectorial, compiten a diario con los grandes despachos en operaciones y

disputas complejas. Se han consolidado como bloque propio en la parte alta del mercado por ingresos y alcance.

A continuación, encontraréis los perfiles de los abogados, que detallan las razones de su inclusión en la lista este año y la posición que ocupan, conforme a la clave indicada. Junto a cada perfil y cargo, se incluye la representación gráfica de los criterios (véase la leyenda inferior). Las flechas +/- señalan las posiciones ganadas o pérdidas respecto a 2024; “new entry” identifica las incorporaciones por tracción diferencial este año. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

CLAVE:

TRACK RECORD

LIDERAZGO

POPULARIDAD

CARRERA



LA CÚPULA

Dirección, expansión y crecimiento con métricas



+3



1

Pedro Pérez-Llorca

Socio director
Pérez-Llorca

Líder ambicioso en un sector conservador. Para muchos en el mercado de los servicios legales, es el “animal extraño”: en el segmento más tradicional —el de los despachos españoles— cuestiona el statu quo. Pide a sus socios apretarse el cinturón, pero con un fin explícito: crecer en el exterior y hacerlo en serio.

Bajo su liderazgo, el despacho —tras un 2024 en el que se reorganizó el equipo directivo con el nombramiento de Julio Lujambio como socio ejecutivo e

Iván Delgado como socio ejecutivo internacional en un claro movimiento de carácter sucesorio, consiguió una facturación record de 165 millones de euros (+33,2% interanual) y se puso el foco en Portugal, México y el refuerzo de Nueva York— ha mantenido en 2025 el pulso de la expansión en América Latina: ha integrado Gómez-Pinzón en Colombia, lo que eleva el tamaño conjunto en cerca de 600 abogados y sitúa los ingresos pro forma en torno a 230 millones de dólares. En México, ha sumado socios para M&A, private equity, inmobiliario, litigación y seguridad social —María Teresa Paillés, María Esther Rey, Antonio González, María Elena Huerta, Juan José Ortiz Arias, Santiago Villanueva y Ricardo Morales Barrón—, con la vista puesta en fortalecer práctica y cobertura. Ahora ha activado “proyecto Scala”, el paraguas que ordena las iniciativas para capturar los beneficios de la internacionalización: el despacho prevé que más del 25% de las ventas de 2025 procedan de Portugal, México y Colombia. Para acompañar la ejecución, Pedro Pérez-Llorca se trasladará en 2026, durante un año, a Ciudad de México, sin cambios en la gobernanza —articulada a través del Partnership Board Internacional—.

Europa tampoco ha quedado al margen. En España, con Julio Lujambio como socio ejecutivo, los fichajes laterales han reforzado Propiedad Intelectual, innovación y servicios financieros (Cristina Duch, Sara Molina Pérez Tomé y Cristina Vidal). En Portugal, los fichajes han apuntalado M&A, inmobiliario y energía (Teresa Madeira Afonso, Joana Abreu y Sébastien Coquard).

La firma no ha dejado de “mirar” otros mercados de la región porque la ambición es seguir creciendo internacionalmente. Está en contacto con distintas firmas latinoamericanas en varias jurisdicciones, si bien —según confirman fuentes— no hay negociaciones en curso para nuevas integraciones en 2025. Habrá que ver qué ocurre en 2026.

El reto inmediato: equilibrar crecimiento, innovación y complejidad organizativa en un mercado legal cada vez más global y competitivo, sin perder foco en la ejecución de esa promesa de internacionalización “de verdad”.



2



Fernando Vives Ruiz

Presidente ejecutivo y socio
director
Garrigues

=

En 2025 ha consolidado el liderazgo de Garrigues con una ecuación clara: crecimiento internacional, disciplina operativa y obsesión por la innovación, convirtiendo decisiones estratégicas en hechos medibles. La integración de Sánchez Devanny en México —ya operativa como Garrigues México y con más de 140 profesionales— convierte a México en el segundo mercado del despacho y ancla su ambición latinoamericana. Su trayectoria recibió el “Puñetas a una Trayectoria” por su influencia en el mercantil español y en las grandes operaciones de M&A, y la firma fue distinguida por el *Financial Times* como “Most

innovative law firm in Continental Europe 2025”. Dos señales de gobernanza y método. La apuesta tecnológica no es pose: la innovación se integra en la producción jurídica y en el dato, con impacto real en eficiencia y calidad. El traslado a las Torres de Colón, plenamente visibles en el *skyline* madrileño, no es logística: es un salto de escala; un hito que ancla ambición, cultura e inversión tecnológica.



3



Javier Fontcuberta

Consejero delegado
Cuatrecasas

-2

En 2025 ha asumido la dirección ejecutiva de Cuatrecasas, formalizando un paso estratégico en la cúpula de uno de los grandes despachos ibéricos. Desde su aterrizaje como *managing partner*, ha ordenado el mandato en tres palancas: talento, servicio al cliente y compartición del conocimiento. Ese marco ya se ha traducido en hechos: reordenación de la gobernanza con cinco nuevos socios, que ensancha la pluralidad de prácticas y la cobertura geográfica. En paralelo, América Latina se ha consolidado como eje de expansión —con México como ancla— y con crecimiento sostenido en otras jurisdicciones de la región. Fontcuberta no es solo gestor: es académico y divulgador. Colabora con ESADE desde 1998 y es autor de publicaciones especializadas. Encarna un liderazgo pragmático y visionario. Su reto inmediato: convertir las tres palancas en tracción comercial, acelerar la huella latinoamericana y sostener calidad y eficacia.



4

+1



Íñigo Erlaiz
Socio director
Gómez-Acebo & Pombo

Ha convertido la ambición del despacho en métrica y ha elevado el listón de la gestión con datos en el mercado español. En febrero fue reelegido hasta 2027 y fijó una hoja de ruta en cuatro palancas: posicionamiento, productividad, rentabilidad y eficiencia. Los resultados acompañan: en 2024 Gómez-Acebo & Pombo (GA_P) superó los €100 millones (+8% interanual; €88,6 millones en España). La proyección exterior se ha acelerado: Londres y Lisboa crecieron más del 25% y el negocio procedente de LatAm aumentó más del 40%. En 2025 el pulso se mantiene, con GA_P entre las firmas destacadas en M&A en el primer

semestre. La ejecución pivota sobre la transformación tecnológica —renovación de la arquitectura digital para ganar eficiencia— y un modelo organizativo inclusivo que prioriza cohesión y talento.

IMPULSORAS DEL CAMBIO

Agenda, cultura y políticas que transforman la profesión



5

+2



Rosa Zarza
Senior partner
Garrigues

Ha consolidado su papel como vértice de la transformación sostenible de Garrigues: senior partner, presidenta del consejo de socios y responsable de Garrigues Sostenible. Esa triple palanca le permite alinear estrategia, gobierno interno y propuesta al cliente. En su segundo año como senior partner ha presidido el comité ESG y reforzado las políticas de diversidad y promoción del talento femenino, mientras impulsaba la formación ejecutiva —dirige el executive programme in ESG del Centro de Estudios Garrigues— y la divulgación sobre buen gobierno. Convierte la agenda ESG en operación y gobierno: integra métricas, procesos y cultura con autoridad ejecutiva.



6



+2

Marlen Estévez Sanz

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

Socia directora de litigación, arbitraje y mediación en RocaJunyent; presidenta del Centro de Mediación Empresarial de Madrid (CMEM); presidenta de Más Cultura del Acuerdo (MCA) y fundadora de Women in a Legal World... la etiqueta se queda corta. En febrero de 2025 fue nombrada presidenta del servicio de mediación de CIAM-CIAR, con el mandato de reforzar su autonomía y su papel como mecanismo clave de resolución de controversias en el espacio iberoamericano. El movimiento llega en un cambio de ciclo: desde el 3 de abril rige en España la obligación de intentar una solución extrajudicial antes de acudir a la vía judicial.

DEAL MAKERS

Quienes cierran los deals que mueven el mercado

Quien dice Echenique, dice M&A. Socio de Uría Menéndez desde 2012 y codirector —junto a Francisco San Miguel— de las áreas de Fusiones y Adquisiciones y Capital Privado, figura entre los referentes del mercado español. El despacho mantiene el listón alto: en los nueve primeros meses de 2025, según *Mergermarket's* EMEA Advisory Rankings, Uría Menéndez encabeza la tabla por valor en España con 19.190 millones de euros y 87 operaciones. En el plano individual, entre enero y el 15 de octubre de 2025, Echenique ha intervenido en 17 transacciones por un importe agregado cercano a 4.150 millones de euros (*TTR Data*). Entre ellas destacan las adquisiciones por Swiss Life de una participación mayoritaria en Eliance y de una participación de control en Educare Group.



7



+3

Manuel Echenique Sanjurjo

Socio corresponsable de la práctica de M&A y private equity Uría Menéndez



8



+3

Íñigo del Val

Socio responsable de
mercantil y M&A
A&O Shearman

Cuando se habla de grandes operaciones transfronterizas, su firma aparece con frecuencia. En 2025 está, hasta ahora, en el podio del M&A por valor, con €10.507 millones atribuidos entre el 1 de enero y el 15 de octubre (*TTR Data*). Entre los mandatos del año asesoró: a Santander en la adquisición del 100% de TSB Banking Group a Banco Sabadell (valoración cerca de €3.100 millones); a Iberdrola en la venta de su negocio de smart metering en Reino Unido a Macquarie (£900 millones); y a China Three Gorges Corporation en la adquisición de NCP Mula Solar Spain a Northleaf Capital Partners y Qualitas Energy.

En 2025 se ha ganado un sitio entre los *deal makers* de referencia del mercado español por la calidad de sus mandatos —operaciones de mayor valor—, no por el mero volumen. En *TTR Data* figura entre las abogadas líderes por valor de operaciones: de enero al 15 de octubre ha participado en 10.089 millones de euros en transacciones. Entre otras, trabaja en la OPA de BBVA sobre Banco Sabadell. Socia en Uría Menéndez desde hace casi cuatro años —tras tres como counsel—, suma además un compromiso sostenido con la Fundación Profesor Uría (Observatorio de Derechos Humanos), desde donde impulsa cultura jurídica y responsabilidad cívica. Un perfil a seguir.



9



Carolina Albuerne González

Socia
Uría Menéndez

**NEW
ENTRY**



10



Armando Albarrán

*Head of the Global transactions team y socio responsable de corporate/M&A y capital markets
Freshfields*

**NEW
ENTRY**

Entre los deal makers de referencia para compañías IBEX, bancos de inversión, fondos globales y grandes inversores institucionales en operaciones ECM/DCM y M&A cross-border complejas. De enero a octubre ha trabajado en M&A puro por €4.215 millones (*TTR Data*). Entre los mandatos: asesoró a CrowdStrike en la adquisición de Onum y a Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en la compra de un 25% adicional de FCC Servicios Medio Ambiente por €1.000 millones. En mercados de capitales, además de acompañar a su cliente histórico Naturgy en una serie de operaciones, asesoró a HBX Group en su salida a bolsa en el mercado español, valorada en torno a €3.000 millones —

una de las mayores de Europa este año y la primera cotización de una compañía del Reino Unido en España tras el *Brexit*.

NUEVOS LÍDERES AL MANDO

La nueva guardia de socios directores



11



Antonio Herrera

*Socio director designado (toma de posesión: 1 de enero de 2026)
Uría Menéndez*

**NEW
ENTRY**

En junio de 2025, la junta de socios le nombró socio director, efectivo el 1 de enero de 2026: un relevo que combina estabilidad y nueva energía. Entró en Uría en 1998 y es socio desde 2007; dirigió Nueva York (2007-2012) y Barcelona durante más de una década. Desde julio de 2024 encabeza el área de mercantil y ha sido una de las palancas del posicionamiento del despacho en M&A de alto valor, gobierno corporativo, private equity y financiaciones estructuradas. Sucede a Salvador Sánchez-Terán, que, tras dos mandatos, pasará a la presidencia, en sustitución de Jesús Remón, quien permanecerá vinculado como socio emérito. Su nombramiento ordena el relevo

generacional y lo sitúa como rostro de la nueva etapa. Agenda: reforzar el talento interno y acelerar la innovación, manteniendo a la firma anclada en el rigor deontológico, la excelencia y el compromiso con la responsabilidad social. Continuidad con renovación.

Encarna la nueva generación de líderes en firmas internacionales en España. Desde mayo es el socio director de Freshfields. Abogado fiscal “de casa”, con casi dos décadas en el despacho (desde 2007), counsel en 2015 y socio internacional en 2019, ha liderado Fiscal y asesorado en M&A, private equity, structured finance, inmobiliario, reorganizaciones y capital regulatorio para bancos y fondos. En 2023-2025 fue referente de talento y forma parte del Global Risk Committee. Toma el testigo de Álvaro Iza, asumiendo el relevo con una fórmula clara: foco en talento, operaciones cross-border y una ejecución basada en datos que conecte fiscalidad y transaccional.



12



Bosco Montejo
Socio director
Freshfields

**NEW
ENTRY**



13



Ignacio Hornedo
Socio director
AGO Shearman

**NEW
ENTRY**

Desde su incorporación en 2005 al área de Corporate/M&A, escaló rápidamente hasta ser nombrado socio en 2018. Su experiencia y actitud le hicieron emerger como líder natural, culminando en su designación en mayo como socio director (con efecto 1 de noviembre), rostro de la nueva gobernanza tras la fusión de Allen & Overy y Shearman & Sterling. Tras una transición ordenada, sucede a Antonio Vázquez-Guillén e Ignacio Ruiz-Cámara, que codirigieron la oficina durante una década y casi triplicaron los ingresos. El nombramiento ha sido recibido con optimismo por socios y mercado: el objetivo es consolidar el liderazgo de la firma.

Socio del área corporate con larga experiencia en M&A transfronterizas complejas, a comienzos de marzo de 2025 fue nombrado socio director de la oficina de Madrid, en sustitución de Ignacio Gómez-Sancha, quien la había encabezado desde 2019 —por encima del ciclo habitual de cinco años en la firma— y que continúa como socio de mercantil. En 2025 colideró, entre otros, el asesoramiento a Telefónica en la venta de su unidad de Ecuador a Millicom, por cerca de US\$380 millones.



14

**NEW
ENTRY**

Ignacio Pallarés

Socio director
Latham & Watkins



15

**NEW
ENTRY**

Alfonso Codes

Socio co-director
CMS Albiñana & Suárez de Lezo

En mayo asumió la codirección de la firma —en tándem con César Albiñana y en sustitución de María González Gordon— para ejecutar el plan 2024–2026: crecimiento sostenible, calidad e innovación. Su llegada consolida un liderazgo que combina técnica regulatoria y gestión. Abogado del Estado en excedencia, acumula una amplia trayectoria en Derecho público y sectores regulados, y ha ocupado puestos de alta responsabilidad en la Administración, entre ellos secretario general técnico del Ministerio de Agricultura y Pesca. Desde 2022 desempeñaba funciones de gestión en CMS como miembro del Consejo de Administración y del Comité Directivo.



16



**NEW
ENTRY**

Fernando Calancha

Socio director
Hogan Lovells

Ya al frente de la práctica de Regulatorio & Energía en Hogan Lovells Madrid, en enero asumió la dirección de la firma en España como socio director, en sustitución de José Luis Vázquez, quien se incorpora al EMEA Leadership Team, liderado por el también español José María Balañá. Desde su nuevo puesto, pilotará la estrategia europea apoyándose en la palanca FRIS (Francia, Italia y España): tres jurisdicciones tratadas como una unidad integrada —unos 460 abogados— para canalizar el flujo transfronterizo hacia el sur de Europa, pilar del plan global junto a EE. UU., Reino Unido y Alemania. En palabras del CEO, Miguel Zaldivar a *Iberian Lawyer* «un gran despacho con 460 abogados».

LÍDERES DE SECTOR

Especialización que domina verticales clave

Aunque el contencioso sea probablemente su principal especialización, el socio director de Linklaters en Madrid asesora con frecuencia a clientes en operaciones de M&A y financiación en sectores regulados, especialmente en energía, infraestructuras y TMT. Y no podría ser de otra manera en una firma que, según el *Mergermarket's* EMEA Advisory Rankings de los nueve primeros meses de 2025, ocupa la quinta posición por valor de operaciones asesoradas (€10,63bn y 30 operaciones). En 2024, Linklaters España cerró con €85,45 millones de ingresos (+15,5% interanual).



