

Qué esperan los clientes  
de sus despachos

Al Act: nuevas obligaciones,  
calendario revisado

# Ignacio Pereña Pinedo, Legal ante la transformación de ACS

José Vicente Morote (Andersen):  
“Los fondos están ahí, pero nuestro  
modelo no los necesita”

ANDERSEN



# Editorial

Ilaria laquinta



## El tamaño no lo explica todo

¿Han leído los datos de facturación mundial de los despachos de abogados publicados a mediados de septiembre por *Law.com*? En *Iberian Lawyer* ya [hablamos de ellos aquí](#). El Global 200, la clasificación de los 200 mayores despachos del mundo por facturación, muestra que la parte alta del sector legal crece con fuerza. Hablamos de un volumen de negocio enorme: 248.500 millones de dólares en 2025, con un crecimiento conjunto del 11,9% respecto al año anterior. Hay, no obstante, matices importantes. Para empezar, los cincuenta mayores despachos concentran ya el 59% de la facturación del Global 200. Y, en cuanto a la velocidad de crecimiento, los primeros cien aumentaron sus ingresos un 12,7%, frente al 8,8% de los siguientes cien.

En lo más alto de la clasificación, cómo no, están los gigantes estadounidenses Kirkland & Ellis y Latham & Watkins (con 10.556 y 8.300 millones de dólares, respectivamente), que, como de costumbre, dominan la escena con sus cifras astronómicas frente al resto del mundo. En Europa, las firmas de origen británico son las que más se acercan a esa escala. Sin embargo, como siempre, el Reino Unido juega en otra liga. Para encontrar el primer despacho español hay que esperar hasta el puesto 125, donde aparece Garrigues, con cerca de 597 millones

de dólares. Le sigue Cuatrecasas en el puesto 143, con unos 505 millones; y Uría Menéndez, en el 186, con aproximadamente 348 millones. La distancia respecto a los gigantes estadounidenses es considerable, ya que la facturación conjunta de las tres firmas españolas ronda los 1.450 millones.

Dentro de Europa continental, esas mismas cifras dibujan una posición más destacada. Garrigues supera por facturación a la alemana Rödl & Partner, situada en el puesto 135. Cuatrecasas aparece inmediatamente por delante de Loyens & Loeff, firma de origen neerlandés que ocupa el 144, y supera a la alemana Hengeler Mueller, en el 154. Uría se encuentra cerca de otra alemana, Gleiss Lutz, y de la italiana BonelliErede, en los puestos 182 y 183. Las españolas tienen, por tanto, un tamaño relevante entre las firmas de origen continental incluidas en el ranking, aunque sus estructuras y perímetros de actividad no sean idénticos.

Pero el volumen cuenta solo una parte de la historia. Entre las españolas, Uría encabeza los ingresos por abogado, con 530.000 dólares, frente a los 408.000 de Cuatrecasas y los 375.000 de Garrigues. Las cinco firmas continentales citadas superan esas cifras: Hengeler Mueller alcanza los 1,21 millones de dólares por profesional; Rödl & Partner, los 1,07 millones; Gleiss Lutz, los 1,03 millones; BonelliErede, los 765.000; y Loyens & Loeff, los 614.000. La posición por tamaño no se reproduce, por tanto, al comparar los ingresos por abogado. La diferencia plantea una pregunta sobre cuánto consiguen cobrar por el trabajo que realizan y qué tipo de asuntos sostienen su negocio. El ranking no permite separar el efecto de las tarifas, la presencia geográfica o la composición de los equipos, pero sí muestra que la distancia en ingresos por profesional también existe frente a competidores europeos de tamaño más próximo.

En España operan seis de las diez mayores firmas del mundo: Latham & Watkins, DLA Piper, Gibson Dunn, A&O Shearman, Baker McKenzie y White & Case. Entre ellas, Latham alcanza los 2,23 millones de dólares por abogado y la también estadounidense Gibson Dunn, los 2,04 millones. A&O Shearman, resultado de la fusión de la británica Allen & Overly y la estadounidense Shearman & Sterling, ocupa el puesto 8, con 1,23 millones de dólares por abogado. Fuera de ese grupo de diez, las británicas Clifford Chance, Linklaters y Freshfields aparecen en los puestos 12, 16 y 18, con unos ingresos por profesional de 1,06, 1,09 y 1,15 millones de dólares, respectivamente. Todas combinan una gran dimensión con una facturación por profesional muy superior a la de las tres firmas españolas. Son datos globales, influidos por las tarifas y los asuntos de los distintos mercados. No describen lo que factura un abogado en Madrid ni permiten deducir la rentabilidad de su oficina, pero las firmas a las que corresponden sí participan en la disputa por los mandatos y los socios en España.

Tampoco existe un único modelo internacional. Uría supera por ingresos por abogado los promedios globales de la firma multinacional Dentons, la organización europea CMS y la británica Bird & Bird. Una red más extensa no garantiza por sí sola un ingreso mayor por profesional.

La cuestión es qué margen económico deja cada modelo para sostener la competencia. Los ingresos deben cubrir los costes, y los beneficios pueden distribuirse o reinvertirse. En el análisis de *Law.com*, **Heather McDevitt**, presidenta de la estadounidense White & Case, considera esencial invertir en inteligencia artificial, aunque todavía no puede señalar un fuerte retorno. Poder financiar esa espera también es una ventaja.

Las firmas españolas ocupan una posición relevante en su entorno continental y compiten en casa con organizaciones de una escala muy superior. El contraste invita a mirar más allá del crecimiento de la facturación y preguntarse qué asuntos lo sostienen. También importa cómo se remunera ese trabajo: de ello depende, una vez cubiertos los costes, el margen para seguir invirtiendo. El tamaño importa, pero la posición competitiva depende de cómo se convierte en un negocio rentable y en un servicio que el cliente quiera seguir contratando.

Precisamente sobre lo que los clientes esperan de sus despachos, les invito a leer en este número nuestra encuesta a general counsel. Encontrarán además una entrevista con el responsable jurídico de ACS, un repaso a los movimientos estratégicos de Andersen y DLA Piper, junto con otros muchos contenidos. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

## 2026 EVENTS CALENDAR

### OCTOBER

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

### NOVEMBER

- Iberian Lawyer Inhousecommunity Day Madrid, 05/11/2026
- Iberian Lawyer Gold Awards Madrid, 05/11/2026
- FinancecommunityWEEK Milan, 09-12/11/2026
- Financecommunity Awards Milan, 12/11/2026
- Legalcommunity Real Estate Awards Milan, 26/11/2026
- Legalcommunity Marketing Awards Milan, 30/11/2026

## 2027 EVENTS CALENDAR

### JANUARY

- LegalcommunityMENA Awards Riyadh, 21/01/2027
- Legalcommunity Energy Awards Milan, 28/01/2027

### FEBRUARY

- Legalcommunity Finance Awards Milan, 04/02/2027
- Iberian Lawyer Labour Awards Madrid, 11/02/2027
- FinancecommunityES Private Capital Talks and Drinks Madrid, 25/02/2027

#### LEGEND

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

### MARCH

- Iberian Lawyer Inspiralaw Madrid, 09/03/2027
- Legalcommunity IP&TMT Awards Milan, 11/03/2027
- The LatAm Women Awards Mexico City, 18/03/2027
- Financecommunity Fintech Awards Milan, 23/03/2027

### APRIL

- LC Inspiralaw Italia Milan, 05/04/2027
- Legalcommunity Tax Awards Milan, 08/04/2027
- LegalcommunityCH Awards Zurich, 22/04/2027

### MAY

- The LatAm Women Awards - Brazil Edition São Paulo, 13/05/2027
- Financecommunity Private Capital Day Milan, 18/05/2027
- Legalcommunity Forty under 40 Awards Milan, 20/05/2027
- Iberian Lawyer IP&TMT Awards Madrid, 27/05/2027

### JUNE

- Legalcommunity Week Milan, 7-11/06/2027
- Legalcommunity Corporate Awards Milan, 09/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Day Madrid, 24/06/2027
- Iberian Lawyer Energy Awards Madrid, 24/06/2027

### JULY

- LC Italian Awards Rome, 01/07/2027

### SEPTEMBER

- LC Energy Day Milan, 09/09/2027
- The LatAm Energy & Infrastructure Awards São Paulo, 09/09/2027
- Legalcommunity Labour Awards Milan, 16/09/2027
- Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards Madrid, 23/09/2027
- Inhousecommunity Days Rome, 29/09-1/10/2027



## ITALY

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

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

| FINANCE              |                          | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 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<br>SUBMISSION<br>↓ |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/25                |                             |
| Research Period to   | 31/12/25                |                             |
| Deadline Submission  | venerdì 16 gennaio 2026 |                             |
| Report Publication   | APR-25                  |                             |

| TAX                  |                         | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 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 UNDER 40       |                          | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/25                 |                             |
| Research Period to   | 31/12/25                 |                             |
| Deadline Submission  | venerdì 27 febbraio 2026 |                             |
| Report Publication   | ott-26                   |                             |