17



-5

José Giménez Cervantes

Socio director y responsable de derecho público
y sectores regulados
Linklaters



IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

6 NOVEMBER 2025

Wellington Hotel & Spa | C. de Velázquez, 8

MADRID



THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Supporters



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

For information: anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

#IBLInhousecommunityDay



IBERIANLAWYER

INHOUSECOMMUNITYDAY

LC PUBLISHING GROUP

09:00 Check-in & Welcome Coffee

09:25 Welcome Message

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

09:30 Opening Speech

09:35 **ROUNDTABLE I**

THE MODERN MANAGER: IN-HOUSE LEGAL NAVIGATING BETWEEN TENSIONS

Speakers

Adolfo Díaz Ambrona Moreno, General Counsel and Secretary to the Board, *Santander España*

Alicia Juristo Contreras, General Counsel, *Enagás Renovable*

Jaime López de Villarreal, Global Head of Legal, *LOEWE*

Álvaro Martínez Crespo, Head of Legal Advisory, *Telefónica, S.A.*

Patricio Morenés Hoyos, General Counsel and Secretary to the Board, *Grupo Dia*

Ignacio Pereña Pinedo, General Counsel, *ACS Group*

Moderator

Ilaria Iaquinta, Editor-in-Chief, *Iberian Lawyer*

11:00 Coffee Break

11:30 **ROUNDTABLE II**

M&A, JV, AND CORPORATE RESTRUCTURING: THE LEGAL TEAM IN THE DRIVER'S SEAT

Speakers

Enrique Blanco Antón, Head of Legal M&A and Corporate, *Urbaser*

Regina Madrazo, Head of Legal M&A and Finance, *MOEVE*

Patricia Montoro, Head of Legal M&A and Corporate, *Indra*

Noelia Palacios, General Counsel, *Hipoges*

Miguel Romera Marroquín, Head of Corporate, Compliance & Risks, *Vodafone Spain*

Andrea Viale, Global Head of Legal and Secretary of the Board, *idealista*

Moderator

Julia Gil, Journalist, *Iberian Lawyer*

12:45 **ROUNDTABLE III**

CHOOSING THE RIGHT LAW FIRM: BRAND, PRICE, OR PEOPLE

Speakers

María Echeverría-Torres, Head of Legal, *Nokia*

Mariana García Fernández de Mesa, General Counsel Iberia, *Accor*

Carlos Menor Gómez, Legal Director & Compliance Officer, *Renault Group*

Javier Ramirez, Vice President & Associate General Counsel, Regions Litigation, *HP Inc.*
Head of Advocacy, *ACC Europe*

Ursula Reyes Rodriguez Robles, Head of Legal Spain and Portugal, *KIABI*

Natália Veiga Rebelo, Country Legal Manager, *IKEA Portugal*

Moderator

Glória Paiva, Journalist, *Iberian Lawyer*

14:00 Light Lunch



18



-1

Roberto Pomares

Socio director
Addleshaw Goddard

Socio director de Addleshaw Goddard en España y *deal maker* con más de veinticinco años de práctica en M&A y operaciones societarias complejas, ha convertido la implantación reciente del despacho en posicionamiento real: operaciones relevantes, refuerzo del partnership y alineación con la expansión global de la firma. En 2024, la oficina española facturó €25,45 millones, un 9,11% más interanual. En febrero, tras la promoción de María de Orueta (Fondos) y José Carlos Fraga (Litigación y Arbitraje), el despacho alcanzó 15 socios, ocho counsels y más de 70 abogados.



19



-3

Eduardo García

Socio director y *head of the Global financial markets practice*
Clifford Chance

Primer año al frente. Nombrado socio director efectivo el 1 de septiembre de 2024, en un año en el que la firma cerró en España 2024 con €78,7 millones de ingresos (+3,8% interanual). Referente en Global Financial Markets, su práctica abarca todo tipo de deuda estructurada y titulizaciones, general lending, financiación inmobiliaria, project finance (incluidos project bonds) y reestructuraciones. Entre sus mandatos recientes, el asesoramiento —lado financiación— a Velocity Sports Partners (ALK Capital) en la adquisición del RCD Espanyol de Barcelona.

Socia directora de Watson Farley & Williams (WFW) en Madrid desde 2011 —tras incorporarse en 2009—, levantó la oficina desde cero y la convirtió en referente del sector energético. En enero de 2025 asumió la jefatura del sector energía para Europa y Américas. Con más de 20 años de experiencia, la nueva responsabilidad llega sin perder el foco operativo junto al cliente. Dealmaker de referencia con mandatos de alto perfil para fondos globales: entre ellos, este año destaca el asesoramiento a Stonepeak en su alianza de renovables con Solaria. Bajo su dirección, WFW Madrid alcanzó €21,5 millones de facturación (+11,4% vs. 2024) y superó los 100 profesionales.



20



+4

María Pilar García Guijarro

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



21



+4

Teresa Zueco

Socia directora
Squire Patton Boggs

Ambición convertida en método. Desde 2021, cuando dejó DLA Piper para tomar las riendas de Squire Patton Boggs (SPB) en España, Zueco ha traducido un plan en métricas: €10,4 millones de ingresos en su primer ejercicio y un crecimiento encadenado del +27,1% (2022), +52,9% (2023) y +24,1% (2024) hasta €25 millones. Su hoja de ruta —vigente hasta diciembre de 2026— fija dos objetivos medibles en el mid-market: alcanzar 80 abogados y una facturación en torno a €35 millones. Dealmaker de largo recorrido, en 2025 ha asesorado a Banyan Software en la adquisición de Host Hotel Systems y a Fortescue en la compra de Nabrawind Technologies.

CONSOLIDADORES

Orden, método y rendimiento sostenido; refuerzos quirúrgicos sin perder foco operativo



22



-7

Mireia Sabaté

Co-managing partner y partner responsable labour & employment
Baker McKenzie

En julio de 2024 asumió la codirección del despacho en España —tras más de dos décadas en la firma, desde sus inicios como becaria— y desde entonces ha pilotado, junto a Rodrigo Ogea, un ciclo de crecimiento estructurado: €115 millones de facturación en 2024 (+15,5% interanual) y una política ordenada de fichajes y promociones (dos incorporaciones laterales y seis nuevos socios en 2024-2025). La agenda es nítida: digitalización, foco sectorial (tecnología, telecom, energía) y gestión del talento con incorporaciones selectivas y promociones que refuerzan áreas estratégicas.



23



-5

José Vicente Morote

Socio director y presidente del consejo Iberia
Andersen

Es el “señor crecimiento”. Explicarlo en pocas líneas no es sencillo, pero vamos a intentarlo. Desde 2021, como socio director —único desde 2024— de Andersen Iberia, ha convertido la ambición en métricas: +250% de facturación (de €20 a €70,5 millones) y objetivo de superar los €90 millones en 2025. A cierre de 2024, el perímetro suma 495 profesionales y 86 socios. A la expansión económica se suma la geográfica: Oporto, Lisboa, Barcelona, Málaga y Bilbao. Entre los refuerzos del año, la integración de MTA Legal en Málaga y, en Sevilla, la integración de Ramírez Mora Abogados y la incorporación de Miguel Hernández. Miembro del Global Board desde 2019 y del Leadership Committee, coordina el negocio legal europeo y dirige la división global de formación.



24



NEW
ENTRY

Hugo Écija
Presidente ejecutivo y fundador
Écija

integración de CORP Abogados y Economistas (Zaragoza), tres firmas en Navarra y CLC Cripto, además de refuerzos en Colombia y Portugal..

Ha usado capital externo como palanca —sin ceder el control profesional— para escalar una plataforma iberoamericana con ambición de escala, reconocida por el *Financial Times* entre las firmas más innovadoras de Europa. En julio de 2024 dio entrada minoritaria a Alia Capital Partners para acelerar internacionalización, tecnología e integraciones. El control y la gestión siguen en manos de los socios (Écija, presidente; Pablo Jiménez de Parga, vicepresidente; Alejandro Touriño, socio director). En 2024 la firma alcanzó €102,3 millones de ingresos globales y fija rumbo a €200 millones en 2030. En 2025, ejecución:



25



-5

Jacobo Martínez Pérez de Espinosa
Socio director
Eversheds Sutherland

Especialista en derecho del trabajo, socio fundador de la oficina de Madrid, miembro del *European executive committee* y *head* de employment, Martínez ha mantenido a la firma en trayectoria estable y con refuerzos quirúrgicos: en 2024 la oficina facturó €22,52 millones (+1% vs. 2023) y, entre noviembre de 2024 y marzo de 2025, incorporó urbanismo (socio Eduardo Sierra), laboral (counsel Juan Alonso Berberena) y penal económico (ascenso de José Pedro Alberca a socio). Un perímetro pensado para ganar profundidad sectorial y tracción en mandatos complejos.

Socia directora desde 2023 ha convertido el despacho en una plataforma con tracción real: más tamaño, más mandato y más foco. En 2024 Ontier creció en torno al 19% interanual en España —tras facturar €27,5 millones en 2023—, superando la barrera de los treinta millones y consolidando un ciclo de expansión sostenida. En 2025 ha reforzado músculo con fichajes selectivos en áreas clave: *banking & finance* (incorporación como socio de Manuel Mingot), Fiscal (Carlos Rodríguez Barriguete), inmobiliario (Alfonso Vallés, director) y la llegada de los fundadores de Gold Abogados para potenciar financiero y litigación.



26



Cristina Camarero Espinosa

Socia directora
Ontier

**NEW
ENTRY**



27



Rosa Vidal Monferrer

Socia directora y directora área
de derecho público
Broseta

**NEW
ENTRY**

En el año del 50º aniversario del despacho, la socia directora desde 2016 ha sumado fichajes y promociones que apuntalan práctica y geografía: Rubén Aísa (socio de M&A, Madrid), David Ramírez (socio de fiscal, Barcelona), Cristóbal Martí (socio de fiscal, Valencia), Ana Belén González (of counsel, subvenciones e inversiones) y Rafael Fernández (socio de derecho público), además del ascenso de Enrique Beaus a equity partner y nuevos directores. Un perímetro pensado para más trabajo cross-border y transaction compliance con tracción en España. Los últimos resultados disponibles (2024) sitúan los ingresos en €36,12 millones, +4,7% interanual.



28


NEW
ENTRY

Marta Delgado Echevarría

Socia directora
Jones Day

Desde 2023 lidera la oficina madrileña de Jones Day, firma en la que ha desarrollado toda su trayectoria profesional. Fue nombrada socia en 2017, tras una larga etapa como asociada y posteriormente of counsel. En 2025 —año del 25º aniversario de la firma en Madrid— ha reforzado mercados financieros con incorporaciones estratégicas en abril (José Luis Pita, socio; Borja Carpintero, of counsel), consolidando el posicionamiento del despacho en operaciones transfronterizas y en transaction compliance en el mercado español.

AL MANDO (LEGAL) EN LAS BIG FOUR 4

Potencia multidisciplinarios en cifras y cobertura

En un mercado legal más competitivo que nunca, Latorre —socio desde 2005 y al frente desde 2015— ha optado por una receta sencilla y exigente: crecimiento sostenido, planificación rigurosa y especialización sectorial. PwC Tax & Legal cerró 2024 con 229,90 millones de euros (+14,61% interanual) y se mantiene en la parte alta del mercado por ingresos y tamaño. El modelo es multidisciplinar, con una base fiscal que aporta alrededor del 60% de la facturación, integrada con mercantil, regulación y capacidades de análisis financiero. En 2024 la firma asesoró 108 transacciones por 10.560 millones de dólares, situándose entre los diez primeros por valor (Mergermarket).



29



=

Joaquín Latorre

Socio director
PwC Tax & Legal

30

Alberto Estrelles
 Socio director
 KPMG Abogados

Ha pilotado el salto de KPMG Abogados hacia la escala y la capilaridad: la práctica legal en España ha duplicado su plantilla hasta cerca de mil profesionales y ha reforzado bancadas clave con las incorporaciones de Ana Sabiote, Mar Barreno, Fernando Martínez Comas y Leovigildo Domene como nuevos socios y líderes de práctica. En 2024, KPMG Abogados generó €174,7 millones a nivel nacional (+15,93% interanual), situándose en la parte más alta del mercado por ingresos. Bajo su dirección, el despacho ha consolidado un modelo multidisciplinar con motor fiscal y tracción en reorganizaciones complejas, consolidación fiscal y contencioso-tributario.

LOS PROTAGONISTAS DE 2025

LA CÚPULA

1. **Pedro Pérez-Llorca** – Pérez-Llorca **+3**
2. **Fernando Vives Ruiz** – Garrigues **=**
3. **Javier Fontcuberta** – Cuatrecasas **-2**
4. **Íñigo Erlaiz** – Gómez-Acebo & Pombo **+1**

IMPULSORAS DEL CAMBIO

5. **Rosa Zarza** - Garrigues **+2**
6. **Marlen Estévez-Sanz** - RocaJunyent **+2**

DEAL MAKERS

7. **Manuel Echenique Sanjurjo** – Uría Menéndez **+3**
8. **Íñigo del Val** – A&O Shearman **+3**
9. **Carolina Albuerne** – **González** Uría Menéndez **NEW**
10. **Armando Albarrán** – Freshfields **NEW**

NUEVOS LÍDERES AL MANDO

11. **Antonio Herrera** – Uría Menéndez **NEW**
12. **Bosco Montejo** – Freshfields **NEW**
13. **Ignacio Hornedo** – A&O Shearman **NEW**
14. **Ignacio Pallarés** – Latham & Watkins **NEW**
15. **Alfonso Codes** – CMS Albiñana & Suárez de Lezo **NEW**
16. **Fernando Calancha** – Hogan Lovells **NEW**

LÍDERES DE SECTOR

17. **José Giménez Cervantes** – Linklaters **-5**
18. **Roberto Pomares** – Addleshaw Goddard **-1**
19. **Eduardo García** – Clifford Chance **-3**
20. **María Pilar García Guijarro**
Watson Farley Williams **+4**
21. **Teresa Zueco** – Squire Patton Boggs **+4**

CONSOLIDADORES

22. **Mireia Sabaté** – Baker McKenzie **-7**
23. **José Vicente Morote** – Andersen **-5**
24. **Hugo Écija** – Écija **NEW**
25. **Jacobo Martínez Pérez de Espinosa**
Eversheds Sutherland **-5**
26. **Cristina Camarero Espinosa** – Ontier **NEW**
27. **Rosa Vidal Monferrer** – Broseta **NEW**
28. **Marta Delgado Echevarría** – Jones Day **NEW**

AL MANDO (LEGAL) DE BIG 4

29. **Joaquín Latorre** – PwC Tax & Legal **=**
30. **Alberto Estrelles** – KPMG Abogados **=**

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for MAG on



For information: info@lcpublishinggroup.com

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts

Business sector studies

Post-awards reports

Video interviews

Follow us on



Search for LEGALCOMMUNITYCH on



For information: info@lcpublishinggroup.com

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN
BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on 

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on



For information: info@iberianlegalgroup.com



Los 20 mejores abogados de Portugal en 2025

***Iberian Lawyer* destaca a las mentes que definen la estrategia, impulsan la innovación y marcan el estándar en liderazgo y crecimiento en el mercado jurídico portugués.**

El numero 1: Martim Krupenski

por glória paiva

Si el mercado jurídico portugués en 2025 pudiera resumirse en palabras clave, serían multidisciplinariedad, integración, internacionalización, expansión, *compliance* y las transiciones verde y digital. Transformaciones locales e internacionales, como los cambios geopolíticos, la globalización, la rápida evolución normativa y la aceleración tecnológica, están moldeando el trabajo de los abogados portugueses, afectando desde las demandas de los clientes y la investigación jurídica hasta las decisiones más estratégicas dentro de los despachos.

A pesar de un ritmo de crecimiento moderado, la economía portuguesa continuó expandiéndose durante el último año, entrando en una fase de consolidación tras la recuperación postpandémica y el auge del turismo. La actividad transaccional descendió aproximadamente un 6% (según datos de TTR hasta octubre), aunque tanto los inversores nacionales como internacionales siguen interesados en el mercado. Se produjeron operaciones de gran envergadura, como la venta de Novo Banco por 6.400 millones de euros y la concesión ferroviaria de alta velocidad entre Oporto y Oia por 2.300 millones de euros.

Los despachos históricos se consolidaron, combinando tradición con crecientes inversiones en innovación, tecnología y talento —Morais Leitão, Vieira de Almeida y PLMJ son ejemplos destacados—, mientras que los despachos de tamaño medio se expandieron mediante nuevas sedes y alianzas. El mercado portugués también ha mostrado su potencial de crecimiento, con nuevos actores internacionales eligiendo Lisboa como destino.

Para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo, los despachos líderes lanzaron nuevos servicios y productos: áreas especializadas, herramientas de *compliance* y gestión, y departamentos que cubren áreas de alta demanda como propiedad intelectual, longevidad, delitos penales y regulatorios, y asesoramiento en *data centers*. *Corporate* y M&A, finanzas, energía, inmobiliario y resolución de conflictos continuaron siendo las áreas de práctica más activas, mientras que derecho tecnológico, competencia y regulatorio ganaron peso estratégico.

Los abogados que mejor navegaron este entorno desafiante fueron aquellos que demostraron resiliencia, visión estratégica y capacidad de adaptación, combinando sólida experiencia técnica con liderazgo en iniciativas alineadas con el espíritu de los tiempos. Son precisamente estas cualidades las que destaca el siguiente ranking de 20 profesionales, que pone de relieve a quienes se distinguieron en el mercado jurídico portugués en 2025.

Este ranking, elaborado por *Iberian Lawyer*, no es únicamente una tabla basada en transacciones, sino una evaluación integral que combina cobertura mediática, datos públicos y cuatro criterios: **track record**, **liderazgo**, **popularidad** y **carrera**.

Track record se refiere a las principales actividades en las que estos profesionales han dirigido el trabajo jurídico durante los últimos 12 meses. En otras palabras, su capacidad para generar cantidades sustanciales de negocio y valor dentro del despacho, desde grandes operaciones que han transformado la presencia portuguesa hasta alianzas, proyectos y disputas.

Liderazgo, ya sea como cabeza de un despacho o de un equipo, destaca sus esfuerzos y resultados percibidos en el éxito de su organización, la implementación de nuevos procesos o tecnología, o transformaciones beneficiosas. También se valoró el compromiso con la innovación o la inclusión en el mercado jurídico.

Popularidad hace referencia al prestigio que los abogados seleccionados han ganado a lo largo del año. La visibilidad ha convertido a estos profesionales, ya de por sí destacados, en reconocidos “influencers” y creadores de tendencias en sus áreas.