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

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

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

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

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

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

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

## SPAIN AND PORTUGAL

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

| IP&TMT               |            | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/03/25   |                             |
| Research Period to   | 28/02/26   |                             |
| Deadline Submission  | 19/01/2026 |                             |
| Report Publication   | Jun-26     |                             |

| ENERGY & INFRASTRUCTURE |            | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|-------------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from    | 01/04/25   |                             |
| Research Period to      | 31/03/26   |                             |
| Deadline Submission     | 16/03/2026 |                             |
| Report Publication      | Jul-26     |                             |

| FORTY UNDER 40       |            | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/05/25   |                             |
| Research Period to   | 31/04/26   |                             |
| Deadline Submission  | 18/05/2026 |                             |
| Report Publication   | Sep-26     |                             |

| GOLD                 |            | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/07/25   |                             |
| Research Period to   | 30/06/26   |                             |
| Deadline Submission  | 08/06/2026 |                             |
| Report Publication   | Nov-26     |                             |

## SWITZERLAND

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

| SWITZERLAND          |            | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/25   |                             |
| Research Period to   | 31/12/25   |                             |
| Deadline Submission  | 09/02/2026 |                             |

## LATAM

Contact Referent [janci.escobar@iberianlegalgroup.com](mailto:janci.escobar@iberianlegalgroup.com)

| WOMEN AWARDS         |            | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from | 01/01/25   |                             |
| Research Period to   | 31/12/25   |                             |
| Deadline Submission  | 09/02/2026 |                             |

| ENERGY & INFRASTRUCTURE |            | DOWNLOAD<br>SUBMISSION<br>↓ |
|-------------------------|------------|-----------------------------|
| Research Period from    | 30/04/25   |                             |
| Research Period to      | 01/05/26   |                             |
| Deadline Submission     | 09/03/2026 |                             |
| Report Publication      | 2027       |                             |

# Contenidos

IBERIANLAWYER 158

40

**Ignacio Pereña Pinedo,**  
**Legal ante la transformación**  
**de ACS**

34

**José Vicente Morote (Andersen):**  
**“Los fondos están ahí, pero nuestro**  
**modelo no los necesita”**



**8**

## EN MOVIMIENTO

Ejaso incorpora a Raúl García y Jordi Bermúdez como socios

**16**

## EN LA WEB

Latham, Garrigues, Uría y Deloitte en la combinación Lottomatica-Cirsa

**22**

El auge del abogado menor de 40 años en el mercado legal ibérico

**28**

Qué esperan los clientes de sus despachos

**46**

LRB apuesta por crecer desde la especialización

**52**

Zadal, de boutique fiscal a proyecto multidisciplinar

**58**

Al Act: nuevas obligaciones, calendario revisado

**64**

Un nuevo capítulo para DLA Piper Portugal

**70**

Pares, 15 años a su manera

**86**

Raíces fuertes, frutos sanos

**90**

AsKey, el saber digital de Chiomenti

**96**

## FINANZAS EN ACCIÓN

### NOMBRAMIENTO

BBVA designa a Manuel Muñoz nuevo director global de Regulación

**100**

## FINANZAS EN CLAVE EN LA WEB

Colliers asesora a KKR en una inversión de €528 millones

**106**

Los secundarios ganan peso en el private capital

**110**

El capital riesgo, entre la huida de la tecnología y el fin de los rendimientos fáciles

**116**

## ESPECIAL

Iberian Lawyer Forty under 40 Awards 2026

**138**

## WCA

Más allá de la norma: la diligencia debida como motor operativo en la seguridad de sectores críticos

**140**

## SESIÓN DE COACHING

Confianza y transparencia entre socios

## En movimiento

### Ejaso incorpora a Raúl García y Jordi Bermúdez como socios

Ejaso ha reforzado su departamento de Derecho Laboral con la incorporación de **Raúl García**, hasta ahora en EY Abogados, como socio, junto con **Nicolás Chacón** como principal associate y **Laura Inigo** como associate. Ejaso también ha incorporado a **Jordi Bermúdez** a su oficina de Barcelona como socio en la práctica de derecho corporativo y regulación financiera. Se incorpora desde RocaJunyent.



### Ecija amplía su presencia en Andalucía e incorpora nuevos socios

Ecija ha ampliado su presencia en Andalucía mediante la incorporación del equipo de Lean Abogados, con sede en Sevilla. La operación incorpora al despacho a un grupo de siete profesionales, liderado por cuatro nuevos socios: **Leandro Sequeiros**, **Javier Moreno**, **Fernando Ollero** y **Francisco Hidalgo**. En Madrid, el despacho ha incorporado a **María Cortizas** (fiscal) y **Eduardo Gómez de Enterría** (laboral) como socios.



## Auren abre su práctica jurídica en Sevilla con un nuevo socio

Auren ha nombrado a **Francisco José Fernández Romero** como nuevo socio para abrir la práctica legal del despacho en Sevilla, lo que supone el lanzamiento de un área nacional de Colaboración Público-Privada bajo su dirección.



SERGIO FERNÁNDEZ MONEDERO



AUGUSTO MARTÍN CARRASCAL



JUAN MARTÍN ANDERSEN

## Andersen incorpora a tres nuevos socios

Andersen ha incorporado a **Sergio Fernández Monedero** como socio de su práctica de urbanismo en la oficina de Valencia. **Augusto Martín Carrascal** también se ha incorporado a Andersen como

socio en el área de práctica de tecnología y propiedad intelectual, mientras que **Juan Martín Andersen** se ha incorporado como socio en el departamento fiscal.

## Broseta incorpora a Víctor Fernández como socio

Broseta ha reforzado su práctica de Litigación e Insolvencia con la incorporación de **Víctor Fernández** como socio en su oficina de Barcelona.







## Deloitte Legal incorpora a Juan Urbano como socio de laboral

Deloitte Legal ha reforzado su práctica de Laboral y Empleo en Andalucía con la incorporación de **Juan Urbano** como nuevo socio en Málaga. La operación viene acompañada de la incorporación de un equipo de cinco profesionales especializados en la misma materia.

## Israel de Diego se incorpora a Ramón y Cajal como socio

Ramón y Cajal Abogados ha incorporado a **Israel de Diego** como socio de su práctica de M&A. La incorporación supone el regreso de Israel de Diego, que anteriormente pasó diez años en el despacho.



EMILI MORAGAS, ANTONIO GALLARDO



IÑAKI ROTETA, NURIA UNCETA-BARRENECHEA

## BDO Abogados amplía su presencia en Barcelona y San Sebastián

BDO Abogados ha integrado Moragas Legal, un despacho de Barcelona especializado en servicios jurídicos para compañías de seguros, empresas y particulares. La integración incorpora a BDO un equipo liderado por **Emili Moragas Freixa**, que se incorpora como of counsel, y **Antonio Gallardo Muñoz**, que asume el cargo de director. En el norte de España, BDO ha integrado la firma de auditoría BSK Bask Consulting, lo que supone la apertura de su primera oficina en San Sebastián. La integración incorpora 13 profesionales a BDO, incluidos los socios **Nuria Unceta-Barrenechea** e **Iñaki Roteta**.



## Fieldfisher incorpora a Vanessa Armas como socia de banca

Fieldfisher ha incorporado a **Vanessa Armas** como socia de su práctica de banca y finanzas en España.

## EY Abogados incorpora a Ignacio Grangel como socio

EY Abogados ha incorporado a **Ignacio Grangel** como socio responsable de su área de Derecho Público y Sectores Regulados. También se incorpora a la práctica de Energía del despacho.



## RCD incorpora a Francisco de Asís García como socio fiscal

RCD ha incorporado a Francisco de **Asís García** como nuevo socio de su área de Derecho Fiscal.

## Afianza nombra a Álvaro Martín director jurídico corporativo

Afianza ha nombrado a **Álvaro Martín** director de asuntos jurídicos corporativos, aportando experiencia en asesoramiento jurídico, compliance y ESG. Se incorpora a Afianza desde Amara Nzero.





## Nestlé nombra a Manuela Bernasconi group general counsel

Nestlé ha nombrado a **Manuela Bernasconi** como nueva group general counsel y miembro del Comité Ejecutivo del grupo, con efectos desde el 1 de enero de 2027. Bernasconi ocupa actualmente el cargo de general counsel de la zona Américas.

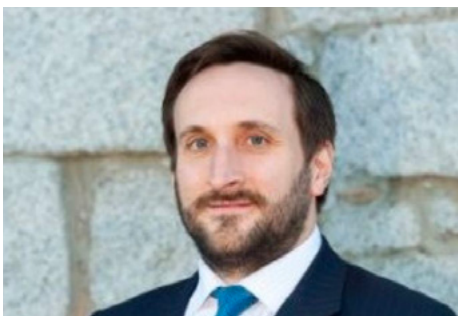
## Buenavista nombra a María Redondo directora jurídica

Buenavista Equity Partners ha nombrado a **María Redondo López** directora de asuntos jurídicos. Se incorpora desde Solaria, donde ocupaba el cargo de senior legal counsel.



## Juan Alfonso Domenech Gil se incorpora a Indra Group como director jurídico

**Juan Alfonso Domenech Gil** se ha incorporado a Indra Group como director de asuntos jurídicos de negocio. Antes de incorporarse a Indra Group, Domenech Gil estuvo vinculado a Abanca.



## Filippo Monopoli se incorpora a Flix como head of legal EU West

**Filippo Monopoli** ha sido nombrado nuevo head of legal EU West de Flix, supervisando los asuntos jurídicos en Italia, Francia, España y Portugal.







## Deloitte Legal Telles incorpora a Lídia Neves como socia de IP

Deloitte Legal Telles ha reforzado su equipo de Tecnología, Privacidad y Propiedad Intelectual con la incorporación de **Lídia Neves** como socia. Se incorpora desde Antas da Cunha Ecija.



NUNO LIMA DA LUZ, HÉLDER M. MOURATO

## EY Law incorpora a nuevos socios asociados en Portugal

EY Law ha incorporado a **Nuno Lima da Luz** y **Hélder M. Mourato** como socios asociados en Portugal. Nuno Lima da Luz coordinará la práctica de derecho digital, mientras que Hélder M. Mourato reforzará el equipo de M&A.



CAROLINA MENEZES, FILIPA BOTELHO MONIZ, ELSA RODRIGUES, ANA MÓNICA ALMEIDA, LUÍS ALMEIDA CARNEIRO  
MARGARIDA MENDES DA MOTA, RITA BEIRÔCO, ASSUNÇÃO DA CUNHA, MAFALDA PALMA

## Pares integra Unit Legal en su 15.º aniversario

Pares ha integrado al equipo de Unit Legal, que anteriormente operaba bajo el nombre de Espanha e Associados. La integración incorpora a tres socios —**Elsa Rodrigues**, **Rita Beirôco** y **Luís Almeida Carneiro**— junto con el resto de su equipo.



# LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com



**INFORMATION**



**EVENTS**



**INTELLIGENCE**



**PUBLICATIONS**

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



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





# LEGALCOMMUNITYMENA

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

LEGAL MARKET IN MENA AREA

DEAL ADVISORS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

IN-HOUSE LAWYERS



Follow us on



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



## En la web



**S**eptiembre ha dejado varias operaciones relevantes en las que han participado importantes despachos españoles e internacionales, en los sectores como gaming, inmobiliario y energía.

Entre las operaciones más destacadas se encuentran el asesoramiento de Latham & Watkins a Lottomatica en su combinación de 2.800 millones de euros con Cirsa; el trabajo de RocaJunyent y CMS en la joint venture de 1.000 millones de euros entre Colonial y Vita Group en Madrid; y el asesoramiento de PwC a FOCO en el proyecto de hidrógeno verde Onuba, valorado en 890 millones de euros.

## Latham, Garrigues, Uría y Deloitte en la combinación Lottomatica-Cirsa



BLANCA ARLABÁN



FERNANDO VIVES



IGNACIO GÓMEZ-SANCHA



PABLO ESTEBAN

Latham & Watkins ha asesorado a Lottomatica Group en su acuerdo vinculante para una combinación mediante un intercambio de acciones con Cirsa Enterprises, que se llevará a cabo mediante una fusión transfronteriza por la que Cirsa será absorbida por Lottomatica. El grupo resultante mantendrá el nombre de Lottomatica y operará en los sectores de apuestas deportivas y gaming en Italia y España, además de contar con presencia en otros mercados internacionales.

Latham & Watkins asesoró a Lottomatica en materia de derecho español con un equipo formado por los socios **Ignacio Gómez-Sancha** e **Ignacio Pallarés**, el counsel **Luis Lozano** y la asociada **Lucía de Bustos**; y en materia fiscal española, con el socio **Jordi Dominguez** y el asociado **Juan Rodríguez**.

El equipo italiano estuvo liderado por los socios **Antonio Coletti** y **Stefano Sciolla**, junto con el counsel **Federico Amoroso** y los asociados **Giulio Palazzo**, **Nicholas Luraghi**, **Gianluca Volpato**, **Lorenzo Rovelli**, **Leonardo Fossatelli**, **Lorenzo Gargelli**, **Francesco Gorni**, **Alberto Tognon** y **Francesca Condò**, quienes asesoraron en cuestiones de derecho societario y mercado de capitales italiano.

Garrigues también asesoró a Cirsa en materia de derecho español, con un equipo integrado por **Fernando Vives**, presidente ejecutivo; **Álvaro López-Jorrín**, socio; **Leticia Comín**, socia; **Carlos Lozano**, asociado sénior; y **Sofía Barrena**, asociada sénior.

Uría Menéndez asesoró a Blackstone, accionista de referencia de Cirsa, con un equipo liderado por **Blanca Arlabán**, socia del área de Corporate/M&A; **Javier Redonet** y **Alfonso Ventoso**, socios del área de Mercado de Capitales; y **Alejandro Samaniego**, asociado de esta misma práctica.

Deloitte Legal asesoró a Lottomatica sobre las implicaciones de la estructuración fiscal en España de la adquisición y posterior fusión por absorción de Cirsa, con un equipo formado por los socios **Pablo Esteban** y **Sergio Ramírez**, y la senior manager **Alexandra Pruja**.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A / Fiscal

### OPERACIÓN

Combinación empresarial Lottomatica-Cirsa

### DESPACHOS

Latham & Watkins / Garrigues / Uría Menéndez / Deloitte Legal

### ASESORES

Ignacio Gómez-Sancha, Ignacio Pallarés, Jordi Dominguez, Juan Rodríguez, Antonio Coletti, Stefano Sciolla, Fernando Vives, Álvaro López-Jorrín, Leticia Comín, Pablo Esteban, Sergio Ramírez, Alexandra Pruja, Blanca Arlabán, Javier Redonet, Alfonso Ventoso

### VALOR

Aproximadamente 2.800 millones de euros

## RocaJunyent y CMS asesoran en la JV de 1.000 millones de euros entre Colonial y Vita



IGNACIO ZARZALEJOS TOLEDANO



JAVIER COLINO



NATALIA MARTÍ



ROGER PLA

RocaJunyent y CMS han asesorado respectivamente a Colonial SFL y Vita Group en la creación de una joint venture al 50% para desarrollar una plataforma de residencias de estudiantes y flex living en Madrid.

La plataforma estará formada inicialmente por tres activos que suman más de 92.000 m<sup>2</sup> y 2.200 camas, con un valor estabilizado aproximado de 1.000 millones de euros.

RocaJunyent asesoró a Colonial en los aspectos corporativos, inmobiliarios y fiscales, mientras que CMS asesoró a Vita Group.

### ÁREA DE PRÁCTICA

Corporate / Real Estate / Fiscal

### OPERACIÓN

Creación de una joint venture al 50%

### DESPACHOS

RocaJunyent / CMS

### ASESORES

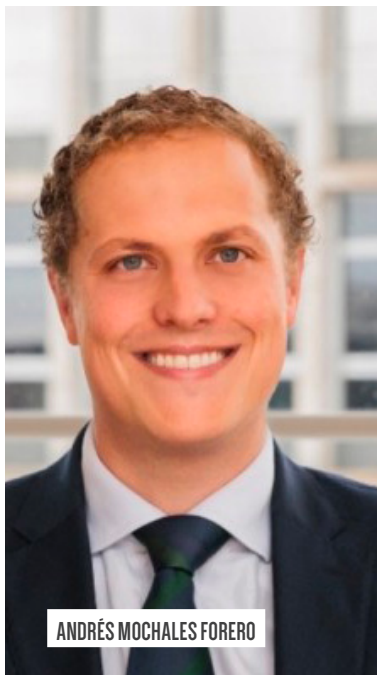
Natalia Martí, Roger Pla, Enric Moret, Javier Colino, Ignacio Zarzalejos Toledano

### VALOR

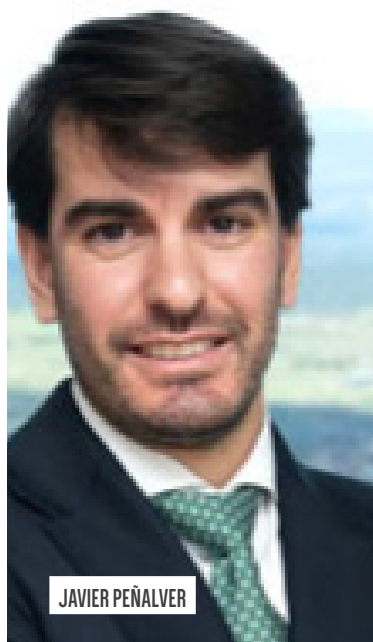
Aproximadamente 1.000 millones de euros



## PwC asesora a FOCO en el proyecto Onuba de 890 millones de euros



ANDRÉS MOCHALES FORERO



JAVIER PEÑALVER



SILVIA LUCENA GÁLVEZ

PwC ha asesorado a FOCO, el fondo de coinversión gestionado por COFIDES, en su inversión en el proyecto Onuba, primera fase del Valle Andaluz del Hidrógeno Verde en Huelva. El proyecto contempla una inversión aproximada de 890 millones de euros y desarrollará una planta de producción de hidrógeno verde de 300 MW. FOCO invirtió a través de HPAS, vehículo respaldado por FOCO y Hy24 – SHV France, que adquirió una participación del 29% en Onuba Sustainable Fuels. PwC asesoró en la documentación de la inversión y en la due diligence legal en materia corporativa, regulatoria, construcción y fiscal.

### ÁREA DE PRÁCTICA

M&A / Energía / Fiscal

### OPERACIÓN

Inversión de FOCO en Onuba

### DESPACHO

PwC

### ASESORES

Andrés Mochales Forero, Javier Peñalver, Silvia Lucena Gálvez

### VALOR

Aproximadamente 890 millones de euros



# LEGALCOMMUNITYCH

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

LEGAL MARKET IN SWITZERLAND

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



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



# LEGALCOMMUNITYGERMANY

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

LEGAL MARKET IN GERMANY

IN-HOUSE LAWYERS

PRIVATE PRACTICE LAWYERS

RUMORS & INSIGHTS

DEALS & ADVISORS

MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS

DIGITAL NEWS



Follow us on



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





IMAGEN CREADA CON IA

# El auge del abogado menor de 40 años en el mercado legal ibérico

Los abogados menores de 40 años representan ya una clara mayoría de la población analizada incluida en este análisis, lo que apunta a un cambio generacional significativo en los despachos de España y Portugal. Sobre una población total de 5.749 abogados, 3.640 tienen menos de 40 años, lo que equivale al 63% de la población total

por vincenzo rozzo

**E**sto es algo más que un dato demográfico. La fuerte presencia de abogados jóvenes está transformando el perfil del mercado legal ibérico, desde la composición de los equipos de práctica hasta el futuro pipeline de liderazgo de los despachos. También plantea preguntas importantes sobre cómo las firmas están desarrollando, reteniendo y promocionando a la próxima generación de profesionales del derecho.