Y, por último, **carrera profesional**. Una trayectoria exitosa es el hilo que conecta a todos los abogados listados a continuación. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

CLAVE:

TRACK RECORD

LEADERSHIP

POPULARITY

CAREER





1



Martim Krupenski

Socio director
Morais Leitão

Morais Leitão no solo se mantiene consistentemente en la cima del mercado transaccional, sino que también se consolida siempre más como un espacio de innovación, abarcando tecnología, procesos y bienestar del personal, sin perder sus raíces tradicionales. Desde junio de 2024, Martim Krupenski ha dirigido las decisiones estratégicas del despacho, incluyendo el nombramiento de **Carlos Eduardo Coelho**, socio no jurídico, convirtiendo a Moraes Leitão en uno de los primeros despachos multidisciplinarios de Portugal. En los últimos meses, el despacho ha adoptado un “nuevo modelo de negocio tech-based” y ha establecido alianzas con empresas como Legora, XpandIT y Mind Over Data para optimizar sus procesos mediante

IA y herramientas digitales, invirtiendo alrededor del 3% al 5% de sus ingresos en tecnología, herramientas a medida y metodologías impulsadas por la innovación. Junto con el litigio y los conflictos civiles y comerciales, *Corporate* y M&A —ese último, la especialidad de Krupenski— sigue siendo el principal motor de crecimiento del despacho: a 7 de octubre, el despacho lideraba el *ranking* de valor de operaciones, con un total de 1.000 millones de euros asesorados. Líder con intereses diversos —incluyendo la psicología, ya que está a punto de convertirse él mismo en psicoterapeuta—, también es un firme defensor de la salud mental y el bienestar, habiendo cofundado la asociación *Direito Mental*. Moraes Leitão fue el primer despacho en Portugal certificado como empresa responsable con la familia y actualmente gestiona alrededor de 70 iniciativas de apoyo al bienestar de sus empleados.



2



Inês Sequeira Mendes

Socia directora
Abreu Advogados

Al frente de Abreu durante los últimos cuatro años, ha guiado el despacho hacia un crecimiento significativo, alcanzando un hito de ingresos de 51 millones de euros en 2024 y siendo reconocida como el 5.º despacho más innovador de Europa, según *Financial Times*. Ha situado la tecnología y la transformación digital en el corazón de la evolución del despacho. Entre sus iniciativas destacan el “*Knowledge Institute*” de Abreu, una colaboración estratégica con Microsoft Corporation para desplegar Copilot para Microsoft 365 en toda la organización, y una alianza con Legora para introducir soluciones avanzadas de IA colaborativa en los flujos de trabajo legales del despacho.

Bruno Ferreira, confirmado como managing partner por tres años más ([aquí la noticia](#)), reconocido de forma constante en rankings de banca y finanzas y mercados de capital. Bajo su liderazgo, PLMJ ha mantenido un crecimiento constante: participando en operaciones importantes, reforzando su equipo mediante contrataciones y nombramientos clave, y completando integraciones estratégicas, incluyendo Sofia Galvão Advogados y RRP Advogados. El despacho también ha sido pionero en adoptar un enfoque multidisciplinario en Portugal, nombrando a dos socios no jurídicos en 2025. PLMJ destaca además en financiación de proyectos y operaciones inmobiliarias.



3

Bruno Ferreira
Socio director
PLMJ

El despacho portugués líder en ingresos—84,02 millones de euros en 2024, según estimaciones de *Iberian Lawyer* ([aquí la noticia](#))— está dirigido por una abogada que ha aprovechado la recuperación del sector bancario europeo, el aumento de la actividad transaccional y las transiciones verde y digital. VdA crece de forma constante sin perder su identidad, manteniéndose fuerte en el mercado transaccional y avanzando en su estrategia digital mediante herramientas de IA como Affine, utilizada para investigación jurídica profunda. Bajo su liderazgo, el despacho también se ha expandido internacionalmente, con aproximadamente un 15% de sus ingresos procedentes de operaciones en el extranjero.



4

Paula Gomes Freire
Socia directora
Vieira de Almeida

Con 20 años de experiencia como abogado mercantil, está reconocido por su trabajo en acciones de daños por competencia, mandatos de compliance y notificaciones de control de fusiones. Bajo su liderazgo, PRA ha entrado en una fase de transformación: el despacho abrió una nueva oficina central en Lisboa, lanzó una práctica penal y regulatoria, implementó un modelo de gobernanza basado en ESG y se expandió a Viseu, contando ahora con ocho despachos. PRA también ha creado *iGenerator*, un proyecto que reúne a 17 abogados dedicados a la innovación y tecnologías digitales, reforzando su enfoque en digitalización y crecimiento internacional.



5

Miguel Miranda
Socio director y coordinador de competencia y UE
PRA Raposo, Sá Miranda e Associados

**NEW
ENTRY**

Con más de 30 años de experiencia, dirige la oficina portuguesa de Cuatrecasas, que ha experimentado un crecimiento constante, y es una figura clave en el sector inmobiliario, asesorando en proyectos residenciales, turísticos, comerciales, de vivienda para estudiantes y para personas mayores. Supervisó la integración de SLCM y es considerado dentro del despacho como un líder accesible. Bajo su liderazgo, Cuatrecasas Portugal ha ampliado iniciativas en inclusión, diversidad, formación e innovación, incluyendo la red REDI.LGBTI, la Cuatrecasas Academy y Cuatrecasas Acelera, un programa de apoyo a startups y emprendedores.



6

Nuno Sá Carvalho
Socio director
Cuatrecasas

Con más de 25 años de experiencia, es reconocido por su trayectoria en M&A, operaciones transfronterizas y privatizaciones. Neves fue responsable del mayor valor de transacciones de M&A en Portugal este año según *Mergermarket* (a 15 de octubre), con operaciones por un valor estimado de 6.500 millones de euros. Es un profesional polivalente: dirige tanto los departamentos de Corporate M&A como de Finance & Projects, y además es especialista fiscal. Este año lideró el equipo asesor de la firma en operaciones importantes, incluyendo la venta de Novo Banco.



7

Nuno Azevedo Neves
Socio director en Portugal
DLA Piper

Ha sido confirmado como futuro socio director de Deloitte Legal Telles, la fusión que en 2026 dará lugar a un despacho con 240 abogados y más de 5.000 clientes ([aquí la noticia](#)). Con tres décadas en el despacho, bajo su liderazgo durante los últimos dos años, los ingresos de Telles crecieron de 13,8 millones a 19 millones de euros, marcando una clara tendencia de expansión. Solo este año, Telles promovió a cinco de sus abogados a socios y ha consolidado su posición en áreas como inmobiliario, energías renovables, derecho deportivo, litigios y adquisiciones corporativas. También dirige la práctica de Corporate y M&A, una de las principales áreas de crecimiento del despacho.



8

Francisco Espregueira Mendes
Socio director
Telles (Deloitte Legal Telles a partir de 2026)

**NEW
ENTRY**

Magalhães dirige la práctica de finanzas y gobernanza del despacho, supervisando operaciones, crecimiento y asesoramiento a los principales bancos portugueses. Este año, gestionó una de las mayores transacciones del país: la reestructuración de deuda de Teixeira Duarte por 700 millones de euros. Bajo su dirección, Sérvulo sigue fortaleciendo su posición en gestión de activos, derecho público y áreas emergentes como el derecho espacial, al tiempo que invierte en servicios innovadores como el nuevo “Longevity Planner”. Iniciativas como *Sérvulo Latitude* también amplían la presencia del despacho en mercados estratégicos, incluyendo África lusófona y Brasil.



9

Manuel Magalhães
Socio director
Sérvulo & Associados

Especialista en propiedad intelectual, dirige la oficina portuguesa del despacho ibérico con mayores ingresos, 481,85 millones de euros en 2024 a nivel global ([aquí la noticia](#)). Desde 2008, también es responsable global del departamento de Propiedad Intelectual de la firma en Iberia. Con más de 30 años de experiencia, incluyendo su paso por el Instituto Europeo de Propiedad Intelectual, asesora a empresas en propiedad industrial, derechos de autor y afines, y litigios por competencia desleal. Su carrera incluye participación en casos complejos, como infracciones de copyright, disputas de marcas, diseños y patentes.



10

João Miranda de Sousa
Socio director en Portugal
Garrigues

El año pasado, el antiguo CCR Legal pasó a ser PwC Legal, asumiendo plenamente su conexión con las firmas multiservicio. El despacho, que comenzó en 2017 con tres personas, opera ahora en Lisboa y Oporto con 50 abogados. En ocho años, PwC Legal ha registrado un crecimiento anual del 30% al 40% en resultados operativos. Especialista en transacciones de Corporate y M&A y en contratos comerciales, Cabral también participa activamente en operaciones importantes como la venta de Novo Banco y la fusión de las Compañías de Garantía Mutua portuguesas – Norgarante, Lisgarante, Garval y Agrogarante.



11

Cristina Cabral Ribeiro
Socia directora legal
PwC Portugal

**NEW
ENTRY**

Divide su práctica entre banca y finanzas, especialmente en adquisiciones, project y structured finance, y M&A/ Private Equity y mercados de capital. Con casi 30 años de experiencia, Castelos es reconocida por su pericia en los sectores de energía, infraestructuras, reestructuración corporativa e inmobiliario. Entre sus trabajos recientes, participó como asesora legal en operaciones de alto perfil, como la venta de Novo Banco y la concesión ferroviaria de alta velocidad Porto-Lisboa por 2.300 millones de euros.



12

Maria Castelos
Socia
CS'Associados

**NEW
ENTRY**

Asesora sobre soluciones tecnológicas multidisciplinares, incluyendo *blockchain*, Web3 y *smart contracts*, y juega un papel central en la estrategia de transformación digital de Antas da Cunha. En julio, el despacho firmó el Pacto de IA de la UE, comprometiéndose con el uso ético de la IA, y fue reconocido internacionalmente por su estrategia digital por el *Financial Times* en 2025, con su contribución. También es uno de los asesores en el caso Banco Espírito Santo, representando a casi 2.000 afectados.



13

Nuno da Silva Vieira
Socio coordinador de TMT
y economía digital
Antas da Cunha Ecija

**NEW
ENTRY**

Con 21 años en Uría, fue nombrada socia codirectora junto a Antonio Villacampa en julio (efectivo enero 2026) y es reconocida por su experiencia en derecho fiscal, con experiencia en fusiones y adquisiciones, transacciones inmobiliarias, project finance, productos financieros y litigios fiscales. Durante el último año, lideró operaciones de M&A por un total de al menos 63,2 millones de euros, según *TTR Data* (a octubre). En el 24.º aniversario de la firma en Portugal, Pontes se convirtió en la primera mujer en co-dirigir Uría en el país.



14

Marta Pontes
Socia codirectora
(a partir de 2026)
Uría Menéndez

**NEW
ENTRY**

Combina una práctica transaccional de primer nivel en corporate, banca y project finance con liderazgo: Barreto también forma parte del consejo de administración y dirige un despacho que ha crecido de manera constante, registrando un aumento del 10% en ingresos en 2024. Paralelamente, continúa centrada en su especialidad principal, asesorando en operaciones de M&A. Su trabajo abarca energías renovables, M&A transfronterizo e inmobiliario, situándola en el núcleo de los sectores en crecimiento en Portugal. Este año ha participado directamente en transacciones clave, incluyendo adquisiciones de inmuebles como clínicas, parques empresariales, residencias de estudiantes y colegios.



15

Mafalda Barreto

Socia y coordinadora de corporate/
M&A, banking & finance
Gómez Acebo & Pombo

En julio, Cabeçadas asumió la dirección de Miranda, iniciando una nueva fase. En los últimos dos años, el despacho se trasladó a oficinas más amplias en el edificio Allo de Lisboa y renovó su identidad de marca. Con 23 años en el despacho —incluyendo seis en Mozambique— tiene experiencia en banca, finanzas y project finance en África, liderando operaciones como el programa de electrificación rural de 1.290 millones de euros y la financiación del proyecto de la refinería de Cabinda en Angola. Sus prioridades actuales incluyen la transformación digital, el desarrollo de jóvenes talentos y la expansión internacional de la estrategia del despacho.



16

Nuno Cabeçadas

Socio director
Miranda & Associados

**NEW
ENTRY**

SRS Legal ha estado en expansión, como demuestra la contratación e integración de numerosos profesionales en el último año. Su práctica de competencia & UE también ha crecido, impulsada por un aumento de acciones colectivas y acuerdos de no captación en Portugal, con Anastácio liderando una práctica que atrae tanto a clientes nacionales como internacionales. Con más de 25 años de experiencia centrado en los sectores de energía y bienes de consumo de rápida rotación, ha participado en diversos casos de control de fusiones, así como en casos de referencia de la Autoridad de Competencia portuguesa.



17

Gonçalo Anastácio

Socio coordinador de competencia
& UE y energía
SRS Legal

**NEW
ENTRY**

Será vicepresidenta, trabajando junto a Francisco Espregueira Mendes en el proyecto Deloitte Legal Telles, previsto para lanzarse en 2026. Jefa de la práctica legal de Deloitte en Portugal desde 2021, Moreira ha co-liderado la estrategia para la fusión que reunirá a 240 abogados, combinando una de las Big Four con un despacho portugués consolidado. Bajo su liderazgo, Deloitte Legal, ahora con 63 abogados en Lisboa y Oporto, ha registrado un crecimiento significativo. Con 30 años de experiencia en M&A, corporate y competencia, ha asesorado en numerosas transacciones.

**NEW
ENTRY**



18

Mónica Moreira

Socia directora y coordinadora
de la práctica de M&A
Deloitte Legal (Deloitte Legal Telles from 2026)

Con más de 25 años de experiencia, se centra en derecho laboral, coordinando el asesoramiento a empresas nacionales e internacionales. En los últimos años ha participado en procesos de reestructuración en sectores como finanzas, seguros, industria, construcción, aviación, farmacéutico y servicios. Tiene experiencia en negociaciones con sindicatos y comités de trabajadores en el contexto de estos procesos. Afonso también forma parte del ESG Task Force del despacho y del consejo de administración, contribuyendo regularmente a debates sobre nuevos modelos de relaciones laborales en Portugal.

**NEW
ENTRY**



19

Susana Afonso

Socia y coordinadora de empleo,
laboral y pensiones
CMS Portugal

Habiendo actuado como counsel y árbitro en casos nacionales e internacionales bajo las normas de ICC, el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio Portuguesa y otras instituciones, Lousa desempeña un papel clave en las operaciones y asesoramientos de Linklaters en Lisboa. Su experiencia abarca África lusófona, con especial atención a Angola, Mozambique y Guinea-Bissau. Ha asesorado a bancos comerciales, entidades públicas, concesionarias de infraestructuras y firmas de auditoría Big Four en investigaciones, compliance, procedimientos arbitrales y reestructuraciones.

**NEW
ENTRY**



20

Nuno Ferreira Lousa

Socio coordinador de arbitraje
& investigaciones
Linklaters

9th Edition

GoldAwards

by Inhousecommunity

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

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

6 November 2025 • Madrid

19:30 CHECK-IN

19:45 COCKTAIL

20:30 AWARDS CEREMONY

21:15 STANDING DINNER

To candidate: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com
For more information please visit www.iberianlawyer.com
or email chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Sponsor



Abreu:
advogados

Becker
Becker & Poliakoff

SRS
LEGAL

Baker
McKenzie.

CECA MAGÁN
ABOGADOS

Partners

BM | A BAPTISTA, MONTEVERDE & ASSOCIADOS

EVERSHEDS
SUTHERLAND

SQUIRE
PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



Follow us on



#IBLGoldAwards



CLÁUDIA BERNARDO, CARLOS LUCENA, ANTÓNIO LAGARTIXO, MIGUEL TORRES, MÓNICA MAYER MOREIRA, FRANCISCO ESPREGUEIRA MENDES, LUÍS BELO

Dentro del proyecto Deloitte Legal Telles

El socio director Francisco Espregueira Mendes detalla la alineación estratégica, los valores compartidos, las motivaciones y los objetivos del nuevo despacho que se lanzará en 2026

por glória paiva

La idea de unir Deloitte Legal y Telles surgió casi de manera espontánea, durante un almuerzo dedicado a debatir el futuro del derecho. Fue allí donde **António Lagartixo**, CEO de Deloitte, compartió con **Francisco Espregueira Mendes**, socio director de Telles, y **Miguel Torres**, presidente, la visión de la firma para el mercado legal. Hasta ese momento, Telles operaba de manera independiente, pero aquella conversación abrió la puerta a una nueva perspectiva. “Nos sorprendió la apertura de Deloitte y su compromiso con un proyecto disruptivo en el panorama jurídico nacional”, afirma Espregueira Mendes.

De esa conversación nació la semilla de Deloitte Legal Telles, cuyo lanzamiento está previsto para 2026 bajo la dirección de Espregueira Mendes. A su lado estarán **Mónica Moreira**, actual socia directora de Deloitte Legal, como vicepresidenta, y **Carlos Lucena**, socio fundador de Telles, que apoyará a la nueva dirección.

El trío está actualmente trabajando con los 43 socios de ambos despachos en la estrategia y el plan de ejecución del proyecto, completando los procedimientos regulatorios y definiendo aspectos como la ubicación y la estructura jurídica formal, ya sea una fusión, la creación de una nueva entidad u otra solución. “Más que la forma, lo que importa es que se trata de un proyecto de integración estratégica, orientado a crear un despacho líder sin precedentes en nuestra jurisdicción”, afirma el socio director.

El objetivo es combinar puntos fuertes, partiendo con una estructura de aproximadamente 240 abogados, una red de más de 5.000 clientes e inversiones significativas en tecnología e inteligencia artificial, ofreciendo toda la gama de servicios globales junto a las áreas de consultoría de Deloitte. En una entrevista con *Iberian Lawyer*, Espregueira Mendes abordó sus prioridades de liderazgo y la visión estratégica para Deloitte Legal Telles.

¿Cuáles son las motivaciones detrás de la alianza entre Telles y Deloitte Legal?

Telles cuenta con casi 90 años de historia, siempre guiado por la excelencia, el rigor, la independencia y la cercanía al cliente. Somos financieramente

sólidos, con abogados altamente cualificados y una cartera de clientes significativa, manteniendo a la vez un espíritu “*challenger*”. Deloitte Legal comparte los mismos valores, habiendo surgido de CTSU y sido liderado con compromiso por Mónica Moreira, cuya implicación en el nuevo proyecto ha sido total desde el inicio. Estamos fuertemente alineados estratégicamente, ya que compartimos valores y visión a largo plazo, así como el deseo de hacer las cosas de manera diferente y mejor. Siempre nos centramos en nuestros clientes, que son nuestro principal activo y la razón de nuestra existencia. Este movimiento es una evolución natural. Una respuesta a los tiempos, sí, pero hecha a nuestra manera (Deloitte, Deloitte Legal y Telles), con nuestra identidad y con la ambición de situarnos a la vanguardia de la innovación y la sofisticación en los mercados legales nacionales e internacionales

¿Qué aporta esta integración como elemento diferenciador?

Esta integración representa un movimiento único en el panorama jurídico nacional. Por primera vez, una organización *Big Four* cuenta con un despacho de abogados con una dimensión comparable a sus divisiones de *Audit & Assurance*, *Tax*, *Strategy*, *Risk & Transactions* y *Technology & Transforma-*



FRANCISCO ESPREGUEIRA MENDES

tion, reforzando su reputación y enfoque estratégico en servicios legales. Este proyecto buscará un equilibrio entre lo mejor del legado que cada uno de nosotros aporta y nuestra capacidad de reinventarnos, para ofrecer a nuestros clientes servicios cada vez más sofisticados y de alta calidad. El factor diferenciador reside en equilibrar lo que ya hemos construido con nuestra capacidad de evolucionar de cara al futuro.

¿Qué prioridades y objetivos se han fijado para la nueva estructura?

Nuestros objetivos siempre se centran en nuestros clientes y en las personas que trabajan con nosotros. Nuestro propósito es consolidarnos como un despacho de abogados orientado al futuro, basado en la excelencia de nuestro equipo. Creemos en un derecho centrado en el cliente, en la meritocracia, en el desarrollo del talento y en equipos colaborativos. Trabajaremos con un enfoque transversal, digital y con soluciones legales innovadoras, impulsadas por la tecnología y la conexión con otras áreas de conocimiento. Queremos crecer de forma sostenible, con equipos cualificados capaces de apoyar a nuestros clientes en cualquier parte del mundo.

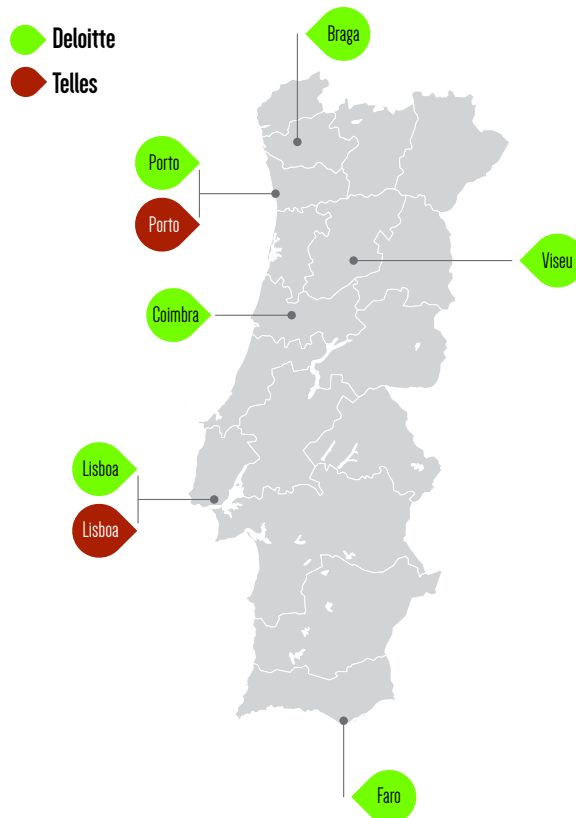
¿Qué prioridades marca para su liderazgo en este proyecto?

Esta unión está creando un despacho sin precedentes en nuestra jurisdicción. Como futuro socio director, lo más importante es que los clientes continúen recibiendo un servicio de alta calidad y que las personas se mantengan motivadas, aprovechen las oportunidades de crecimiento y encuentren realización profesional. Existe una alineación total —entre Mónica Moreira, todos los equipos implicados, y yo— sin la cual el proyecto no habría visto la luz. Estamos firmemente comprometidos con el proyecto, que ya ha despertado un interés significativo entre abogados de diferentes generaciones que quieren conocerlo mejor y explorar la posibilidad de unirse a nosotros.

Deloitte tiene una fuerte presencia internacional y un perfil multidisciplinar. ¿Qué oportunidades pueden generar estas características?

Tanto Deloitte Legal como Telles prestan únicamente servicios jurídicos, por lo que no son despa-

OFICINAS



chos multidisciplinarios, y lo mismo se aplicará a Deloitte Legal Telles. El aspecto multidisciplinar surge de la combinación con otras ofertas de Deloitte, generando sinergias y soluciones integradas para los clientes. Un equipo jurídico sólido trabajará junto a Audit & Assurance, Tax, Strategy & Risk y Technology, ofreciendo un servicio “llave en mano” en estas áreas. Al mismo tiempo, reforzamos significativamente las capacidades internacionales de nuestros clientes a través de la red global de Deloitte Legal. Este proyecto mejora las oportunidades de referencia dentro de la red y las combina con las relaciones internacionales ya establecidas por Telles en jurisdicciones donde Deloitte Legal no tiene presencia. Esto aporta valor y alcance global a uno de los principales objetivos estratégicos de Deloitte Legal y Telles.

¿Cómo se está preparando para integrar la tecnología y la IA en la práctica jurídica, en línea con las tendencias del mercado?

Integrar la tecnología y la inteligencia artificial en la práctica jurídica es un pilar estratégico de Deloitte Legal Telles. Existe un compromiso claro con la innovación como motor de valor para clientes, abogados y profesionales no jurídicos, y para la evolución del propio sector legal. Sabemos que la IA jugará un papel cada vez más importante en el derecho, pero creemos que su impacto será mayor cuanto mejor se integre en una cultura de excelencia técnica y ética profesional que reconozca y valore las cualidades humanas. En este sentido, la asociación con la red Deloitte, que solo en Portugal cuenta con unas 3.400 personas en tecnología, parece un match perfecto.

¿Qué le motiva más en este nuevo rol?

La oportunidad de construir un proyecto verdaderamente distintivo. Estamos dando los primeros pasos de un enfoque nuevo en la práctica del derecho en Portugal. Es un proyecto que desafía los modelos tradicionales y nos invita a pensar de manera diferente, creando un despacho más abierto e integrado, más cercano a los clientes y a sus necesidades. Nuestro objetivo es superar las expectativas de los clientes y ofrecer a nuestro equipo un espacio único para el desarrollo profesional.

¿Cuál ha sido el mayor desafío en este nuevo escenario?

Quizá el mayor desafío —y al mismo tiempo el más estimulante— sea alinear culturas, expectativas y formas de trabajar. Estamos uniendo dos realidades diferentes, pero con muchos puntos en común: valores, enfoque en la excelencia, interés por el cliente, respeto por las personas y ambición por hacer más y mejor.

¿Hay alguna lección de su carrera que le guíe en esta fase?

Tuve el privilegio de crecer profesionalmente en un despacho único y de aprender de personas realmente inspiradoras, como mi mentor Carlos Lucena y Luís Telles de Abreu, cuyo nombre está en el origen de Telles. De ellos aprendí que, más allá del dominio técnico, lo que realmente distingue a un

DELOITTE LEGAL TELLES EN NÚMEROS (solo en Portugal)

Deloitte

€385 millones

Facturación

5,300

Empleados

Deloitte Legal

€7 millones

Facturación

60

Abogados

Telles

€19 millones

Facturación

150

Abogados

abogado y a un líder es la capacidad de escuchar, generar confianza y actuar con responsabilidad, ética y propósito. Las mejores decisiones equilibran ambición con principios, estrategia con humanidad. Esto es exactamente lo que pretendo llevar a esta nueva fase: la convicción de que solo con una cultura sólida, basada en valores auténticos, se puede construir algo duradero e impactante. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



ANA RITA PAÍNHO, SOFIA CARREIRO

Bird & Bird aterriza en Lisboa

Con un equipo inicial compuesto únicamente por mujeres, el despacho apunta a la innovación, las transacciones transfronterizas y los mercados lusófonos

por glória paiva

Bird & Bird acaba de aterrizar en Lisboa con un reflejo de los tiempos: un equipo inicial compuesto exclusivamente por mujeres —ocho abogadas y tres profesionales de apoyo— que abarcan las áreas de propiedad intelectual, TMT, ciencias de la vida, corporate y M&A, laboral y litigación. Lideran el proyecto las socias **Ana Rita Paínho**, especialista en propiedad intelectual y TMT, que asume el cargo de *country head*, y **Sofia Carreiro**, abogada de corporate y M&A, quienes hablaron con *Iberian Lawyer*.

Ambas proceden de Sérvulo & Associados, aportando una sólida experiencia y una fuerte cartera de clientes. El cambio llega en un momento de madurez profesional, impulsado por el deseo de ampliar horizontes y alinear la práctica local con una estructura internacional. “La posibilidad de ofrecer un servicio en 34 jurisdicciones nos motiva. Creemos que será una gran ventaja para los clientes”, afirma Ana Rita Paínho. La idea, explica, es crear una oficina de Bird & Bird con ADN local: integrada en la red, pero con identidad propia. “Queremos construir un despacho verdaderamente portugués, moldeado por nuestra cultura pero con la fuerza, los valores y la visión global de la red”, resume.

Según las socias, la elección de Portugal por parte de Bird & Bird es tanto lógica como estratégica. El país combina talento cualificado, estabilidad institucional y una cultura de innovación, lo que lo hace cada vez más atractivo para la inversión extranjera. “La ubicación, la costa y el espacio marítimo de Portugal lo sitúan en el centro de diversas industrias tecnológicas, energéticas e incluso aeroespaciales”, explica Ana Rita Paínho. Además, la alta cualificación de los ingenieros y un sofisticado ecosistema de startups refuerzan el país como destino para proyectos innovadores.

También existe un claro valor en su conexión con los países de habla portuguesa, un aspecto que Bird & Bird pretende aprovechar. La capacidad de operar con fluidez, tanto jurídica como culturalmente, en mercados como Angola, Mozambique y Brasil se considera un gran activo para los clientes que buscan asesoramiento en estos territorios. “Tenemos la ventaja de comprender estos merca-



CORAL YÁÑEZ

dos —jurídica y culturalmente—. Eso es un enorme valor añadido para una firma internacional”, añade Sofia Carreiro.

La operación portuguesa se integrará en una gestión regional ibérica encabezada por la socia directora de Bird & Bird en España y *head* de la región Ibérica, **Coral Yáñez**. “El mercado ibérico se percibe cada vez más como un único mercado. Contar con equipos plenamente integrados en Lisboa y Madrid es una ventaja competitiva”, señala Ana Rita Paínho. “Algunos clientes tienen sus centros de decisión en Portugal y otros en España, pero muchas operaciones son ibéricas. Ahora podemos ofrecer una respuesta coordinada y coherente, con conocimiento de las leyes y de las particularidades culturales de cada país”, apunta Sofia Carreiro.

ÁREAS DE ENFOQUE

Bird & Bird en Portugal comienza centrando su actividad en las áreas de mayor especialización de las socias, en lugar de adoptar de inmediato un



MADRID-LISBOA: UNA CONEXIÓN ESTRATÉGICA

La llegada de Bird & Bird a Portugal coincide con el vigésimo aniversario del despacho en España. Desde su establecimiento en 2005, la firma ha experimentado un crecimiento constante, ganando terreno y reconocimiento en áreas como la propiedad intelectual e industrial, la protección de datos, el derecho corporativo y laboral. “Esta decisión se apoya en el sólido recorrido de nuestra firma en Madrid y en el incremento de la demanda de servicios legales con enfoque transfronterizo en la región”, explica la socia directora en España y *head* de la región Ibérica, Coral Yáñez.

Hasta ahora, la firma había trabajado en colaboración con despachos locales portugueses, pero identificó que era el momento adecuado para establecer una presencia directa —tras valorar también la posibilidad de expandirse a otras ciudades españolas como Barcelona o Bilbao—. “Concluimos que Lisboa ofrecía mayores oportunidades por su dinamismo y proyección internacional”, señala.

La oficina portuguesa tendrá acceso a herramientas de *legaltech* y de inteligencia artificial de vanguardia que se traducen en ahorros tangibles y una mayor calidad del servicio, afirma la *managing partner*. “Disponemos de un amplio catálogo de plataformas tecnológicas que nos permiten abordar los problemas reales de los clientes, como Legora, un asistente legal basado en IA generativa que agiliza la revisión de contratos, la investigación jurídica y la gestión del conocimiento, y Fibonacci, una herramienta de gestión de litigios que ofrece visibilidad y colaboración en tiempo real”, destaca.

Con su presencia en Lisboa, Bird & Bird busca reforzar su capacidad para ofrecer servicios jurídicos integrales en toda la península ibérica, especialmente en los sectores de tecnología y energía, además de estrechar lazos con Brasil y el resto de América Latina. “El objetivo es crecer de forma progresiva y con propósito, incorporando perfiles que compartan nuestra visión y cultura, y replicar, con el tiempo, el modelo que ya tenemos consolidado en Madrid”, añade.

modelo *full service*. La práctica de propiedad intelectual y TMT, liderada por Ana Rita Paínho, busca combinar el *know-how* global con la comprensión local, conectando innovación, regulación y negocio. “Bird & Bird siempre ha tenido un fuerte enfoque en la innovación, algo esencial para este proyecto”, explica.

La práctica de *corporate* y M&A, dirigida por Sofia Carreiro, se centra en transacciones internacionales, apoyando tanto a empresas portuguesas en expansión como a inversores extranjeros, con especial atención a los sectores de tecnología, salud, energía y otros sectores regulados. También destaca la creciente importancia de las operaciones transfronterizas en estos ámbitos, donde la colaboración



ANA RITA PAÍNHO

con otras jurisdicciones de Bird & Bird “permite una respuesta coordinada y ágil”.

El despacho no descarta ampliar sus áreas de práctica en un futuro próximo y ya prevé trasladarse, en el plazo de un año, desde su oficina temporal a un espacio más amplio en el centro de Lisboa, para acoger a un equipo en crecimiento.

MÁS QUE UNA FRANQUICIA

Las socias subrayan el modelo de integración: Bird & Bird en Portugal forma parte plenamente de la LLP internacional, una estructura que garantiza coherencia en los métodos y estándares. “No somos simplemente una franquicia, y eso marca una gran diferencia, tanto en la forma en que trabajamos como en la percepción de los clientes”, afirma Ana Rita Paínho. La oficina portuguesa pretende mantener la cultura del despacho británico, conocido por equilibrar rigor y flexibilidad, al tiempo que integra la identidad local. “Los clientes esperan un servicio uniforme, pero adaptado a su realidad”, señala Sofia Carreiro.

Los programas internacionales, los *secondments* y el enfoque en el bienestar forman parte de la estrategia de atracción y retención del talento. La inversión en tecnología, incluida la inteligencia artificial generativa, se considera un elemento diferenciador para optimizar el trabajo y aportar valor



SOFIA CARREIRO

BIRD & BIRD EN CIFRAS

34
oficinas

24
países

€1.000 millones
objetivo de facturación para 2029

+ 3.000
profesionales en total

16
socios en España

120
abogados en España

2
socias en Portugal

8
abogadas en Portugal

a los clientes. “Poder ofrecer todo esto al equipo fue también una de las motivaciones para asumir este proyecto”, comenta Ana Rita Paínho.

Sofia Carreiro y Ana Rita Paínho comparten una clara sintonía —a veces terminan las frases de la otra—, algo que se refleja en la cultura que quieren construir: cercana, humana y exigente, equilibrando mérito y bienestar. Para las fundadoras, el objetivo es crecer y construir algo sólido. “Este es un proyecto a largo plazo, el inicio de un camino que queremos recorrer con coherencia y autenticidad. Pero el camino se hace al andar”, concluye Sofia Carreiro. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



Mujeres en el arbitraje: rompiendo los sesgos

Detrás del auge de la práctica, la igualdad real sigue siendo un trabajo en curso, mientras las abogadas construyen redes y transforman el sector desde dentro

por glória paiva

El arbitraje se ha convertido en una piedra angular del sistema jurídico global, ofreciendo una vía eficaz y fiable para resolver disputas complejas. En Portugal, esta tendencia se ha consolidado durante las dos últimas décadas: una ley moderna de arbitraje, tribunales favorables y una comunidad dinámica de profesionales han convertido al país en un *hub* emergente para el tema. Los proyectos transfronterizos —especialmente en los sectores de la construcción, las infraestructuras y la energía— han incrementado aún más la demanda de experiencia arbitral. Sin embargo, persiste un desequilibrio: las mujeres siguen estando infrarrepresentadas como árbitras y letradas, lo que refleja un sesgo estructural de género que aún persiste.

La tradición arbitral portuguesa es especialmente sólida en el ámbito administrativo, donde el Estado ha promovido activamente su uso. “Desde hace unos 20 años, muchos litigios relacionados con el Estado se resuelven mediante arbitraje y no ante los tribunales”, explica **Sofia Ribeiro Mendes**, socia de DLA Piper, miembro del Consejo de Administración de la Asociación Portuguesa de Arbitraje, de la Comisión de Arbitraje de la CCI y de la de ADR. Con el tiempo, el arbitraje se amplió a los litigios fiscales y a los casos de consumo. Un sistema obligatorio para las disputas sobre patentes farmacéuticas entre 2011 y 2019 “ayudó a construir una sólida jurisprudencia pro-arbitraje en Portugal”.

Mariana França Gouveia, socia de Vieira de Almeida y presidenta del Centro de Arbitraje Comercial Portugués, señala que el arbitraje “va ganando la confianza de los usuarios, los abogados y las empresas día a día”, especialmente en sectores como la construcción, la energía, las fusiones y adquisiciones y los contratos públicos, así como en las disputas relacionadas con la tecnología. Añade que la interconexión global de los negocios, junto con la IA y otras tecnologías, ha hecho que el arbitraje transfronterizo sea más complejo, exigiendo más a los equipos y, al mismo tiempo, facilitando su trabajo.