## EL EQUILIBRIO DE GÉNERO SIGUE SIENDO UNA DIMENSIÓN IMPORTANTE

Las mujeres representan 1.611 de los 3.640 abogados menores de 40 años, es decir, el 44% del grupo. La cifra aporta una dimensión adicional importante al retrato generacional.

La representación de las mujeres resulta especialmente relevante al analizar la transición desde la población general de abogados hacia las posiciones senior. De los 821 socios incluidos en los datos, 84 tienen menos de 40 años, lo que

representa el 10% del total de socios. Dentro de este grupo de socios menores de 40 años, el 31% son mujeres.

Las cifras apuntan, por tanto, a una distinción entre la representación dentro de la población de abogados jóvenes y la representación a nivel de partnership. Las mujeres constituyen el 44% de los abogados menores de 40 años, mientras que representan el 31% de los socios menores de 40. Esta brecha ofrece un área importante para seguir analizando la progresión profesional, el acceso al partnership y la composición del futuro liderazgo en los despachos ibéricos.

## UNA PROFESIÓN JOVEN, ESPECIALMENTE VISIBLE EN M&A

La concentración de abogados jóvenes es especialmente evidente en las prácticas transaccionales. Entre los 638 abogados identificados en los departamentos de M&A, 337 tienen menos de 40 años, lo que representa

| TOP 20 DESPACHOS                 |               |                |
|----------------------------------|---------------|----------------|
| NOMBRE DEL DESPACHO              | MENORES DE 40 | TOTAL ABOGADOS |
| EY ABOGADOS                      | 864           | 1075           |
| KPMG ABOGADOS                    | 831           | 1102           |
| GÓMEZ-ACEBO & POMBO              | 250           | 385            |
| AMBAR                            | 170           | 400            |
| EJASO                            | 155           | 247            |
| BROSETA                          | 147           | 270            |
| CECA MAGÁN ABOGADOS              | 143           | 232            |
| ANTAS DA CUNHA ECIJA             | 98            | 147            |
| EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN       | 76            | 144            |
| CMS PORTUGAL                     | 63            | 107            |
| LENER                            | 62            | 167            |
| SÉRVULO & ASSOCIADOS             | 61            | 110            |
| SPS-BARRILERO                    | 54            | 81             |
| CEREJEIRA NAMORA, MARINHO FALCÃO | 51            | 80             |
| ABREU ADVOGADOS                  | 51            | 237            |
| AUGUSTA ABOGADOS                 | 48            | 85             |
| DOWER                            | 42            | 50             |
| EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL    | 41            | 78             |
| SQUIRE PATTON BOGGS              | 40            | 60             |
| TODAGNEL-LO                      | 36            | 62             |

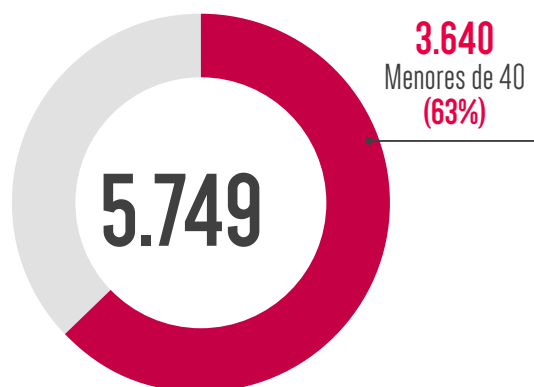
el 53% del total. Aunque la proporción se sitúa ligeramente por debajo del 63% general, el tamaño absoluto del grupo de menores de 40 confirma la importancia de los profesionales jóvenes en una de las prácticas más orientadas al negocio del mercado.

Los datos sugieren que la generación menor

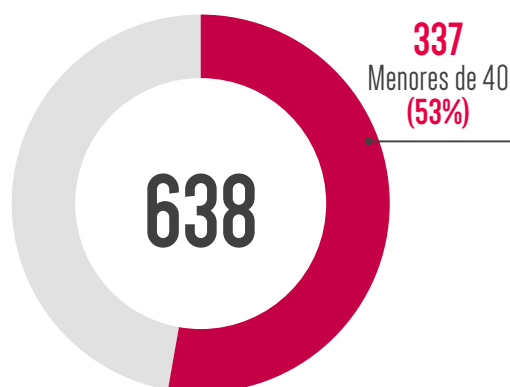
de 40 años ya está profundamente integrada en los equipos que gestionan algunas de las operaciones corporativas y de inversión más relevantes en Iberia. Su presencia, por tanto, no se limita al futuro de la profesión: los abogados jóvenes forman ya una parte importante de la estructura operativa actual del mercado.

| SOCIOS MENORES DE 40             |                      |              |
|----------------------------------|----------------------|--------------|
| NOMBRE DEL DESPACHO              | SOCIOS MENORES DE 40 | TOTAL SOCIOS |
| EY ABOGADOS                      | 8                    | 109          |
| EJASO                            | 6                    | 48           |
| GÓMEZ-ACEBO & POMBO              | 5                    | 74           |
| ABREU ABOGADOS                   | 5                    | 73           |
| CECA MAGÁN ABOGADOS              | 4                    | 42           |
| ZADAL                            | 4                    | 6            |
| ANTAS DA CUNHA ECIJA             | 3                    | 25           |
| EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN       | 3                    | 21           |
| DOWER                            | 3                    | 6            |
| EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL    | 3                    | 24           |
| DENTONS                          | 3                    | 11           |
| CASADELEY                        | 3                    | 5            |
| KPMG ABOGADOS                    | 2                    | 75           |
| CMS PORTUGAL                     | 2                    | 30           |
| SPS-BARRILERO                    | 2                    | 18           |
| CEREJEIRA NAMORA, MARINHO FALCÃO | 2                    | 6            |
| SQUIRE PATTON BOGGS              | 2                    | 14           |
| GPA - GOUVEIA PEREIRA ABOGADOS   | 2                    | 9            |
| LITTLER PORTUGAL                 | 2                    | 2            |
| MFA LEGAL & TECH                 | 2                    | 7            |

## La creciente población de abogados menores de 40 años



## Los departamentos de M&A, a la cabeza



## DÓNDE SE CONCENTRA LA PRÓXIMA GENERACIÓN

La distribución de abogados menores de 40 años entre las principales firmas también pone de relieve la escala a la que se está produciendo el cambio generacional. Entre las firmas incluidas en el top 20, EY Abogados registra 864 abogados menores de 40 años, seguida de KPMG Abogados, con 831. Gómez-Acebo & Pombo cuenta con 250, mientras que Ambar, EJASO y BROSETA registran 170, 155 y 147, respectivamente. Estas cifras muestran que los abogados jóvenes no se concentran exclusivamente en los despachos independientes tradicionales. Las grandes prácticas legales vinculadas a servicios profesionales, las firmas internacionales y los despachos ibéricos consolidados también figuran de forma destacada en la población menor de 40 años.

Los datos de partnership ofrecen otra perspectiva. EY Abogados cuenta con ocho socios menores de 40 años, mientras que EJASO y Gómez-Acebo & Pombo tienen seis y cinco, respectivamente. Abreu Advogados también registra cinco. Otras firmas del conjunto de datos, incluidas ZADAL y DOWER, presentan proporciones especialmente destacadas de socios menores de 40 años dentro de su partnership, pese a tener poblaciones totales de socios más reducidas.

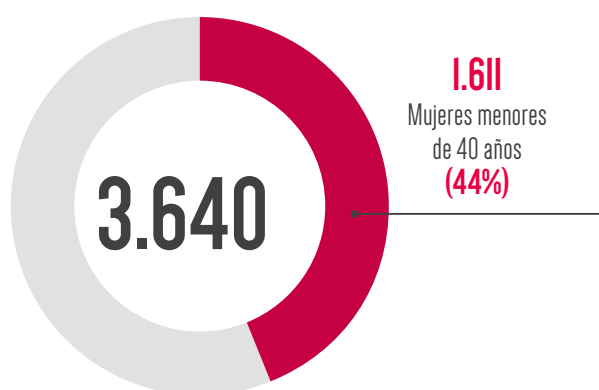
## UNA GENERACIÓN QUE CONFIGURA EL FUTURO DEL MERCADO

En conjunto, las cifras describen un mercado legal ibérico en el que la generación menor de 40 años ya no es simplemente un grupo emergente. Con casi dos tercios de los abogados analizados por debajo de los 40 años, los profesionales jóvenes forman parte central de la estructura actual del mercado y de su dirección futura. Al mismo tiempo, la proporción relativamente menor de abogados menores de 40 años entre los socios —10%— muestra la distancia entre representación demográfica y liderazgo senior. Los próximos años serán, por tanto, decisivos para determinar hasta qué punto los despachos son capaces de convertir una amplia cantera de talento joven, cada vez más experimentada, en la próxima generación de socios y líderes del mercado.