Sin embargo, las mujeres siguen enfrentándose a oportunidades desiguales. Sofia Ribeiro observa que, en las instituciones arbitrales, el porcentaje de mujeres nombradas árbitras ha pasado de alrededor del 20% a más del 30%, pero las designaciones por



SOFIA RIBEIRO MENDES

las partes o por coárbitros siguen siendo inferiores al 20%, reflejando la influencia de las decisiones de los abogados y los clientes en ese tema. Un estudio empírico sobre el arbitraje comercial en Portugal, publicado en 2022 en la *Revista Internacional de*

Arbitragem e Conciliação, reveló que el 68% de los encuestados afirmó haber tenido árbitras en el 25% o menos de los casos en los que intervinieron, y solo el 5% informó de la presencia de mujeres en más de la mitad de sus casos. Las estadísticas del Centro de Arbitraje Comercial de Portugal confirman esta tendencia, con solo un 14% de árbitras en 2024.

“Los equipos de arbitraje se componen de forma más equilibrada, pero los árbitros hombres siguen siendo nombrados con mayor frecuencia”, señala **Ana Coimbra Trigo**, asociada sénior de PLMJ y miembro del Tribunal Internacional de Arbitraje de la CCI para Macao y de la Comisión de Diversidad del Centro de Arbitraje Comercial de Lisboa.

Las cosas empiezan a cambiar en el país vecino, sin embargo. En 2024, la Corte Española de Arbitraje (CEA) informó de haber alcanzado la paridad de género en el nombramiento de árbitros, con mujeres que ahora representan el 50% de los nombramientos realizados por las partes. “Esto supone un salto notable respecto al año anterior, cuando solo el 8% de los árbitros designados por las partes eran mujeres”, señala la CEA. En cuanto a los árbitros propuestos directamente por la Corte, el 47% fueron mujeres y el 53% hombres.

PREJUICIOS E INFRARREPRESENTACIÓN

Sofia Ribeiro recuerda haber afrontado prejuicios al principio de su carrera. “A menudo me encontraba siendo la única mujer en la sala, lo cual puede ser especialmente difícil cuando eres la árbitra presidenta. He vivido momentos raros, pero memorables, en los que abogados hombres tenían dificultades para aceptar mi autoridad”, afirma. “La manera de afrontarlo es sencilla: mantener la calma, ser asertiva y profesional. Con el tiempo, tu trabajo hablará más alto que cualquier sesgo”. Estudios del *International Council of Commercial Arbitration* demuestran que la diversidad de género refuerza los procesos arbitrales, dando lugar a análisis más rigurosos, menos sesgos cognitivos, una mayor aceptación del arbitraje y decisiones más equitativas.

De cara al futuro, el arbitraje en Portugal está llamado a seguir creciendo. Entre las tendencias se incluyen el aumento del volumen de casos, la inte-



MARIANA FRANÇA GOUVEIA

gración con otros métodos de resolución de conflictos como la mediación o la insolvencia, y una mayor especialización sectorial en áreas como la energía, el ESG, la construcción, las infraestructuras y los litigios post-M&A. “Es un ámbito en constante



ANA COIMBRA TRIGO

evolución y, por ese motivo, la inteligencia artificial también tendrá impacto en la gestión y el desarrollo de los procedimientos arbitrales”, observa Ana Coimbra.

Para las abogadas que buscan destacar, el trabajo en red es fundamental. Ana Coimbra subraya iniciativas como el Comité de Diversidad del CAC, que promueve la equidad y la inclusión en los nombramientos de árbitros. Sofia Ribeiro participa activamente en el Consejo de Ética de la Asociación Portuguesa de Arbitraje y preside el Comité de Diversidad del Centro de Arbitraje Comercial de Lisboa. Ambas forman parte de redes internacionales como *ArbitalWomen*, que ofrecen mentoría y apoyo. “Estas redes son esenciales”, dice Sofia, “no solo para la visibilidad y la mentoría, sino también para la conexión y el apoyo genuinos”.

CONSEJOS PARA LA PRÓXIMA GENERACIÓN

“No hay atajos: hay que tener convicción, disciplina y aprendizaje constante”, afirma Mariana França. “Se trata de quererlo, creer en ello y luego trabajar, trabajar y trabajar”, añade, recordando años de largas jornadas, viajes y sacrificios. Ana Coimbra destaca la importancia de comprender a fondo cada caso —los hechos, el contexto comercial y el marco jurídico— y posicionarse como una “socio estratégica” para los clientes, al tiempo que se aprende continuamente y se participa en iniciativas de intercambio de conocimiento.

Sofia Ribeiro aconseja a las jóvenes abogadas construir una base sólida en litigación antes de especializarse. “Entiende lo que significa ser una defensora antes de intentar juzgar a otros”, afirma. La exposición temprana a casos diversos, a la oratoria y a la dinámica procesal dota a las futuras árbitras de competencias esenciales. “Las mejores árbitras son aquellas que antes han pasado tiempo aprendiendo desde el lado de la defensa”, añade.

Promover la igualdad y las oportunidades es responsabilidad de todos. “Para quienes ya estamos en el arbitraje, se trata de abogar desde dentro: ser conscientes cuando se recomiendan nombres para tribunales o ponencias, garantizar que las mujeres sean visibles y fomentar nombramientos más inclusivos. Los pequeños pasos realmente cuentan”, concluye Sofia Ribeiro. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



Entre España y LatAm

Nombrado en abril de 2025, Federico Silva Ortiz *general counsel* y *chief corporate officer* de Arba Energías Renovables, toma las riendas de la asesoría jurídica corporativa global del máximo accionista Simm Holding; reglas de grupo, autonomía local, outsourcing quirúrgico y cautelas con IA

Con un pie en España y el otro en Latinoamérica —Brasil, Chile y Argentina—, desde abril de 2025 **Federico Silva Ortiz**, *general counsel* y *chief corporate office* de Arba Energías Renovables, dirige también la asesoría jurídica corporativa global del máximo accionista de Arba, Simm Holding. El perímetro no es menor: más de 2.000 personas, 8 GW construidos y más de 6 GW en operación y mantenimiento, entre otras actividades. Arba actúa como brazo desarrollador, con foco eólico y actividad en España, Italia, EE. UU. y varios países de LatAm. “Es un desafío que exige flexibilidad, capacidad de adaptación y —sobre todo— mucha comunicación”, resume a *Iberian Lawyer*.

Con carrera entre Buenos Aires, Ginebra, Barcelona y Madrid, Silva Ortiz se curtió primero en despachos — M. & M. Bomchil y Garrigues— antes de dar el salto a la empresa: fue asesor externo de Vestas en España y, después, lideró los departamentos legales *in-house* en Capital Energy y, desde 2020, en Arba y ahora también en el grupo Simm. “En un mundo conectado, la experiencia internacional ya no es un plus: es casi una condición. Hoy es imperativo leer el negocio y el contexto de firma global, no solo la norma”, apunta.

BRÚJULA COMÚN; MÁRGENES LOCALES

La arquitectura legal combina reglas de grupo y autonomía en origen. Dentro del grupo Simm hay equipos locales en Argentina, Chile, Brasil y España; Arba cuenta con equipo *in-house* en España y recurre a asesores locales en otras jurisdicciones (Italia, LatAm, EE. UU.) para cuestiones puntuales. Con husos de hasta seis horas y operaciones a ambos lados del Atlántico, la coordinación se articula en dos bloques (LatAm/España) para nivelar cargas (enero en LatAm, agosto en España; carnaval en Brasil). Las funciones se reparten con decisión local y alineación de grupo: los equipos resuelven en su ámbito las cuestiones generales y del día a día y se coordinan a nivel grupo las transacciones que por su naturaleza así lo justifiquen. “La autonomía sin coordinación no sirve; la uniformidad sin autonomía, tampoco”, sintetiza.

El equilibrio se prueba a diario: dimensionar un área con picos y valles, integrar culturas y repartir responsabilidades sin perder estándares. En reclutamiento, el GC prioriza adaptación, actitud, integridad, responsabilidad, visión de negocio y base jurídica sólida. “Sin esos ingredientes, la técnica se convierte en visión parcial e impide escalabilidad y la aportación de valor agregado”, advierte.



FEDERICO SILVA ORTIZ



FEDERICO SILVA ORTIZ

El área legal actúa como socio estratégico. No decide el *go/no-go*; su función es hacer viable cada operación con el menor riesgo y el máximo beneficio: identificar y mitigar riesgos, fijar condiciones y preparar escenarios. “Legal no es un freno: es arquitectura de viabilidad”, dice. También asume un papel proactivo: “En medio de una negociación —incluso de un conflicto— pueden aparecer oportunidades de negocio que no estaban en la mesa; hay que saber detectarlas, maximizar su potencial y ponerlas en valor”. La externalización es quirúrgica y con enfoque de negocio: soporte en litigios, fiscal, laboral, PI/IT o materias muy especializadas. El criterio de elección pasa por valor añadido con lectura del contexto país/sector: “La misma respuesta, sin esa lectura del negocio, aporta poco”, sintetiza.

La cautela se extiende a la tecnología. El departamento explora IA para automatizar tareas de menor valor con una premisa: proteger la información sensible. “No usamos IA generativa de forma masiva para evitar fugas de datos; el dilema es cómo asegurarnos de que un despacho externo tampoco la usa con nuestros documentos”, admite. La vía: pilotos con agentes de IA de acceso controlado y políticas claras para proveedores sobre tratamiento documental. “La simplificación que ofrece la IA es indudable; nuestro trabajo es equilibrarla con el deber de secreto”, explica.

RETOS

La coordinación multinacional obliga a reescribir rutinas. “El mismo cliente y el mismo alcance no generan el mismo contrato en Chile, Argentina, Perú o España”, explica. No es solo normativa: pesan la historia política, los equilibrios de poder, la forma de relacionarse y sobre todo, los equipos locales de cada cliente. “En Europa somos más directos; en otros países eso puede percibirse como agresivo. Entender la cultura local evita malentendidos, mejora la negociación y facilita acuerdos”, añade.

Si en América Latina el reto es adaptar el marco a cada país, en España lo es seguirle el ritmo a la norma. “Los cambios constantes nos obligan a una adaptación permanente y generan

perplejidad al explicarlos a un inversor”, admite. Enumera: creación y supresión del interlocutor único; hitos para poner proyectos en operación y tres ampliaciones (2021, 2022 y 2023) más una prórroga de facto en 2024 vía criterios interpretativos; y los concursos de capacidad que debían convocarse antes de diciembre de 2023 y siguen en un limbo. “Hay promotores que renunciaron a proyectos porque no llegaban a los plazos... y luego vieron cómo esos plazos se ampliaban, otros que adelantaron trabajos de cara a los concursos que debían haberse celebrado hace años y aún estamos esperando etc. Eso genera inseguridad jurídica, pone en riesgo inversiones y complica los objetivos del país”, añade.

«La autonomía sin coordinación no sirve; la uniformidad sin autonomía, tampoco»



FEDERICO SILVA ORTIZ

El mapa financiero también se dibuja diferente. “LatAm incorpora más incertidumbre política y económica; eso se traduce en más riesgo y, por tanto, en crédito más caro”, resume. La contrapartida está en la menor competencia y, sobre todo, en las rentabilidades: “Mientras en Europa se mueven en torno al 5-7%, en varios países latinoamericanos es habitual ver 12-15%”. Avisa: “LatAm no es para oportunistas. Requiere compromiso y presencia. El grupo Simm acaba de cumplir quince años en Brasil; esa continuidad es la que marca la diferencia”. En el radar: Chile —también por baterías— y Argentina, “con vaivenes, pero atrayendo atención”.

El sector de las renovables concluye, entra en una fase menos lineal: “Vemos cuestionamientos que antes parecían superados, nuevas tecnologías (SMR, hidrógeno, biometano, almacenamiento) y una mayor oposición social a algunos proyectos. En un mundo así, al GC le piden agilidad, flexibilidad y, sobre todo, capacidad de previsión”. Su síntesis: “No basta con conocer la norma; hay que leer el sistema —mercado, política, cultura y tecnología— a la vez”.

Copyright © 2025, Iberian Lawyer



MARCUS M. SCHMITT, STÉPHANIE FOUGOU

Mercado Único de o *Next-Gen*. ¿serán los general counsel quienes rediseñen Europa?

Para Stéphanie Fougou y Marcus M. Schmitt de ECLA, la respuesta es sí: la función legal se convierte en el motor de la transformación de las empresas europeas

por michela cannovale

Madrid, al atardecer. Las luces del General Counsel Forum 2025 organizado por ECLA (European Company Lawyers Association) se están apagando, pero en los pasillos del hotel el murmullo no cesa. Los doscientos juristas de empresa que participaron en las dos jornadas madrileñas se despiden tras 48 horas de intenso debate sobre inteligencia artificial, ESG y gobernanza en el contexto del Next-Gen Single Market, la estrategia europea que apunta a construir un mercado único más integrado, innovador y competitivo.

Un poco más allá, ante los micrófonos de MAG, **Marcus M. Schmitt**, director general de ECLA, reflexiona sobre lo que ha surgido del encuentro: «El general counsel no es un pasajero. Es el piloto del cambio».

A su lado, la presidenta **Stéphanie Fougou** sonríe y añade: «Y precisamente ahí está la clave: los general counsel europeos están asumiendo un papel central en la transformación de las empresas. Son estratégicos, no solo para gestionar riesgos, sino para liderar el cambio de forma responsable y sostenible».

En esta doble visión se refleja el espíritu de ECLA, la organización que desde hace más de cuaren-

ta años representa y conecta a los juristas de empresa de toda Europa. Nacida para dar voz a una profesión en constante evolución, hoy ECLA es el punto de referencia de una comunidad internacional que, precisamente en Madrid, se ha reunido para debatir el futuro de los departamentos jurídicos y su papel en el nuevo escenario europeo.

MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO: LOS GENERAL COUNSEL COMO BISAGRA DEL CAMBIO

«El general counsel ya no puede limitarse a comprobar que todo esté en regla», explica Fougou a MAG. «Hoy es una figura de liderazgo, llamada a participar en las decisiones estratégicas, proponer visiones a largo plazo y liderar la transición digital y sostenible de las empresas».

Una evolución que, según Schmitt, es ya irreversible: «La Unión Europea está intentando reducir la burocracia y las barreras. ¿Y quién mejor que un abogado de empresa, que conoce tanto el derecho como el negocio, para ayudar a las compañías a traducir esa evolución en la práctica? Los general counsel son las personas adecuadas para transformar la complejidad en oportunidad».



STÉPHANIE FOUGOU, MARCUS M. SCHMITT



«El general counsel no es un pasajero. Es el piloto del cambio. Conociendo el derecho y el negocio, puede transformar la complejidad en oportunidad y guiar a las empresas en el nuevo escenario del Mercado Único de Nueva Generación»

Marcus M. Schmitt

En el nuevo escenario delineado por el Next-Gen Single Market, la función legal ya no se percibe como una restricción, sino como un acelerador de innovación, transparencia y confianza. Y ECLA, a través de sus foros e iniciativas, quiere contribuir a definir la nueva identidad del jurista de empresa europeo: un profesional estratégico, consciente de su impacto y capaz de actuar como nexo entre empresa, sociedad e instituciones.

LA AGENDA EUROPEA Y LAS BARRERAS QUE HAY QUE DERRIBAR

Más de treinta años después del nacimiento del mercado único, Europa sigue fragmentada por diferencias jurídicas, fiscales y regulatorias. Pero el proyecto del Next-Gen Single Market apunta precisamente a superar estas disparidades, abriendo una nueva fase de integración y competitividad. «Las empresas europeas —observa Schmitt— conviven con veintisiete regímenes legales y fiscales distintos. Es una herencia que ralentiza el crecimiento y frena la innovación. Pero el proyecto del llamado “28º régimen”, como marco normativo único que complementa los nacionales, podría representar un cambio histórico: un contexto más coherente y accesible para operar más allá de las fronteras. Un “carril europeo paralelo”, igual para todos, más claro y más eficiente».



«Hoy los general counsel europeos están asumiendo un papel clave en la transformación de las empresas. Son estratégicos, no solo para gestionar el riesgo, sino para guiar el cambio de manera responsable y sostenible»

Stéphanie Fougou

Un cambio que, según Fougou, no puede dejarse solo en manos de las instituciones europeas. Porque quienes jugarán un papel decisivo en este proceso serán precisamente los general counsel, llamados a actuar como puente entre la empresa y el regulador. «Hoy los general counsel ya no son meros intérpretes de las reglas-explica- sino interlocutores de las instituciones. Deben contribuir a la simplificación normativa y al desarrollo de políticas que favorezcan la competitividad y la innovación. Es un rol que exige visión, coraje y la capacidad de conciliar intereses diversos».

LIDERAR CON PROPÓSITO

Si Europa cambia, también cambia la profesión. Digitalización, inteligencia artificial, ESG, proliferación normativa: los desafíos son múltiples, pero representan también una gran oportunidad de crecimiento.

Subraya Fougou: «Los general counsel deben dominar la tecnología. No deben sufrirla, sino integrarla en los procesos de decisión. Deben ser ágiles, curiosos, abiertos a lo nuevo. Y, sobre todo, deben liderar con propósito: las nuevas generaciones buscan líderes que transmitan sentido, no solo reglas. Esa es la clave para atraer y motivar el talento».

Para Schmitt, la transformación ya está en marcha: «El general counsel del futuro será un

“especialista generalista”, capaz de combinar conocimiento técnico y visión estratégica. La profesión se está volviendo más amplia, más fluida y más cercana a los temas que determinan la competitividad empresarial. Y es precisamente eso lo que la hace tan fascinante hoy».

EL FUTURO DEL GENERAL COUNSEL EUROPEO

Mirando hacia adelante, Fougou está convencida de que la profesión será cada vez más influyente: «El jurista de empresa no es solo el guardián de la legalidad, sino el promotor de un cambio ético y sostenible. Es quien traduce los valores europeos -transparencia, equidad, Estado de derecho - en acciones concretas dentro de las empresas. Su papel será cada vez más estratégico, pero también más humano».

Schmitt comparte el optimismo: «El futuro del general counsel será aún más apasionante que en el pasado. El Next-Gen Single Market necesita estas figuras: profesionales que unan derecho, innovación y visión. Mientras tanto, ECLA seguirá siendo su casa europea, un espacio de diálogo, formación y crecimiento colectivo».

Precisamente con este propósito, el objetivo de ECLA es convertirse en una plataforma de intercambio y colaboración entre juristas de empresa de todo el continente. «Cada año -explica Fougou- publicamos benchmarks que retratan la realidad de la profesión en Europa. En muchos países, estos estudios se han convertido en herramientas de advocacy y de diálogo con las instituciones. Pero el verdadero valor está en el intercambio: en nuestros grupos de trabajo, los general counsel comparten experiencias, políticas y modelos sobre temas como IA, ESG, gobernanza y operaciones legales. Así es como se construye una cultura europea de la profesión».

«ECLA -concluye Schmitt- ya no es la Bella Durmiente de antaño. Hoy es una red viva y

Enfoque en el Next-Gen Single Market

El *Next-Gen Single Market* es la nueva estrategia con la que la Unión Europea quiere actualizar y relanzar el mercado único, nacido hace más de treinta años. La iniciativa toma forma en 2024 a partir del Informe Letta, elaborado por el ex primer ministro italiano Enrico Letta por encargo del Consejo Europeo, con el objetivo de hacer el mercado interno más competitivo y sostenible.

El reto es afrontar una nueva generación de prioridades: digitalización, transición verde, innovación industrial y seguridad económica. El plan busca eliminar las barreras aún existentes entre los Estados miembros, armonizar las normas en sectores clave como energía, finanzas y digital, y crear un entorno favorable para las empresas y las inversiones. No se trata, por tanto, de “un nuevo mercado único”, sino de una nueva fase de la integración europea, diseñada para hacer que la economía de la UE sea más ágil y competitiva a escala global.

conectada, donde cada semana se reúnen —también virtualmente— profesionales de veinticuatro países. Nuestros AI Breakfasts, por ejemplo, son momentos de intercambio informal pero de gran contenido, donde se habla de tecnología, presupuestos y organización de los equipos legales. Es una comunidad en movimiento, y su impacto crece año tras año».

Un impacto que va más allá del ámbito asociativo y se refleja en el día a día de los departamentos legales europeos, donde, en plena transición hacia el Next-Gen Single Market, los general counsel se enfrentan a una encrucijada: permanecer como figuras técnicas o convertirse en verdaderos protagonistas del cambio.

El encuentro de Madrid mostró que muchos ya han elegido el segundo camino. Y es ahí, entre la complejidad de las normas y el impulso de la innovación, donde se juega el futuro jurídico y económico de Europa 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

LEGALCOMMUNITYWEEK

LC PUBLISHING GROUP

10th



E D I T I O N

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

08-12 JUNE 2026 • MILAN

www.legalcommunityweek.com



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

Finanzas en acción



DIRECTOR DE RELACIÓN CON INVERSORES

Pedro Masoliver Macaya, nuevo director de relación con inversores para el Sur de Europa de Argis

Argis, gestora española de capital integrado, ha nombrado a **Pedro Masoliver Macaya** director de relación con inversores para el Sur de Europa. Con su incorporación al equipo directivo, la firma refuerza su estrategia de crecimiento en España, Portugal, Italia y Andorra.



SILVIA SÁNCHEZ Y CARMEN ARENAS

PROMOCIONES

Silvia Sánchez y Carmen Arenas, nuevas socias de Auren

Auren ha promovido internamente a **Silvia**

Sánchez y Carmen Arenas como nuevas socias en sus áreas de auditoría y consultoría, respectivamente. Carmen Arenas, que se incorporó a Auren en 2017 y hasta ahora desempeñaba el cargo de directora de financiación pública, refuerza con su promoción el área de Consultoría, especialmente en los ámbitos de Estrategia y Procesos. Por su parte, Silvia Sánchez forma parte de la firma desde 2001 y, hasta su nombramiento como socia, era directora del área de auditoría en la oficina de Sevilla.



BUEN GOBIERNO COPORATIVO

Banco Mediolanum ha incorporado a Ana Martínez-Pina a su consejo de administración

Ana Martínez-Pina, actualmente socia de Gómez-Acebo & Pombo, se ha incorporado a Banco Mediolanum como nueva consejera independiente de su Consejo de Administración, para reforzar el compromiso del banco con el buen gobierno corporativo, la independencia y la excelencia técnica en su órgano de mayor responsabilidad.

SOCIO RESPONSABLE

Pablo Núñez Martín, nuevo socio responsable del área de banca mayorista y empresas de Nalba Advisors

Nalba Advisors ha incorporado a **Pablo Núñez Martín** como socio responsable del área de banca mayorista y empresas. Núñez llega tras desempeñarse como Senior Financial Advisor y miembro del consejo de Hadock Comunicación, después de su paso por PagoNxt (Santander Group) y una carrera de 14 años en Grupo Santander, donde lideró áreas de Trade Solutions e Innovación de Productos para clientes corporativos e institucionales.



DIRECTORA DE INVERSIONES

Carmen Toribio, nueva directora de inversiones Real Estate de A&G

A&G Global Investors ha reforzado su equipo de inversiones alternativas con la incorporación de **Carmen Toribio**, procedente de CBRE, como nueva directora de inversiones Real Estate. Toribio se integra en el equipo de **Jaime Trigo**, responsable del área inmobiliaria de A&G, quien se incorporó hace un año a la firma para liderar la estrategia de inversión inmobiliaria.

COUNTRY HEAD

Carolina Torres Mourullo, *country head* de España y Portugal en SMBC Group

SMBC Group (Sumitomo Mitsui Banking Corporation) ha nombrado a **Carolina Torres Mourullo** como country head de España y Portugal, un cargo que asume tras más de dos décadas de experiencia en financiación estructurada, banca de inversión y gestión de relaciones corporativas en Europa y Latinoamérica.





MANAGING DIRECTOR

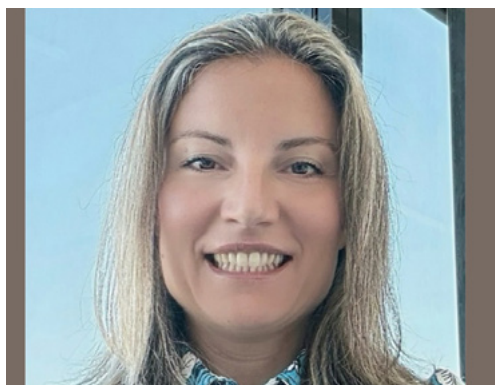
Borja Olasso, nuevo managing director dentro de la división de banca de inversión de Alantra

Alantra ha nombrado a **Borja Olasso** como director general dentro de su división de banca de inversión. Olasso cuenta con con dos décadas de experiencia internacional asesorando a empresas y fondos de capital privado en operaciones de fusiones y adquisiciones en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica. Antes de incorporarse a Alantra, ocupó altos cargos en Greenhill & Co. y Bank of America Merrill Lynch en Nueva York y Londres.

NUEVO DIRECTOR

Ignacio López Moreno, nuevo director de mercados de capitales y financiamiento de Miura

Miura Partners ha incorporado a **Ignacio López Moreno**, procedente de Santander CIB, como nuevo director de mercados de capitales y financiación.



NUEVA CONSEJERA

Deutsche Bank ha incorporado a Francesca Dalla Giovanna a su Consejo de Administración

Deutsche Bank España ha anunciado la incorporación de **Francesca Dalla Giovanna** a su Consejo de Administración. La nueva consejera es actualmente Head of Digitalization en el área de Personal Banking de Deutsche Bank Alemania, así como Global Head Transformation Private Bank.

Finanzas clave en la web

Nazca adquiere una participación mayoritaria en Clustag: Asesores



NEIL COLLEN



DIEGO MORENO

Nazca Capital ha adquirido, a través de su fondo Nazca Small Cap II, una participación mayoritaria en Clustag, compañía especializada en el ámbito de soluciones de lectura RFID en entornos logísticos. La tecnología RFID (Radio Frequency Identification) permite la identificación y el seguimiento de productos en tiempo real mediante ondas de

radio, sin necesidad de contacto físico ni línea de visión directa. Su uso facilita el control del inventario y la optimización de procesos logísticos.

Clustag desarrolla equipos y soluciones tecnológicas propias para el ámbito intralogístico, compatibles con todas las etiquetas RFID del mercado. La empresa opera en más de 25 países y cuenta con filiales en Estados Unidos y México. Más del 50% de su facturación procede del exterior. Entre sus clientes se incluyen compañías de los sectores de moda, retail, bienes de consumo, salud, cosmética, operadores logísticos e ingenierías de automatización.

Esta inversión es la cuarta del fondo Nazca Small Cap II, que ya cuenta en cartera con Global Factor, referente en sostenibilidad y mercados ambientales; Coycoma y Becrisa, grupo del sector del baño; y Laberit, centrado en servicios de transformación digital.

Deloitte y KPMG han asesorado a Nazca. Livingstone Partners ha asesorado a Clustag, con un equipo formado por **Neil Collen** (socio director), **Diego Moreno** (socio) e **Inma Vidal** (associate).

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A

DEAL:

Nazca adquiere una participación mayoritaria en Clustag: Asesores

FIRMAS:

Deloitte, EY y Livingstone

ASESORES:

Neil Collen y Diego Moreno

Fremman Capital adquiere el 35% de AGQ Labs a Portobello



JAVIER HORNEDO



JAVIER GARICANO

Fremman Capital ha adquirido el 35% del accionariado de AGQ Labs España, grupo español de laboratorios, a Portobello Capital. Un movimiento por el que Fremman busca acelerar su crecimiento y consolidar su presencia en los principales mercados donde opera. Con esta operación, Fremman se une a los

fundadores de la empresa, Estanislao Martínez y Coral Zamora, como accionistas para impulsar la próxima fase de crecimiento del grupo. Además, la entrada permitirá a AGQ Labs acelerar sus planes de expansión internacional, consolidar su presencia en mercados estratégicos y diversificar su oferta de servicios mediante una activa estrategia de fusiones y adquisiciones.

AGQ Labs, grupo español especializado en análisis y pruebas de laboratorio, opera en más de 30 países, con una red de 22 laboratorios y un equipo de casi 1200 empleados. Sus servicios están dirigidos a sectores como la agricultura, la alimentación, el medio ambiente, la minería y la metalurgia. En los últimos años, la empresa ha completado ocho adquisiciones complementarias, reforzando su presencia geográfica en Europa, Oriente Medio, América Latina y América del Norte.

Asesores

Deloitte ha asesorado a Fremman Capital. El equipo de Transaction Services estuvo formado por **Javier Hornedo** (socio), **Alvaro Fernandez Abaitua** (manager), **Alberto Cabos Suárez-Alba** (manager), y **Manuel Pradell Otal** (analista), en un asesoramiento alineado con la estrategia End-to-End M&A.

Por su parte, Portobello Capital contó con el asesoramiento financiero de Arcano Partners y Baird Global Investment Banking. El equipo de Arcano ha estado formado por **Javier Garicano** (partner), **Álvaro Lamo de Espinosa** (managing director), **Fernando de Jáureguizar** (director), **Oriol Kurt** (associate) y **Leopold Agustín Albán** (investment banking). Por otro lado, el equipo de Baird, **Thomas Fetzer** (co-head of europe investment banking) y **Gavin Kolt** (managing director).

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

Fremman Capital adquiere el 35% de AGQ Labs a Portobello

FIRMAS

Deloitte, Arcano Partners y Baird Global Investment Banking

ASESORES

Javier Hornedo (Deloitte) y Javier Garicano (Arcano Partners)

TranslinkCF asesora a Instalaciones Hídalgas en su venta a HomeServe



Translink Corporate Finance ha asesorado a Instalaciones Hídalgas (Hídalgas), compañía española especializada en sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) para el ámbito doméstico, en su venta a HomeServe.

La transacción se enmarca entre las operaciones más relevantes del sector de la climatización en España en los últimos dos años y supone una de las mayores adquisiciones realizadas por HomeServe en el país, además de la única que involucra a una empresa instaladora.

HomeServe, fundada en el Reino Unido hace más de tres décadas, continúa así su estrategia de expansión europea. La compañía ha estado especialmente activa en Alemania, donde ha adquirido recientemente Natelberg, HomeServe Deutschland, Gast y Ferdi Heimele.

Actualmente opera en Estados Unidos,

Francia, Bélgica, España, Portugal, Alemania, Reino Unido y Japón, y cuenta con más de 3,5 millones de clientes, atendiendo unas cuatro llamadas de servicio por minuto.

El equipo de Translink responsable de la operación estuvo integrado por **Óscar Llaudet**, socio; **Marcos García**, vicepresidente; y **Alejandro Cabré**, analista senior.

ÁREA DE PRÁCTICA

M&A

DEAL

TranslinkCF asesora a Instalaciones Hídalgas en su venta a HomeServe

FIRMAS

TranslinkCF

ASESORES

Óscar Llaudet

Deloitte asesora a GPF Partners en su adquisición de una participación mayoritaria en JHK



CARLOS GÓMEZ-ARROYO



SERGIO SANTOS

Deloitte ha asesorado a GPF Partners en su adquisición de una participación mayoritaria en el grupo textil JHK, empresa española líder en diseño, producción y comercialización de prendas básicas para uso y personalización. Este acuerdo busca impulsar los planes de internacionalización de la compañía y explorar nuevas adquisiciones con la que reforzar aún más su posición de liderazgo.

GPF Partners ha contado con el asesoramiento de los equipos de Deloitte Legal, y el equipo de transaction services con **Carlos Gómez-Arroyo Oriol** (socio), **Monica Casado Jaureguizar** (directora), **Hugo Fernández Vilas** (manager) y **Diego Alonso Vias** (assistant manager), en un asesoramiento alineado con la estrategia End-to-End M&A sobre la que se basa el valor diferencial que ofrece Deloitte. A su vez, han participado en este asesoramiento **Sergio Santos** (socio) y **Alejandro Murillo** (manager), ambos de Monitor Deloitte.

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A

DEAL:

Deloitte asesora a GPF Partners en su adquisición de una participación mayoritaria en JHK

FIRMAS:

Deloitte

ASESORES:

Carlos Gómez-Arroyo Oriol y Sergio Santos

Kiri AM asesora en la venta de la nave de Volvo Group en Guadalajara



Kiri Asset Management ha asesorado a una aseguradora en la venta de la nave industrial ocupada por la firma sueca Volvo, ubicada en el municipio de Azuqueca de Henares (Guadalajara), una de las zonas logísticas más activas del Corredor del Henares.

El inmueble se asienta sobre una parcela de 10.000 m² y cuenta con una superficie construida de 8.000 m². Su localización estratégica atrajo el interés de varios inversores, siendo finalmente adquirido por un family office nacional, asesorado en la operación por Estrada Consultores.

El socio de Kiri AM, **Jesús Sánchez-Quiñones** fue el encargado de liderar la operación.

ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A

DEAL:

Kiri AM asesora en la venta de la nave de Volvo Group en Guadalajara

FIRMAS:

Kiri AM

ASESORES:

Jesús Sánchez-Quiñones



LEGALCOMMUNITYMENA AWARDS

5th Edition

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

In collaboration with  Association of
Corporate Counsel
MIDDLE EAST &
NORTH AFRICA

20 NOVEMBER 2025

HYATT REGENCY RIYADH OLAYA

Olaya Street Riyadh, Riyadh, 11433
Saudi Arabia

PROGRAM

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

SPEAKERS*

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

Abdullah Al Farha, Senior Governance Consultant

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

Mohamed Thabet, General Counsel, *Siemens Energy KSA*

MODERATOR

Matteo Grassani, Group General Counsel, *Zahid Group*

20.00 Awards Ceremony

21.00 Seated Dinner

* in progress

#LcMenaAwards 

www.legalcommunityMENA.com

For information: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

27 - 28 - 29 November 2025

WomenX IMPACT SUMMIT

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

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

media partners



LEGALCOMMUNITY **IBERIANLAWYER**





DE IZQUIERDA A DERECHA: LUIS DE COS, DIRECTOR; JOSEP BALCELLS, CEO DE NK5 REAL ESTATE; MANUEL ÁLVAREZ, SENIOR ADVISOR; ANDRÉS MONREAL, ASOCIADO
JUAN JOSÉ NIETO, PRESIDENTE; ÁLVARO CID-LUNA, DIRECTOR; MANUEL ROCA DE TOGORES, DIRECTOR GENERAL Y COO; RAÚL ORTEGA, ASOCIADO
PATRICIA RIEGO, OFFICE DIRECTOR; JAIME GALOBART, SENIOR ADVISOR; Y DAVID AVIS, DIRECTOR.

NK5: una década en el terreno de las situaciones especiales

Los socios fundadores Juan José Nieto y Manuel Roca de Togores Atienza, repasan diez años de actividad y explican su enfoque

por julia gil

Cuando **Juan José Nieto** y **Manuel Roca de Togores** fundaron NK5 en 2015, el mercado español aun digería las secuelas de la crisis financiera y la reestructuración empresarial seguía asociada a cierres y despidos. Una década después, la firma ha intervenido en 50 operaciones, desde procesos concursales y refinanciaciones hasta adquisiciones de activos y gestión de inversiones inmobiliarias.