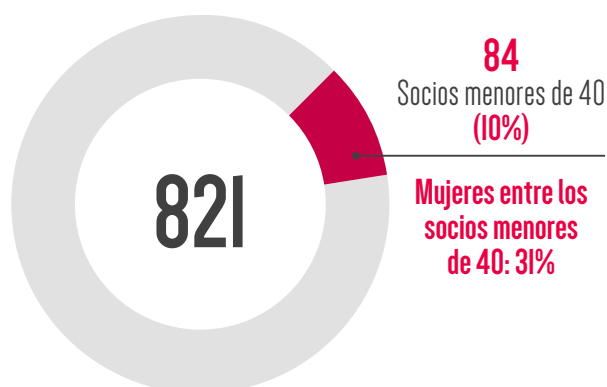
Este informe analiza esa generación con mayor detalle: dónde se concentran los abogados menores de 40 años, qué áreas de práctica los atraen, cómo evoluciona la representación de género con la seniority y qué firmas ya están viendo llegar a abogados jóvenes al partnership. En conjunto, estos indicadores ofrecen una fotografía de una profesión que atraviesa una importante transición generacional y de los abogados que, cada vez más, configuran el mercado legal ibérico en los próximos años.

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

### Equilibrio de género entre los abogados menores de 40 años



### Jóvenes en posiciones de liderazgo



Todos los datos fueron recopilados y agregados por el equipo de investigación de LC Publishing Group a partir de un total de 60 despachos activos en el mercado legal ibérico





LEGALCOMMUNITY  
AWARDS

9<sup>th</sup> Edition

# MARKET/ING

30.11.2026

- 
- 19.15** CHECK-IN  
**19.30** ROUNDTABLE  
**20.15** CEREMONY  
**21.00** STANDING DINNER
- 

MUSEO SCIENZA E TECNOLOGIA LEONARDO DA VINCI - SALA COLONNE  
Via San Vittore 21 - Milan

DRESSCODE

BUSINESS ATTIRE

# LEGALCOMMUNITYWEEK



LC PUBLISHING GROUP

**NEXT EDITION**

**07-10**

**JUNE 2027**

**MILAN** 11<sup>th</sup> EDITION

**WESTIN PALACE MILAN**

Piazza della Repubblica 20 • Milan

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

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



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

| 27 |



# Qué esperan los clientes de sus despachos

Un cuestionario de *Iberian Lawyer* analiza qué sostiene la relación con sus asesores externos y qué puede ponerla en cuestión. La calidad técnica y el conocimiento del negocio encabezan las prioridades al momento de elegir, mientras que la facturación y la transparencia sobre la inteligencia artificial concentran parte de las exigencias

por Ilaria Iaquinta

Para un *general counsel*, elegir un despacho de abogados implica decidir qué parte del trabajo jurídico se confía fuera de la empresa y a quién. En esa elección intervienen diversos factores, entre ellos la especialización del equipo y su capacidad para entender el contexto en el que debe aplicarse el asesoramiento. Después, la relación se construye en el día a día, con disponibilidad y comunicación, y se sostiene en el cumplimiento de lo acordado y la utilidad del consejo. Pero ¿qué pesa más al contratar? ¿Cómo se reparten los mandatos? ¿Por qué se deja de trabajar con una firma? Y, cuando el asesoramiento incorpora herramientas de inteligencia artificial, ¿qué información espera recibir el cliente sobre su uso? Para explorar estas cuestiones, *Iberian Lawyer* ha realizado la GC Expectations Survey 2026, que ha recogido durante el verano más de 70 respuestas de directores de asesoría jurídica y general counsel de distintas empresas de la península ibérica. La muestra abarca empresas de varios tamaños: el 68,7% de los participantes trabaja en organizaciones con más de 1.000

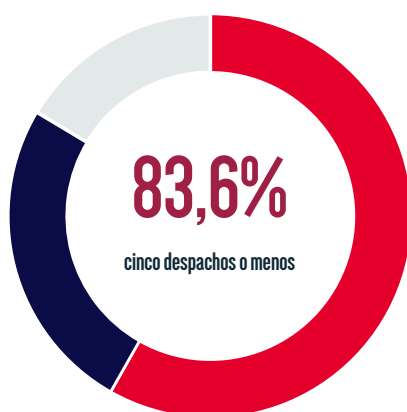
empleados, el resto se reparte entre empresas de 251 a 1.000 empleados (13,4%), de 51 a 250 (14,9%) y de hasta 50 (3%). En cuanto a la dimensión del equipo jurídico, el grupo más numeroso cuenta con entre uno y cinco abogados internos (39,4%), el 15,2% tiene entre seis y diez, y el 18,2% entre once y veinte; los departamentos de entre 21 y 50 abogados representan el 9,1%, mientras que otro 18,2% supera los 50.

## POCOS DESPACHOS CONCENTRAN LOS MANDATOS

La cartera de asesores habituales y el núcleo al que se confía la mayor parte del trabajo no siempre coinciden. El 48,5% trabaja de forma recurrente con entre uno y cinco despachos, y el 28,8% con entre seis y diez. Hay carteras más amplias, pero la mayor parte de los mandatos y del gasto jurídico externo se concentra en pocas firmas. El 58,2% señala entre uno y tres despachos, y otro 25,4%, entre cuatro y cinco. En total, el 83,6% sitúa ese núcleo en un máximo de cinco firmas. Para los despachos, entonces, formar parte de la cartera no equivale necesariamente a acceder al grueso del trabajo,

### El trabajo se concentra en pocos despachos

Número de despachos que concentran la mayor parte de los asuntos y del gasto jurídico externo



#### NÚMERO DE DESPACHOS PRINCIPALES

|                   |       |
|-------------------|-------|
| De uno a tres     | 58,2% |
| De cuatro a cinco | 25,4% |
| Más de cinco      | 16,4% |

Los porcentajes se refieren a los encuestados, no al porcentaje del gasto jurídico externo

Fuente: Iberian Lawyer. Encuesta a General Counsel 2026.



importa el lugar que ocupan dentro de ella y la necesidad para la que el cliente recurre a sus equipos.

Además del número de asesores, varía la forma de seleccionarlos. El 38,8% dispone de un panel formal y el 20,9% de uno informal. El 37,3% elige los despachos según el asunto y el resto describe otras fórmulas. Tampoco la revisión de la cartera sigue siempre un calendario. El 29,9% la revisa solo cuando surge una necesidad y el 19,4% no tiene una revisión periódica. El 25,4% lo hace anualmente y el 19,4% cada dos o tres años; el resto no cuenta con un panel o una cartera formal.

## CÓMO SE ASIGNA EL TRABAJO

La confianza en los asesores habituales convive con la comparación de propuestas. Ante un nuevo asunto relevante, el 41,8% solicita varias ofertas mediante un proceso competitivo o RFP. El 35,8% decide según el tipo, la relevancia o la complejidad del encargo. La asignación directa a un despacho de confianza representa el 11,9%, y la elección de una firma del panel, el 9%. En cuanto a la frecuencia de los procesos competitivos, el

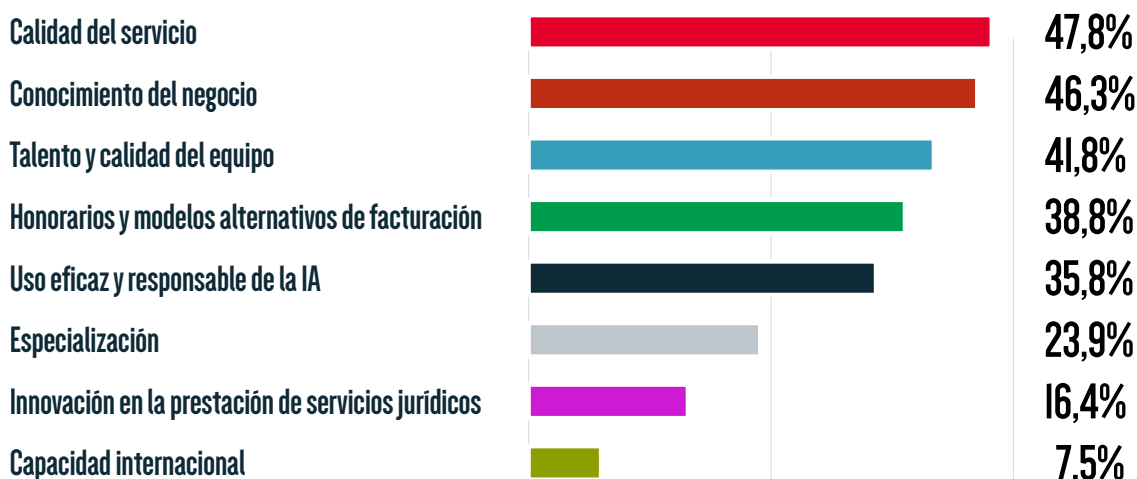
43,3% los organiza ocasionalmente, el 23,9% con frecuencia y el 20,9% siempre o casi siempre. Solo el 11,9% no recurre nunca a ellos. La comparación de propuestas es, por tanto, una práctica extendida, aunque la frecuencia con la que se recurre a ella varía de una empresa a otra.