Su propuesta inicial – combinar asesoramiento financiero con capacidad de inversión directa – ha permitido a NK5 situarse en un espacio intermedio entre las compañías con tensiones de liquidez, las entidades financieras y los fondos de capital. Entre sus operaciones más destacadas figuran la reestructuración y venta de Grupo Baux a Jupiter Aluminum y la adquisición de Svenson como unidad productiva en concurso. “El balance es positivo porque hemos conseguido convertirnos en un equipo de referencia en situaciones especiales en España en apenas diez años”, afirma Nieto.

DESAFIOS

En la década que llevan operando, NK5 se ha enfrentado a distintos desafíos y cambios en el entorno de mercado: “Desde la crisis del COVID-19 y sus consecuencias hasta el impacto de la inflación en la etapa posterior”, explica Roca de Togores. “También se ha transformado la forma de negociar a raíz de la nueva Ley Concursal, que ha supuesto un marco más favorable para trabajar con la compañía en el centro y con la preservación del valor como eje principal”, añade el socio fundador.

Según Nieto, los efectos derivados de la crisis sanitaria y las medidas de financiación implementadas para amortiguar su impacto ha evitado un repunte en la insolvencia, aunque el mercado sí ha registrado “más negociaciones y más situaciones en discusión”, pero actualmente hay muy pocas compañías grandes con una problemática real de reestructuración. En este contexto, los socios observan una mayor madurez del tejido empresarial: más compañías buscan soluciones antes de entrar en una fase crítica.

LA CLAVE DEL ÉXITO

“La anticipación es clave. La realidad es que quien se anticipa, resuelve”, sentencia Nieto. NK5 defiende la intervención temprana como el factor que diferencia un proceso de reestructuración viable de otro fallido. La experiencia de la firma muestra que cuando los problemas llegan tarde a la mesa de negociación, las opciones se reducen. “Cuando se va a remolque —es el banco quien empieza a presionar, el proveedor quien reclama o el empleado quien avisa de que no cobra—, se entra en una espiral negativa difícil de frenar”, señala Nieto.



Según los socios, en los últimos tres años se ha producido un cambio en el mercado, que describen como “más sofisticado y maduro” con un mayor número de compañías que se anticipan. “La reestructuración empresarial en España ha dejado de ser sinónimo de despidos y concursos. Hoy hablamos de anticipación, intervención temprana, capital especializado y gestión profesional orientada a crear valor”, añade Nieto.

A los factores financieros se suma otro recurrente: el factor humano. “Una de las principales causas de que una empresa termine mal es el conflicto entre accionistas”, indica Nieto. “Cuando estalla, la dinámica deja de centrarse en construir y se convierte en una competición destructiva: una carrera por ver quién logra hundir antes a la compañía con tal de perjudicar al otro”, añade.

BANCOS Y FONDOS EN LA MESA DE NEGOCIACIÓN

El papel de NK5 se sitúa en un cruce donde confluyen bancos, fondos de private equity y empresas con tensiones financieras. En este terreno, las relaciones entre ellos son contantes: “Con los bancos el contacto es prácticamente diario, porque para nosotros y para ellos es fundamental entender cuáles son sus motivaciones”, explica Roca de Togores. Con los fondos, en cambio, el enfoque es distinto: “Para un fondo de capital privado, nuestra llegada suele ser la señal de que algo no ha salido como debía: o bien nos plantean sustituirlos o buscan ayuda para reconducir la situación”, afirma Nieto. Ambos socios perciben un cambio en los últimos años: “Los fondos extranjeros muestran más madurez a la hora de identificar cuándo necesitan un tercero que les apoye, ya sea porque dan por perdido un activo o porque confían en que se pueda reestructurar. En España, algunos fondos de gran tamaño ya se acercan con esa mentalidad más madura”.

EL CASO SVENSON

La adquisición de la compañía, especializada en soluciones capilares, Svenson en 2024 ejemplifica el tipo de operaciones en las que NK5 se involucra.



MANUEL ROCA DE TOGORES

A pesar de que su primera desinversión fue la de Baux, esta marco para ellos “la forma de hacer las cosas”. Tras la venta en 2006 a el fondo de private equity Investindustrial, la compañía acumuló un endeudamiento equivalente a 14 veces EBITDA, lo que le llevó a concurso. NK5 entró entonces con una fórmula concreta. “Nuestra entrada se

produjo en ese contexto, adquiriendo Svenson como unidad productiva dentro de un concurso. De ese modo, cada euro invertido podía ponerse realmente a trabajar dentro de la empresa”, explica Roca de Togores. El proceso, admite, fue más complejo de lo previsto. “Fue muy duro, más largo de lo previsto y de lo que nos hubiera gustado”. Actualmente, la compañía se encuentra en fase de recuperación con cambios en la gestión, como la incorporación de David Villarino como nuevo director general, y con medidas para reforzar los equipos centros. “Se trata de mejorar cada línea de la cuenta y conseguir que la gestión sea integral”, señala.

NK5 REAL ESTATE

La diversificación hacia activos inmobiliarios ha sido otro de los ejes de crecimiento de NK5. Su división NK5 Real Estate, dirigida por Josep Balcells, cerró 2024 con más de 30 millones de euros de coinversión en operaciones oportunistas como la compra a Sareb de un complejo residencial en Tarragona de 39 viviendas valorado en 5,5 millones de euros, y una carteras de créditos dudosos (NPL) que incluía dos hoteles, un centro comercial y un edificio de oficinas. Algunos de estos activos – el centro comercial y el edificio de oficinas – ya han sido vendidos “con un retorno muy destacable”, afirma Nieto. La firma prevé inversiones por valor de 100 millones de euros en 2025, con la posibilidad de aumentar el volumen si el mercado lo permite, en colaboración con inversores institucionales como Arena Investors.

CAMBIO DE MENTALIDAD EN ESPAÑA.

En ese contexto, NK5 ha mantenido una estructura contenida —15 profesionales y dos socios— que combina asesoramiento, coinversión y gestión directa. Su modelo, explica Nieto, “continuará desarrollándose profesionalmente, aunque sin buscar un crecimiento exponencial en tamaño. Nuestro objetivo es mantener el enfoque especializado”. Así, la firma se prepara para una nueva década manteniendo la anticipación como eje de su actividad en el terrero de las situaciones especiales. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

NK5 EN CIFRAS

2015

Año de fundación

50

Operaciones

2

Adquisiciones

2

Socios

15

Profesionales

2

Senior advisors

JAIME MUÑOZ ESTRADA

KPMG, veinticinco años de *due diligence* en España

El socio responsable de *transaction services* de KPMG en España, Jaime Muñoz Estrada, explica cómo ha evolucionado el análisis de la viabilidad de las operaciones corporativas y cómo su equipo se ha mantenido líder en este asesoramiento por segundo año consecutivo, según *TTR Data*

por julia gil

El mismo día que cumple 50 años – 3 de noviembre –, **Jaime Muñoz Estrada** repasa sus 26 años de trayectoria en KPMG y la evolución del mercado de fusiones y adquisiciones en España. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Málaga, comenzó su carrera en auditoría en 1999 y en 2001 se unió al equipo de *transaction services* de KPMG, creado un año antes. Hoy, como socio responsable de *transaction services* en España –un área integrada en *deal advisory*, liderada por **Noelle Cajigas**– dirige un equipo de casi 200 profesionales. En 2024, KPMG lideró por segundo año consecutivo el asesoramiento de *due diligence* en España por número de operaciones (170, frente a 166 de PwC y 82 de EY) y por valor agregado (19.770 millones de euros), según TTR Data ([link a la noticia](#)). A dos meses de cerrar 2025 y con la posibilidad de situarse por tercer año consecutivo en el podio del este tipo de asesoramiento en España, KPMG ha participado en operaciones destacadas como la venta de la mayoría de Tendam a Multiply Group por €1.500 millones, y la compra del 30% de Unir (Proeduca) por Sofina y Portobello por €1.400 millones, además de otras transacciones relevantes como la toma de control de Grupo Alacant por Investindustrial por €150 millones. En esta entrevista, Muñoz Estrada aborda con *Financecommunity.es* la evolución del M&A, el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de análisis financiero, la madurez del *private equity* en España y las perspectivas con las que el sector cerrará 2025.

¿Qué ha cambiado más en la manera de hacer *due diligence* desde que empezó en 2001?

El ecosistema transaccional ha evolucionado enormemente en 25 años. Antes, el volumen de operaciones era limitado y los estudios más rudimentarios; cualquier tipo de análisis sorprendía al mercado. Con el tiempo, la inversión en M&A se ha profesionalizado y han surgido numerosas posiciones de desarrollo corporativo en las empresas, además de la creciente cantidad de profesionales dedicados al mundo de la inversión en mercados no cotizados. España ha seguido la senda de mercados más avanzados como Reino Unido o Alemania. En comparación con antaño, los clientes entienden mucho mejor todas las fases de una transacción, desde la originación hasta la ejecución.

En comparación con esos mercados, ¿crees que España está a la par?

Sí, estamos totalmente a la par en cuanto a la presencia, el volumen y la magnitud de las operaciones durante el año. Es cierto que la presencia de inversores financieros es algo más limitada, especialmente en *private equity*, por lo que hay margen de crecimiento. Pero en lo que respecta a la ejecución de las transacciones, diría que España está al mismo nivel, e incluso en algunos casos por delante, de otros países del entorno.

¿Hay algún aspecto del mercado español que siga frenando el desarrollo de operaciones complejas?

En cuanto a cultura empresarial, sigue existiendo cierta cautela y recelo en el tejido empresarial en su visión de los inversores financieros, si bien se ha mitigado de sobremano en los últimos años. Hay mucha mayor cultura financiera y el empresario es cada vez más certero en asignar un valor razonable a su compañía. En cuanto a la regulación, sería óptimo que los plazos de aprobación de los reguladores fuesen menores, ya que deja a las compañías en un *impass* incómodo para todos los actores, compradores, vendedores, equipos directivos y empleados de las compañías.

¿Qué error es más común entre los inversores al abordar estos procesos?

En mi experiencia, el nivel y profundidad de los procesos de *due diligence* de inversores profesionalizados suele ser adecuado en ámbitos financieros, fiscales, de mercado... No obstante, en ocasiones se adolece de mirar en profundidad ciertos aspectos operacionales que atacan al corazón del negocio y hacer un buen análisis de las bolsas de valor existentes en la gestión operacional de las compañías es crítico en un proceso óptimo de *due diligence*.

Estos procesos han evolucionado mucho más allá del análisis financiero. ¿Cómo están integrando tecnologías y analítica de datos para generar valor real en una transacción?

La inteligencia artificial la vemos como una oportunidad y una evolución natural en la forma de trabajar. Es cierto que la digitalización y el uso de nuevas tecnologías están transformando los procesos, pero más que nunca sigue siendo clave

TRANSACCIONES DESTACADAS DE 2025

- CVC y PAI Partners ceden la mayoría de Tendam a Multiply Group por unos €1.500M
- Sofina y Portobello compran el 30% de Unir (Proeduca) valorada en €1.400M
- Investindustrial acuerda la toma de control de Grupo Alacant por €150M.
- Maersk acuerda la compra del 51% de la filial logística de Bergé por casi €500M
- Corpfin Capital y Grupo Marjal venden el operador de camping Alannia a European Camping Group

contar con profesionales capaces de utilizar esas herramientas, interpretar los datos y sacar conclusiones sólidas a partir de ellos. En este nuevo entorno, el valor no está solo en la tecnología, sino en quien sabe aprovecharla. En KPMG apostamos por el talento y la formación. Desde el momento en que alguien se incorpora al equipo, pasa por un programa intensivo de aprendizaje; de hecho, el primer mes lo dedican exclusivamente a formación.

En 2024, KPMG lideró el asesoramiento en *due diligence* en España con 170 operaciones (tras 140 en 2023). ¿Qué factores explican ese crecimiento?

El aumento refleja, sobre todo, la dinámica del mercado de M&A en España. En paralelo, la experiencia de los profesionales y la capacidad multidisciplinar permiten abordar cada transacción de manera integral. El objetivo no es solo ejecutar la operación, sino que salga lo más redonda posible, ofreciendo al cliente la información necesaria para tomar decisiones estratégicas, incluso si decide no cerrar la transacción. En el último año financiero hemos estado en cerca de 500 proyectos en ejecución. Es difícil destacar una operación concreta que haya tenido un impacto mayor que las demás.

¿Qué retos específicos se han marcado para reforzar su liderazgo en los próximos años?

Por un lado, acelerar la adoptación de herramientas tecnológicas y de inteligencia artificial a nuestros flujos de trabajo para agilizar procesos y elevar si cabe la calidad de nuestros entregables. Por otro lado, seguir ampliando de forma constante nuestra propuesta de valor, adaptándonos a las necesidades emergentes del mercado, y trabajar de forma coordinada con todos los equipos tanto de Deal Advisory como de la firma para acompañar a nuestros clientes en todas las etapas del ciclo de sus transacciones corporativas.



JAIME MUÑOZ ESTRADA

Mirando a la situación actual del mercado transaccional, ¿siguen siendo los fondos de private equity los protagonistas?

El private equity sigue siendo un actor fundamental. A medida que su presencia se expande dentro del tejido empresarial español, también lo hace la profesionalización, la eficiencia y el nivel de competitividad de las compañías. Es decir, cuanto más crece la huella del private equity, más madura se vuelve la estructura empresarial. Sigue teniendo margen de crecimiento si lo comparamos con otros mercados más desarrollados y todo apunta a que su peso continuará aumentando en los próximos años.

¿Qué sectores están concentrando más movimiento y volumen de operaciones?

El sector de *business services* y el tecnológico continúan siendo los más activos y representan buena parte de las operaciones que gestionamos. También la industria mantiene un papel relevante, aunque muchas de sus transacciones suelen ser de carácter más confidencial y menos publicitadas, seguida por consumo. Pero, más allá del sector, lo que cada vez pesa más es la calidad del activo. Que una compañía cuente con un equipo directivo sólido y un plan de negocio bien estructurado se ha convertido en un factor decisivo. Hoy el mercado valora más la solidez y el potencial del activo que las dinámicas propias de cada sector.



JAIME MUÑOZ ESTRADA

TRANSACTION SERVICES (KPMG) EN CIFRAS



¿Cómo prevé que evolucione el panorama de operaciones hasta el cierre de 2025?

El escenario macroeconómico global ha estado condicionado por el impacto de los aranceles y las tensiones comerciales, lo que se ha traducido en una caída de la actividad transaccional de entre un 10% y un 20% en lo que va del año. Sin embargo, la recuperación está siendo palpable. Tras el verano, el tono del mercado es mucho más optimista. Aunque es posible que 2025 cierre ligeramente por debajo de los niveles del año anterior, el segundo semestre muestra un impulso claro, y 2026 cuenta con todos los ingredientes para convertirse en un año de crecimiento y de mayor dinamismo en el mercado transaccional. La financiación más flexible y la vuelta gradual de operaciones estratégicas apuntan a un cierre de año positivo. 

Copyright © 2025, Iberian Lawyer

World compliance association

Compliance penal eficaz: una inversión crucial y estratégica

por bartolomé salas segui*



Es probable que muchos abogados en ejercicio se identifiquen con la situación que relato a continuación. En una primera reunión con el asistente del director general de una empresa, éste manifestó su interés en contratar mis servicios legales tras conocerse, a través de diversas noticias en prensa, una investigación judicial en curso que afectaba a la compañía. Tras un breve análisis de la situación, pregunté si la empresa disponía de un programa de *compliance* penal. La respuesta del asistente reflejó cierta confusión sobre el concepto, pero, una vez aclarado,

me solicitó con urgencia un presupuesto para su implementación. Sin embargo, al presentarlo, lo consideró excesivo, argumentando que no comprendía la diferencia de coste con ciertas soluciones disponibles en internet.

Este episodio pone de manifiesto una problemática recurrente: la proliferación de programas de *compliance* superficiales o "postizos", cuya implementación depende en gran medida del voluntarismo de las empresas. Esta actitud limita significativamente su alcance y eficacia. Muchos empresarios perciben el *compliance* como un gasto

adicional, cuando en realidad debería entenderse como una inversión estratégica. Una empresa que carece de un modelo de cumplimiento penal robusto y eficaz se expone a graves riesgos, incluyendo procesos y procedimientos judiciales que pueden derivar en sanciones significativas.

En este contexto, resulta imperativo subrayar la necesidad de una profesionalización efectiva en materia de *compliance*. Los cursos de corta duración o los formularios a distancia, que a menudo se presentan como suficientes para formar a un *compliance officer*, no cumplen con los estándares requeridos para garantizar un sistema de cumplimiento sólido. A este respecto, la Sentencia del Tribunal Supremo 298/2024 marca un punto de inflexión en la jurisprudencia española sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas. En este caso, se invierte al exigir únicamente a la acusación los hechos de conexión del artículo 31 bis.1 Cp para que sea condenada a la persona jurídica por el delito cometido por uno de sus directivos o empleados.

Esta resolución establece que recae sobre la defensa la carga de alegar y probar la existencia de un programa de *compliance* eficaz para eximir de responsabilidad a la mercantil. En caso de no cumplir con esta exigencia probatoria, el tribunal puede legítimamente concluir que

el plan de cumplimiento es inexistente o insuficiente, lo que podría derivar en la condena de la compañía.

En conclusión, la implementación de un programa de *compliance* penal no debe ser vista como una mera formalidad, sino como una herramienta esencial para la protección jurídica y la sostenibilidad de las empresas. La profesionalización, el rigor y el compromiso con el cumplimiento normativo son fundamentales para evitar riesgos legales y reputacionales, consolidando el *compliance* como una inversión estratégica en el entorno empresarial actual, debiendo huir de los sistemas “postizos” por muy económicos que parezcan. No vamos a entrar en este artículo de las grandes pérdidas económicas, así como reputacionales a la marca la contratación de los sistemas huecos.