## QUÉ PESA EN LA ELECCIÓN

La calidad técnica encabeza los criterios de elección (49,3%), seguida del conocimiento del negocio (26,9%). Dos elementos que, según las respuestas de los participantes, están llamados a mantener su peso también en los próximos tres años. Al responder a una pregunta específica sobre qué será decisivo para elegir un despacho en ese horizonte, los encuestados sitúan la calidad del servicio en primer lugar (47,8%), seguida del conocimiento del negocio (46,3%) y del talento y la calidad de los equipos (41,8%). El precio y los modelos alternativos de facturación son citados por el 38,8%, por delante del uso eficaz y responsable de la IA (35,8%). Completan el cuadro la especialización (23,9%), la innovación en la prestación del asesoramiento (16,4%) y la capacidad internacional (7,5%).

### Qué importará al elegir un despacho

Factores que los encuestados prevén que serán decisivos dentro de tres años.



Fuente: Iberian Lawyer. Encuesta a General Counsel 2026.

Volviendo al presente, entre los demás criterios que orientan la selección de asesores figuran la rapidez y la capacidad de respuesta (10,4%); los honorarios son la primera prioridad solo para el 4,5%. El peso de la IA en la elección de despacho genera menos consenso. El 32,8% considera que debería influir y el 28,4% lo limitaría a determinados asuntos. El 22,4% cree que aún es pronto para valorarlo y el 16,4% responde que no. Ante la ausencia de una política clara, uno de cada cinco encuestados que contestan afirma haber dejado de contratar o que descartaría una firma. Para el 44,6%, dependería del asunto, y el 35,4% no lo considera motivo de descarte.

## POR QUÉ SE PIERDE AL CLIENTE

La permanencia de los asesores tiene límites. El 46,3% afirma haber dejado de trabajar de forma significativa con algún despacho en los últimos tres años. Entre esos encuestados, los honorarios son el motivo más citado (51,6%). Aunque el precio del servicio rara vez se señala como primera prioridad al contratar, adquiere protagonismo entre los motivos para reducir significativamente una relación. Entre los demás motivos para dejar de trabajar

con un despacho, el 38,7% de ese grupo menciona una calidad técnica insuficiente y el 29%, problemas de comunicación. Los cambios de estrategia interna, la rotación o inestabilidad del equipo y la falta de disponibilidad o capacidad de respuesta son señalados, cada uno, por el 25,8%.

## INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y TRANSPARENCIA

El uso de inteligencia artificial en el asesoramiento abre también una cuestión de transparencia. El conocimiento de las herramientas utilizadas por los despachos es limitado: el 75,4% de quienes responden conoce algunos aspectos, pero no en detalle; solo el 12,3% afirma conocer las herramientas y las políticas aplicables, mientras que otro 12,3% las desconoce. La expectativa de información, en cambio, es clara: el 52,2% quiere que el despacho comunique expresamente el uso de IA en todos los casos; el 41,8% cuando se utilice en el trabajo realizado para su empresa (ambas opciones reúnen al 94% de los participantes); para el 4,5%, dependería del asunto, y solo una persona considera innecesaria esa comunicación.

### Por qué los clientes reducen el trabajo con un despacho

Experiencia de los encuestados con sus asesores jurídicos externos en los últimos tres años

**46,3%**

han reducido significativamente el trabajo  
encargado a un despacho en los últimos tres años.

#### LAS TRES RAZONES MÁS CITADAS

Entre quienes respondieron «sí»

**Honorarios**



**51,6%**

**Baja calidad del asesoramiento jurídico**



**38,7%**

**Problemas de comunicación**



**29,0%**

Fuente: Iberian Lawyer. Encuesta a General Counsel 2026

## LAS EXPECTATIVAS

Las respuestas sobre qué buscarían los participantes en un nuevo despacho principal sitúan la calidad del asesoramiento en primer lugar. Le sigue el conocimiento del negocio, entendido como la capacidad de adaptar las respuestas jurídicas a la actividad de la empresa y a las decisiones que debe tomar. Se valora la experiencia en el sector por su aplicación a los problemas concretos del cliente.

Los honorarios también ocupan un lugar destacado, a menudo expresados en términos de relación calidad-precio. Se busca un buen asesoramiento a un coste razonable, con claridad sobre la factura. La confianza en el equipo es otra referencia recurrente, mientras que las expectativas sobre el servicio cotidiano ponen el acento en la rapidez de respuesta y la disponibilidad.

Al señalar qué prácticas deberían abandonar los despachos, la facturación concentra las críticas, especialmente el cobro por horas. A ello se añaden la falta de transparencia y las

desviaciones sobre el presupuesto, incluidos los incrementos posteriores a la aceptación de una propuesta fija. El malestar afecta tanto al importe como a la posibilidad de preverlo, en definitiva, los clientes quieren entender qué pagan y por qué. Dentro de este debate aparecen también los efectos económicos de la tecnología. Algunos comentarios piden conocer los ahorros que pueda generar la IA y ajustar las tarifas cuando bajen los costes; otros cuestionan los suplementos tecnológicos sin una mejora perceptible del servicio.

La utilidad práctica del asesoramiento constituye otro foco de críticas. Se rechazan los informes académicos y las respuestas estandarizadas que no atienden las necesidades del negocio, especialmente cuando el análisis termina sin una recomendación. Los comentarios sobre reuniones innecesarias o con demasiados abogados trasladan esa misma exigencia a la organización del trabajo. La petición que recorre estas observaciones es que el esfuerzo dedicado al asunto se traduzca en una ayuda concreta para decidir. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

## Los clientes quieren saber cuándo se utiliza la IA

¿Cuándo quieren los encuestados que se les informe del uso de la IA?



Fuente: Iberian Lawyer. Encuesta a General Counsel 2026



# THE FUTURE OF THE GENERAL COUNSEL - LAW FIRM PARTNERSHIP IN GERMANY

2<sup>nd</sup> February 2027 • 08:15 am

Norton Rose Fulbright LLP

Taunustor 1 (TaunusTurm) - 60310 Frankfurt am Main, Germany

- 08:15 Registration & Welcome Coffee
- 08:45 Conference
- 10:15 Networking Coffee

EVENT TO BE HELD IN 





# José Vicente Morote (Andersen): “Los fondos están ahí, pero nuestro modelo no los necesita”

---

El socio director de Andersen Iberia habla con *Iberian Lawyer*, donde analiza el auge de los fondos en el sector legal, defiende el modelo tradicional de partnership y explica cómo la firma afronta el crecimiento, la inteligencia artificial y la atracción de talento

por gonzalo blázquez de sande



**E**n apenas unos años, Andersen ha protagonizado uno de los procesos de crecimiento más destacados del mercado legal ibérico. La firma, que espera una facturación combinada proyectada de más de 110 millones de euros en 2026, ha reforzado su presencia en España y Portugal con nuevas integraciones y continúa ampliando capacidades mientras consolida una cultura corporativa basada en el partnership, la colaboración y la mejora continua. Al frente de esta transformación se encuentra **José Vicente Morote**, socio director de Andersen Iberia, quien cumple su sexto año de mandato. Con un tono tranquilo y sosegado, defiende que el crecimiento nunca ha sido un fin en sí mismo, sino la consecuencia natural de una estrategia centrada en la excelencia profesional y la evolución constante de la organización. La firma abre las puertas a *Iberian Lawyer*, donde Morote analiza los retos del sector, el impacto de la inteligencia artificial, la irrupción de los fondos de inversión en los despachos y las claves para mantener la cultura de firma en un contexto de expansión acelerada.

## CRECER A TRAVÉS DE LA MEJORA CONTINUA

Para Morote, la principal lección de liderazgo en un proceso de crecimiento tan intenso es no perder de vista el propósito. “Lo que nos guía siempre es la ambición por mejorar. El incremento de facturación nunca ha sido un objetivo en sí mismo; el objetivo es mejorar, evolucionar, crecer y hacer las cosas mejor”, explica.

Esta filosofía sigue marcando la hoja de ruta de Andersen. Aunque la firma ha consolidado su expansión ibérica, el socio director asegura que aún existe un amplio recorrido por delante. “No hemos llegado al punto donde queremos estar. No vamos a dejar de crecer porque no vamos a dejar de mejorar”, afirma.

La estrategia pasa por continuar reforzando equipos tanto en España como en Portugal, siempre bajo un criterio de complementariedad y fortalecimiento de capacidades. Según Morote, la consolidación y el crecimiento no son conceptos opuestos, sino procesos que avanzan de forma simultánea dentro de la organización.



JOSÉ VICENTE MOROTE

## CULTURA DE PARTNERSHIP

Uno de los elementos que Andersen considera irrenunciables es su modelo de partnership. Morote destaca que la firma busca profesionales con un sólido perfil técnico, pero también con capacidad para integrarse en estructuras colaborativas.

“Nos interesan personas que quieran crecer, mejorar y sepan trabajar en equipo. No nos interesan los lobos solitarios”, señala. El directivo subraya que la cultura de colaboración es una de las claves que explican que el *cross-selling* represente aproximadamente un 35% de la actividad de la firma.

La preservación de esta cultura se convierte en un desafío especialmente relevante cuando se incorporan nuevos equipos y cientos de profesionales. Morote reconoce que integrar talento va mucho más allá de la firma de un contrato y exige un esfuerzo constante de alineación cultural.

“La gente tiene que sentirse considerada, importante y parte del proyecto”, explica. Para ello, Andersen pone el foco en la comunicación, los espacios de encuentro y una visión humanista de la gestión de personas que, según el socio director, forma parte del ADN de la organización.