Además, de esto, no concurrir al mercado, con un *compliance* bien afinado, puede producir un resentimiento en el área comercial de la compañía, cada vez es más frecuente, que, en los procesos de diligencia debida, las empresas con cierto tamaño, exijan unos estándares de cumplimiento que muchas empresas, no pueden cubrir ni acreditar, lo que les deja, literalmente fuera de muchos negocios, no solo ya internacionales, si no también dentro de su mercado nacional.

Y es que el *compliance* nace de una doble necesidad, la de cumplir y ser sostenible y de otra no menos importante, ser un socio confiable, con capacidad de acreditar un nivel de cumplimiento óptimo y generar seguridad a los stakeholders.

Antes en las reuniones, cuando hablaba con mis clientes de *compliance*, le sonaba como una quimera, pensaban que esto no les involucraba, pero al final, muchos de ellos, han caído rendidos a esta práctica, porque les genera confianza en como funciona su organización y les abre importantes oportunidades de negocio, sin duda, un *compliance* penal eficaz, no sólo es necesario, si no que puede ser un puntal fundamental para el devenir de una empresa.

**Abogado del ICAIB y socio director de Salas & Cerdá*

Women in a legal world

Casi 25 años del proceso monitorio en España, ¿puede su reforma mejorar la eficiencia de la jurisdicción civil en su conjunto?

por marta polvorosa*



“Las pymes y los profesionales podrán cobrar en 20 días las deudas inferiores a los 5 millones”. Los más veteranos recordarán cómo, en 1998, la prensa se hacía eco de la medida estrella del proyecto de la “nueva” Ley 1/2000, de 7 de

enero, de Enjuiciamiento Civil (“t”): el proceso monitorio.

Regulado en los artículos 812 a 818 LEC, se concibió como una vía rápida y sencilla para recuperar deudas líquidas, determinadas, vencidas y exigibles.

El proceso se inicia con la presentación de un escrito sucinto en el Juzgado de Primera Instancia del domicilio del deudor, acompañado de documentos que acrediten la existencia de la deuda. Una vez recibido, el letrado de la administración de justicia (“LAJ”) requiere al deudor para que, en veinte días, pague voluntariamente o formule oposición. Si guarda silencio, el LAJ dicta auto que permite al acreedor instar la ejecución; en caso de oposición, el asunto se dirimirá como juicio verbal u ordinario.

El monitorio nació con fuerza como un mecanismo útil y

esperanzador, especialmente para combatir la rebeldía procesal del deudor, práctica frecuente en España: quien no pagaba ni se oponía se encontraba pronto con una ejecución y el embargo de sus bienes.

Para valorar su eficacia, conviene atender a las distintas formas de terminación y, en particular, a dos grupos de acreedores que pueden considerarse “exitosos”: quienes logran el cobro o el despacho de ejecución.

El Consejo General del Poder Judicial (“CGPJ”) recoge que, en 2003, cerca del 20% de los monitorios terminaban con pago “voluntario” y el 44% con ejecución. No obstante, la eficacia se ha ido reduciendo progresivamente año tras año hasta llegar a 2024, cuando apenas un 5% de acreedores consiguió el pago “voluntario” y menos del 30% alcanzó la ejecución, situando a los

AÑO	Pago	Ejecución	Transformación en juicio verbal	Transformación en juicio ordinario	Otras
2003	18,58%	44,27%	6,83%	3,82%	26,50%
2024	4,90%	29,80%	5,01%	1,20%	58,90%

Formas de terminación del proceso monitorio (Fuente: CGPJ, Informe "La Justicia Dato a Dato")

considerados "exitosos" por debajo del 35%.

Sobre este grupo recaen hoy dos obstáculos que, a mi parecer, desvirtúan la razón de ser del proceso monitorio.

El primero afecta a quienes logran el despacho de ejecución. Y es que, aunque los trámites iniciales del monitorio resulten relativamente ágiles, los prolongados plazos de ejecución —42,4 meses de media en 2023, según el Portal de Transparencia del CGPJ— hacen que el procedimiento en su conjunto difícilmente pueda considerarse eficiente.

El segundo obstáculo deriva de la LO 1/2025, que impone la obligación de acudir a un medio adecuado de solución de controversias ("MASC") antes de acceder a la jurisdicción civil. Aunque la norma contempla materias expresamente excluidas, el proceso monitorio no figura entre ellas.

Este requisito no solo añade tiempo y costes al acreedor al que se le prometía un procedimiento ágil, sino que desnaturaliza el monitorio, al duplicar en la práctica su función: el MASC en casos de impago persigue el mismo

objetivo que el monitorio —requerir al deudor antes del juicio—. Así, si el deudor paga en el MASC, el monitorio resulta innecesario; y si discute la deuda, el acreedor acudirá directamente a un declarativo.

Dejando de lado al 35% de los acreedores "exitosos", debemos centrarnos en el 65% restante, para quienes el monitorio no ofrece una solución real.

Casi un 60% de los monitorios finaliza en "otras formas de terminación" —archivos, inadmisiones, desistimientos o acuerdos extrajudiciales—, porcentaje que en gran medida obedece a las dificultades de notificación, pues la imposibilidad de recurrir a la notificación por edictos hace ineficaz el proceso monitorio frente a deudores ilocalizables o poco "colaboradores".

Por último, se encuentra el grupo de acreedores que, por oposición del deudor, deben acudir a un declarativo. En la práctica, basta una oposición mínimamente fundada para transformar el procedimiento "rápido" en un proceso que en 2024 tuvo una duración media de 12,17 meses, más la ejecución en su caso. No sorprende que muchos profesionales opten por acudir directamente al

procedimiento ordinario, evitando los meses que se perderían en un monitorio previo.

Los procesos monitorios suponen prácticamente un tercio de los procedimientos civiles que se inician cada año en nuestro país. Con unos Juzgados sobrecargados y ante el panorama descrito, la necesidad de encontrar una vía realmente eficaz y ágil para resolver los impagos de deudas acreditadas —y en muchos casos reconocidas— es esencial. No estamos ante litigios de gran complejidad probatoria ni que requieran un análisis jurídico sofisticado. Por ello, es fundamental que existan mecanismos procesales que permitan su rápida resolución, evitando que ocupen recursos judiciales que serían más necesarios en asuntos de mayor complejidad.

**Abogada en el área de litigación y arbitraje de Addleshaw Goddard y responsable de la Comisión de Relaciones Diplomáticas de WLW Young*

El nuevo blindaje empresarial: resiliencia, ciberseguridad y gobernanza legal

por victoria bujalance vigara*



La transformación digital ha fortalecido la eficiencia empresarial, pero también ha incrementado su exposición al cibercrimen, cuyo impacto económico global podría superar los 10,5 billones de dólares anuales para 2025. Esta dependencia tecnológica genera una paradoja: el progreso digital amplía simultáneamente la vulnerabilidad organizacional. Frente a ello, la resiliencia deja de ser una respuesta puntual a las crisis para convertirse en un principio estratégico de gestión, que integra tecnología, gobernanza

y cultura. Según Bhamra, Dani y Burnard (2011), la resiliencia implica no solo resistir o recuperarse, sino aprender y transformarse tras la adversidad. En el ámbito de la ciberseguridad, esto significa asumir que la seguridad absoluta es imposible; la verdadera fortaleza radica en la capacidad de las organizaciones para gestionar la vulnerabilidad, adaptarse con agilidad y mantener la continuidad operativa mediante liderazgo, flexibilidad y aprendizaje continuo.

El ecosistema de amenazas digitales se ha vuelto progresivamente más sofisticado. Ataques de ransomware, phishing, denegación de servicio (DDoS) o exfiltración de datos conforman un paisaje de riesgo multiforme. Lo relevante no es solo la diversidad de ataques, sino la asimetría de poder entre atacantes y defensores: mientras los primeros operan con agilidad y anonimato, las organizaciones deben responder dentro de marcos normativos y éticos más rígidos.

Asimismo, la frontera entre lo técnico y lo geopolítico se ha difuminado: los ciberataques ya no son únicamente delitos informáticos, sino instrumentos de competencia económica e incluso política, ejecutados por redes criminales transnacionales o actores estatales.

La resiliencia frente a amenazas digitales se construye a partir de la interacción entre múltiples factores. Por un lado, la gobernanza y el liderazgo estratégico. La alta dirección debe concebir la ciberseguridad como una cuestión de sostenibilidad, no como un gasto técnico. En segundo lugar, las capacidades tecnológicas y la cultura organizacional. La inversión en detección temprana, inteligencia artificial y automatización debe acompañarse de políticas

éticas y de control humano. Además, la sensibilización del personal es crucial. Los fallos humanos siguen siendo la principal puerta de entrada de ataques. Por último, una herramienta de resiliencia que tienen las empresas es la gestión de la continuidad del negocio elaborando Planes de contingencia realistas. Más allá de la mera prevención, la capacidad de respuesta y recuperación define el grado real de resiliencia.

El papel del abogado corporativo ha evolucionado desde la mera función de cumplimiento hacia un rol estratégico y transversal. En la era digital, su intervención no se limita a interpretar la norma, sino que contribuye a integrar el derecho en la gestión del riesgo tecnológico.

Su aporte se manifiesta en varios ámbitos, como el cumplimiento normativo y gobernanza asegurando la coherencia entre los marcos regulatorios y las prácticas internas; estableciendo responsabilidades claras frente a proveedores y partners tecnológicos; coordinando la comunicación con autoridades, aseguradoras y clientes en las respuestas ante incidentes; promoviendo la ética digital y la corresponsabilidad; y anticipando riesgos legales emergentes vinculados a inteligencia artificial,

soberanía de datos o algoritmos autónomos.

En este sentido, el abogado in-house se erige como actor clave de la resiliencia cibernética, no solo como custodio legal, sino como mediador entre la tecnología, la estrategia y la ética empresarial.

La resiliencia empresarial ante ataques cibernéticos debe ser entendida como una competencia organizacional integral, no como un conjunto de medidas reactivas. La adaptación continua, el aprendizaje colectivo y la colaboración intersectorial son los verdaderos indicadores de madurez en la ciber-resiliencia.

El futuro de las organizaciones dependerá de su capacidad para equilibrar innovación y seguridad, y para integrar en su gobernanza a todos los actores relevantes, incluyendo al abogado in-house como socio estratégico. Solo así será posible transitar desde una cultura de defensa fragmentada hacia un modelo de sostenibilidad digital, donde la resiliencia se convierta en el núcleo de la competitividad global.

**Directora legal y de cumplimiento normativo Alter Technology Tüv Nord Sau*

Sesión de coaching

Liderar en Tiempos de Cambio: cómo los abogados senior pueden dar forma al futuro de la profesión

por bárbara de eliseu



La profesión jurídica en Europa se enfrenta a una de las transformaciones más profundas de su historia. La globalización, la digitalización, el rápido auge de la tecnología legal y el cambio en las expectativas de los clientes están redefiniendo la manera en que se prestan los servicios jurídicos. Al mismo tiempo, nuevas generaciones de abogados están entrando en

la profesión con perspectivas diferentes sobre la carrera, el equilibrio entre vida personal y profesional, y el papel del Derecho en la sociedad.

En este contexto de disrupción, los abogados senior – aquellos con más de 15 o 20 años de experiencia – están en una posición única para desempeñar un papel decisivo. Lejos de quedar relegados por la tecnología o el cambio generacional, pueden actuar como líderes, mentores y visionarios que guían a la profesión hacia su próximo capítulo. Déjame mostrarte cómo.

El cambio trae inevitablemente incertidumbre. Las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, generan oportunidades pero también despiertan temores sobre la sustitución y plantean dilemas éticos. Los clientes son más exigentes, esperan servicios basados en el valor,

transparencia en los honorarios y enfoques innovadores. Para los abogados más jóvenes, este panorama puede resultar abrumador. Aquí es donde la perspectiva experimentada de los abogados senior se vuelve invaluable. Habiendo vivido crisis económicas, cambios regulatorios y fluctuaciones del mercado, los abogados con trayectoria saben que el cambio es cíclico y superable. Pueden ofrecer tranquilidad, visión estratégica y confianza. Su sabiduría acumulada funciona como brújula que evita que los equipos y las organizaciones queden paralizados por el miedo a lo desconocido.

Por otro lado, el liderazgo en la abogacía no consiste solo en guiar despachos o clientes; también implica nutrir a la próxima generación de profesionales. Los abogados senior poseen un caudal de conocimiento tácito que no se encuentra en manuales ni en bases de datos: las sutilezas

de la negociación, el arte de la persuasión en los tribunales, las reglas no escritas de la gestión de clientes. Al asumir la mentorización, los abogados experimentados garantizan que este legado no se pierda. Ayudan a los jóvenes a desarrollar no solo habilidades técnicas, sino también juicio profesional, resiliencia y fundamentos éticos. En un tiempo en el que muchos abogados jóvenes luchan por encontrar propósito y compromiso, la figura del mentor ofrece guía e inspiración.

Además, la mentorización no es un camino de una sola dirección. Los abogados senior que se implican con colegas más jóvenes también se benefician de nuevas ideas, diversidad de perspectivas y dominio tecnológico. Este intercambio fortalece a ambas partes y crea una profesión más dinámica y adaptable. El auge de la tecnología legal plantea no solo cuestiones técnicas, sino también éticas. ¿Hasta qué punto debe delegarse la toma de decisiones en las máquinas? ¿Cómo proteger la confidencialidad de los clientes en una era de plataformas digitales y almacenamiento en la nube? ¿Cómo equilibrar la eficiencia con la justicia?

Estas preguntas no pueden responderse únicamente con algoritmos. Requieren juicio humano, basado en valores profesionales y principios éticos. Los abogados

senior, con su profundo conocimiento de las tradiciones y responsabilidades de la profesión, están en la mejor posición para liderar estos debates.

Al afirmarse como líderes éticos, ayudan a garantizar que la tecnología sirva a la justicia en lugar de socavarla. Su voz es crucial para dar forma a los estándares profesionales, los marcos regulatorios y la cultura de los despachos y las instituciones.

Otra dimensión del liderazgo radica en dar ejemplo. Los abogados senior que abrazan el cambio – en lugar de resistirse a él – envían un mensaje poderoso a sus equipos y clientes. Al aprender nuevas herramientas, invertir en formación continua y mostrar apertura a la innovación, demuestran que la adaptabilidad es una fortaleza en cualquier etapa de la carrera. Esto no significa abandonar la tradición ni desechar la experiencia adquirida. Al contrario, se trata de integrar lo mejor de ambos mundos: la estabilidad de la experiencia con el dinamismo de las herramientas modernas. Así, los abogados senior encarnan la resiliencia – la cualidad más necesaria en tiempos de transformación.

Finalmente, los abogados senior desempeñan un papel fundamental en la construcción de cómo se percibe la profesión jurídica en la sociedad. Su credibilidad,

autoridad y redes les permiten influir en el debate público, contribuir a la reforma legal y representar los valores de la justicia a nivel nacional y europeo.

En una época en la que se cuestiona la legitimidad de muchas profesiones, la voz de los abogados experimentados resulta esencial para reafirmar la relevancia del Derecho como pilar de la democracia, la equidad y la dignidad humana. Al alzar la voz, escribir, enseñar y comprometerse con las instituciones, los abogados senior aseguran que la profesión jurídica no sea solo reactiva al cambio, sino también proactiva en configurarlo.

El futuro del Derecho no se construirá únicamente con tecnología ni exclusivamente con las nuevas generaciones. Se construirá mediante la colaboración entre experiencia e innovación, tradición y transformación.

Los abogados senior tienen una responsabilidad – y una oportunidad – de liderar en tiempos de cambio. Actuando como mentores, guías éticos, modelos a seguir y líderes de pensamiento, garantizan que la profesión evolucione sin perder su esencia.

Para que la abogacía prospere en las próximas décadas, la sabiduría y el liderazgo de los abogados experimentados no son opcionales: son indispensables.

LANZAMIENTO DEL LEGAL LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM

LA INICIATIVA ESTRELLA DE WLW



WOMEN IN A LEGAL WORLD



HARVARD
LAW SCHOOL
EXECUTIVE EDUCATION



ILUSTRE COLEGIO
DE LA ABOGACÍA
DE MADRID

SUNTORY
GLOBAL SPIRITS



DILITRUST

Registradores
DE ESPAÑA

Media partner:

Iberian Lawyer

2025



IBERIAN LAWYER



THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN
BUSINESS COMMUNITY

Every issue includes:

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

Follow us on



N 149 | Noviembre 2025

Editor-in-Chief

ilaria.laquinta@iberianlegalgroup.com

In collaboration with

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

Contributor

mercedes galán, bartolomé salas seguí, michela cannovale,
victoria bujalance vigara, marta polvorosa,
bárbara de eliseu

Group Editor-in-Chief

nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

Office Manager

carlos.donaire@iberianlegalgroup.com

Graphic Designer

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

Group Conference Manager

anna.palazzo@iberianlegalgroup.com

CEO

aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director

stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director

helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO

valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Group Marketing and Sales Manager

chiara.segbi@lcpublishinggroup.com

Marketing & Sales Department

alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

Events Executive

chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department

anna.balduzzi@lcpublishinggroup.com
annika.meynardi@lcpublishinggroup.com

Editor

Oficina registrada:
C/ Ríos Rosas, 44 A - 2º G.H

28003 Madrid, Spain

T: +34 91 563 3691

info@iberianlawyer.com

www.iberianlawyer.com

www.thelatinamericanlawyer.com

The publisher and authors are not responsible for the results of any actions (or lack thereof) taken on the basis of information in this publication. Readers should obtain advice from a qualified professional when dealing with specific situations. Iberian Lawyer is published 11 times a year by Iberian Legal Group SL.

© Iberian Legal Group SL 2020 - January 2022

Copyright applies. For licensed photocopying, please contact info@iberianlegalgroup.com

Legal Deposit

M-5664-2009