## UN MERCADO TODAVÍA ABIERTO A LA CONSOLIDACIÓN

Respecto a la evolución del sector legal ibérico, Morote considera que España sigue siendo un mercado especialmente maduro, con grandes firmas nacionales e internacionales muy consolidadas. Sin embargo, cree que todavía existe margen para operaciones de integración en la parte media del mercado. “Hay espacio para la consolidación en la parte media-baja de la tabla”, apunta.

Sobre la creciente presencia de fondos de inversión en el sector legal, adopta una visión prudente. Considera que, pese al gran interés generado, el número de operaciones cerradas sigue siendo relativamente limitado. Andersen, por su parte, ha mantenido conversaciones con distintos fondos, muchos de ellos clientes de la firma, pero no contempla esta vía como parte de su estrategia de crecimiento.

## Andersen Iberia en cifras (2025)

**80 m€**

Facturación en 2025  
(+13,3% interanual)

**+255,6%**

Crecimiento acumulado  
desde 2020

**>110 m€**

Facturación prevista para 2026  
tras la integración de PRA

**544**

Profesionales en Iberia

**108**

Socios

**35%**

Cross-selling interno

**21,45 m€**

Negocio generado entre  
departamentos

**78**

Promociones

“Somos un despacho que prácticamente no tiene deuda y nunca hemos necesitado dinero de bancos o fondos para crecer”, afirma. Morote también advierte de que la entrada de capital externo puede alterar la esencia del modelo tradicional de partnership. “Cuando entra un fondo con la mayoría del capital, el partnership queda en entredicho, porque el despacho deja de ser de los socios”, sostiene.

## INTELIGENCIA ARTIFICIAL: EVOLUCIÓN MÁS QUE REVOLUCIÓN

La inteligencia artificial ocupa un lugar central en la agenda estratégica de Andersen. Sin embargo, Morote rechaza las visiones más disruptivas y considera que el cambio está siendo progresivo. “La inteligencia artificial aplicada al derecho está siendo más una evolución que una revolución”, explica.

La firma trabaja desde hace tiempo con Legora y desarrolla aplicaciones específicas sobre esta plataforma. Paralelamente, mantiene una alianza con 1MillionBot para el desarrollo de soluciones dirigidas a clientes, incluyendo compañías del IBEX 35.

El impacto ya comienza a percibirse en la estructura de los despachos. Morote reconoce que determinadas tareas repetitivas son cada vez más asumidas por herramientas tecnológicas y que ello modificará los perfiles de entrada en la profesión.

“Ahora no se puede contratar a alguien que no tenga conocimiento de inteligencia artificial”,



### HITOS 2026:

- **Apertura de Miami Hub:** El Miami Hub, liderado por Jorge Martínez Alemán, ofrecerá a empresas, inversores y grandes patrimonios un asesoramiento jurídico y fiscal integral para sus operaciones entre España, Latinoamérica y otros mercados internacionales. ([Aquí la noticia](#))
- **Lanzamiento del departamento de Reestructuraciones y Situaciones Especiales,**
- **Fundación Andersen Iberia:** lanzamiento del Premio Internacional a la Trayectoria en la Promoción de la Educación y de las becas Scalae.
- **Lanzamiento de Legit and Legal Intelligence:** El nuevo vehículo permite a empresas, sectores regulados y Administraciones públicas diseñar, implantar y supervisar proyectos de inteligencia artificial con gobernanza del dato, trazabilidad y cumplimiento normativo desde el origen.



afirma. A su juicio, los futuros abogados junior deberán combinar un excelente expediente académico y conocimientos de IA. Lejos de reducir su relevancia, cree que los jóvenes profesionales tendrán un papel cada vez más estratégico. “Van a ser muy importantes porque habrá menos y porque el trabajo que elaboren estará mucho mejor elaborado”, señala.

## UN LIDERAZGO RESPALDADO POR LOS SOCIOS

Tras seis años al frente de Andersen Iberia, José Vicente Morote asegura afrontar esta etapa con la misma ambición que cuando asumió la dirección de la firma. El socio director destaca el respaldo que recibe tanto del partnership como del equipo directivo como uno de los principales activos para seguir impulsando el crecimiento del despacho.

“Me siento muy fuerte, muy a gusto y muy respaldado por los socios. Es un despacho donde la gente va muy en bloque y todos estamos muy alineados”, afirma. Morote subraya que mantiene “muchas ganas de seguir transformando el despacho y haciéndolo crecer”, apoyado por “un gran equipo directivo” y por unos socios “muy comprometidos”.

Al hacer balance de los últimos años, señala varios hitos que considera especialmente relevantes, entre ellos la integración de PRA,

el traslado a la nueva sede de Hermosilla y la creación de la Fundación Andersen. Sin embargo, más allá de los resultados económicos o las operaciones corporativas, destaca un aspecto por encima del resto: haber preservado la cercanía y la cohesión interna en un periodo de fuerte expansión.

## EL FUTURO DEL MERCADO LEGAL

Mirando hacia adelante, Morote se muestra optimista respecto a la evolución de la abogacía en España. Considera que el mercado seguirá creciendo y destaca el elevado nivel competitivo de las firmas españolas. “La abogacía española es una de las mejores de Europa y del mundo”, afirma.

Aun así, identifica dos grandes retos para los líderes de los despachos en los próximos años: la adaptación efectiva a la inteligencia artificial y la gestión de los procesos de sucesión dentro de las firmas.

En cuanto al futuro de Andersen, evita fijar objetivos económicos concretos y prefiere poner el foco en aspectos cualitativos. Su aspiración es mantener intacta la esencia del partnership mientras la firma continúa creciendo. “Lo importante es que nuestros socios se lleven bien, que la idea de partnership se mantenga y que nuestros clientes nos vean como un socio perfecto para acompañarles”, concluye. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



JOSÉ VICENTE MOROTE

Media Partner FINANCECOMMUNITIES

# MIND MADRID INVESTOR NETWORKING DAY

The Investment Gallery

## ¿Todavía no conoces el mayor encuentro de la industria financiera en España?

4 de noviembre de 2026 | Galería de Cristal del Palacio de Cibeles

EVENTO B2B EXCLUSIVAMENTE PARA PROFESIONALES DEL SECTOR

Depositaría | Gestoras de fondos | Selectores | Banca Privada | Asesores Financieros | Redes de Agentes | Distribución  
Despachos legales | Soluciones Tecnológicas | Consultoría



## ¿Quieres formar parte de MIND?

**+450**

Compañías  
participantes

**+1.300**

Inscritos

**+60**

Speakers

Datos de la edición 2025\*

Consigue tu acreditación  
canjeando el código **FCMIND26**  
en [www.eventomind.com](http://www.eventomind.com)

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

Creado y producido por

**EPIKA**

Agencia de comunicación y marketing  
especializada en el sector financiero.

Gabinete de prensa y PR | Social Media | Eventos | Marketing | Branding



A portrait of Ignacio Pereña Pinedo, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a green patterned tie. He is standing outdoors in front of a modern building with large glass windows. The image is framed by a red border.

# Ignacio Pereña Pinedo, Legal ante la transformación de ACS

---

El director de asesoría jurídica de ACS explica a *Iberian Lawyer* cómo funciona una estructura legal de alrededor de 300 profesionales en un grupo cada vez más volcado en infraestructuras de nueva generación y cómo evoluciona su relación con los despachos externos

por *ilaria iaquinta*



**A**CS, junto con Hochtief, ha vuelto a situarse en 2026 al frente del ranking *Top 250 International Contractors de Engineering News-Record (ENR)*, que clasifica a las constructoras por los ingresos generados fuera de su país de origen. Pero quien hoy lidera esa clasificación se parece cada vez menos a una constructora tradicional. Centros de datos, movilidad de nueva generación o proyectos vinculados a minerales críticos ganan peso dentro del negocio. En los últimos doce meses, ACS ha invertido 746 millones de euros en data centers. El cambio se produce en un grupo que facturó 49.848 millones de euros en 2025 y cuya cartera alcanzaba los 105.900 millones a junio de 2026.

La función legal refleja también esa dimensión, con alrededor de 300 profesionales repartidos entre distintas compañías y geografías. Al frente de la asesoría jurídica corporativa está **Ignacio Pereña Pinedo**. Abogado del Estado, llegó a ACS tras más de doce años como *general counsel* y secretario del consejo de Redexis, después de casi ocho al frente de los asuntos jurídicos de Tragsa.

#### ACS está cambiando mucho como grupo...

En los últimos años ACS está desarrollando un plan estratégico muy ambicioso, evolucionando de una empresa constructora tradicional a ser un promotor y operador de infraestructuras tecnológicas avanzadas en todos los ámbitos, incluyendo el desarrollo de centros de datos, las autopistas de nueva generación o la gestión y procesamiento de minerales críticos, por poner solo unos ejemplos.

**167.803**

**empleados**

#### ¿Qué implica esa transformación para la asesoría jurídica?

A medida que ACS amplía su actividad la complejidad de la función jurídica también aumenta. Ello exige contar con profesionales altamente especializados que tengan una visión global del negocio y una capacidad constante de adaptación para responder a los nuevos retos que tenemos por delante. Nuestro principal objetivo es ayudar a que el grupo pueda desarrollar su actividad y ejecutar proyectos cada vez más complejos de forma jurídicamente segura y eficiente.

#### ¿Cómo se integra Legal en las decisiones del negocio?

La asesoría jurídica desempeña un papel estratégico. Nuestra función no se limita a proporcionar asesoramiento legal, sino que consiste en acompañar al negocio en la identificación de oportunidades, la gestión de riesgos y la estructuración de proyectos cada vez más complejos, innovadores e internacionales. Los abogados del grupo participamos activamente en las principales decisiones y operaciones, trabajando de forma integrada con todas las áreas de negocio.

Facturación en 2025:

**49.848**

**millones de euros**

#### ¿Desde qué momento entráis en los proyectos?

Desde las fases iniciales de análisis y estructuración hasta la ejecución, financiación, operación y, en su caso, resolución de controversias. Nuestro papel es asegurar que proyectos de enorme complejidad técnica y económica puedan desarrollarse con la máxima seguridad jurídica, anticipando riesgos y facilitando soluciones que permitan alcanzar los objetivos de negocio.

#### ¿En qué proyectos estáis trabajando?

Actualmente estamos involucrados, por poner solo algún ejemplo, en la construcción de un nuevo dique seco para submarinos en la base naval de Pearl Harbor en Estados Unidos, en el desarrollo de un centro de datos de 1 GW para META en Indiana, en la construcción de la ampliación del aeropuerto de Perth en Australia o en el Proyecto Lionheart, impulsado junto con Vulcan Energy, destinado a desarrollar una de las mayores iniciativas europeas de producción sostenible de litio.

#### ¿Y en España?

En España, estamos promoviendo a través de Coravel, la plataforma global creada junto con GIP, diversos proyectos relacionados con el desarrollo y operación de centros de datos de nueva generación.

Asimismo, participamos en iniciativas ligadas a la inteligencia artificial (IA) y la supercomputación, como el proyecto presentado

Presencia en más de

**40** países



Cartera a junio de 2026:

**105.900**

millones de euros

en el marco del programa EuroHPC para el desarrollo de una gigafactoría de IA, promovido junto con entidades como Telefónica, Banco Santander y la Sociedad

Española para la Transformación Tecnológica (SETT).

### Son proyectos muy distintos. ¿Qué retos jurídicos plantean?

Estos proyectos plantean desafíos muy diversos como puede ser la estructuración de alianzas estratégicas, la negociación de contratos especializados y de gran complejidad, la financiación de los proyectos, la operación de activos críticos o la coordinación de equipos y asesores en múltiples jurisdicciones.

### ACS opera en más de 40 países. ¿De dónde deriva la principal complejidad jurídica?

De la combinación de tres factores: la dimensión de sus actividades, su elevado grado de internacionalización y la diversidad de sectores en los que opera. Gestionamos proyectos de gran escala en múltiples jurisdicciones, cada una con sus propios marcos regulatorios, requisitos contractuales, normas de contratación pública y sistemas de resolución de controversias diferentes. En este contexto, uno de los grandes retos consiste en combinar una visión global del grupo con un profundo conocimiento de cada mercado local.

### ¿Dónde se concentra entonces la mayor parte del trabajo del equipo jurídico?

La mayor parte de los recursos de nuestros equipos jurídicos se orientan a apoyar al negocio y a contribuir al desarrollo de proyectos complejos durante todo su ciclo de vida. Esto incluye la estructuración y negociación de contratos, la gestión de riesgos, las operaciones corporativas

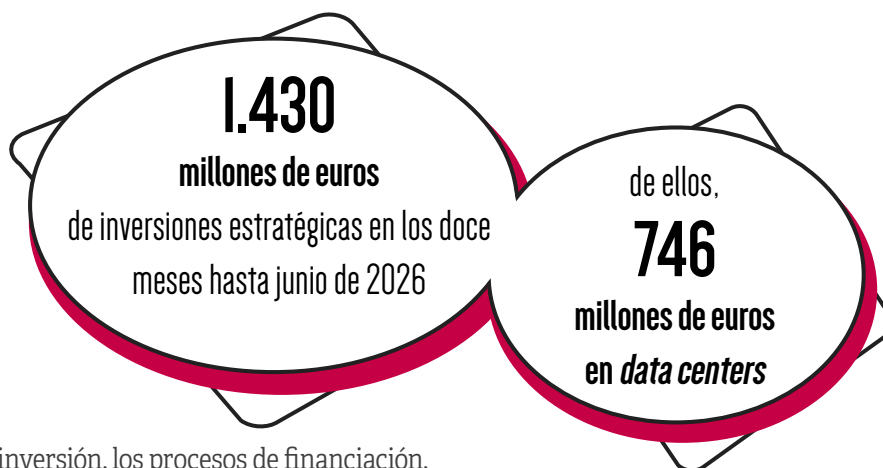
Ventas en el primer semestre de 2026:

**26.170**

millones de euros



IGNACIO PEREÑA PINEDO



y de inversión, los procesos de financiación, el cumplimiento normativo y la gestión de controversias cuando estas se producen.

**Estamos hablando además de unos 300 profesionales jurídicos. ¿Cómo se coordina una estructura así sin centralizarlo todo?**

El modelo jurídico debe combinar necesariamente autonomía local con una coordinación eficaz a nivel corporativo. Las distintas compañías operativas (entre ellas, por ejemplo Hochtief, Turner, CIMIC, Dragados o FlatironDragados) cuentan con equipos jurídicos de gran calidad, plenamente integrados en sus negocios y con capacidad para gestionar de forma autónoma la inmensa mayoría de los asuntos ordinarios de su actividad. La coordinación se basa en una relación permanente y fluida entre los equipos. Existe un contacto constante que facilita el intercambio. Aunque nuestros profesionales están distribuidos en distintos países, compartimos una misma cultura jurídica y una visión común sobre cómo apoyar al negocio, lo que nos permite actuar de forma alineada cuando las circunstancias lo requieren.

**¿Y qué papel juega entonces la asesoría jurídica corporativa?**

Actúa como elemento de coordinación, alineamiento y apoyo en aquellas materias de especial relevancia para el grupo. Los asuntos estratégicos, las operaciones corporativas y de M&A, los litigios más significativos y los temas que pueden tener un impacto relevante a nivel de grupo se gestionan de forma conjunta entre los equipos jurídicos locales y la asesoría jurídica corporativa. Este modelo nos permite combinar lo mejor de ambos mundos: el profundo conocimiento del negocio y de cada mercado que tienen las compañías operativas, con una visión global que garantiza la coherencia en la gestión de los riesgos y en la protección de los intereses del grupo.

**Con esa capacidad interna, ¿qué tiene que quedarse necesariamente dentro de ACS y qué tiene sentido encargar fuera?**

En ACS consideramos fundamental mantener siempre un criterio jurídico propio, sólido e independiente. Por ello, la dirección estratégica y la gestión de los asuntos jurídicos permanecen siempre dentro del grupo. Nuestro equipo interno lidera el análisis, la toma de decisiones, la coordinación con el negocio y la supervisión de cualquier asesoramiento externo. Trabajamos habitualmente con despachos de primer nivel, tanto nacionales como internacionales, especialmente en operaciones complejas, proyectos transfronterizos, litigios relevantes o materias que requieren conocimientos muy especializados o presencia local en determinadas jurisdicciones. Sin embargo, el control y la dirección del asunto siguen correspondiendo al equipo jurídico de ACS.

**¿Qué determina hoy la elección de un despacho?**

Valoramos principalmente tres factores: la calidad técnica de sus profesionales, su experiencia acreditada en el sector o la materia concreta y la confianza que genera la relación de trabajo. También son relevantes su capacidad de ejecución internacional, el conocimiento práctico del mercado y la capacidad de aportar soluciones pragmáticas y orientadas al negocio.

**Las asesorías internas son cada vez más especializadas y ahora se añade la IA. ¿Qué está cambiando ya en el trabajo cotidiano?**

Hoy las asesorías jurídicas internas están más especializadas, más integradas en el negocio y contamos con herramientas tecnológicas, incluida la IA, que nos permiten asumir nuevas tareas y ser más eficientes. En nuestro caso, uno de los usos que ya estamos dando a la IA es la revisión de contratos utilizando mapas de riesgo.



Si el equipo interno puede hacer cada vez más, ¿cuándo seguirás necesitando apoyo externo?

Profesionales que integran los servicios jurídicos del grupo  
alrededor de  
**300**

La relación con los despachos externos sigue siendo fundamental para recibir asesoramiento de alto valor añadido como puede ser el caso de operaciones especialmente complejas, litigios relevantes, cuestiones regulatorias novedosas, situaciones de especial riesgo o asuntos que requieren conocimiento local en determinadas jurisdicciones.

#### ¿Y qué marca realmente la diferencia entre unas firmas y otras?

El valor diferencial de una firma externa ya no reside únicamente en conocer la norma, porque el acceso a la información jurídica es hoy mucho más amplio y eficiente. Su verdadero valor está en la experiencia acumulada, el juicio profesional, la capacidad de anticipar problemas, el conocimiento del mercado y la aportación de soluciones prácticas basadas en situaciones similares vividas con otros clientes y sectores.

#### ¿Y qué exige todo esto al abogado?

La inteligencia artificial nos recuerda que el abogado debe reciclarse y actualizarse permanentemente. El futuro de la profesión de abogado estará marcado por la tecnología. Por ello, los abogados tenemos que aportar valor proporcionando cada vez más aquello que la tecnología no puede ofrecer fácilmente: visión estratégica, experiencia, criterio, creatividad, capacidad de negociación y una comprensión profunda de los objetivos de nuestros clientes. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

Despachos nacionales e internacionales con los que trabaja de forma recurrente  
más de  
**40**



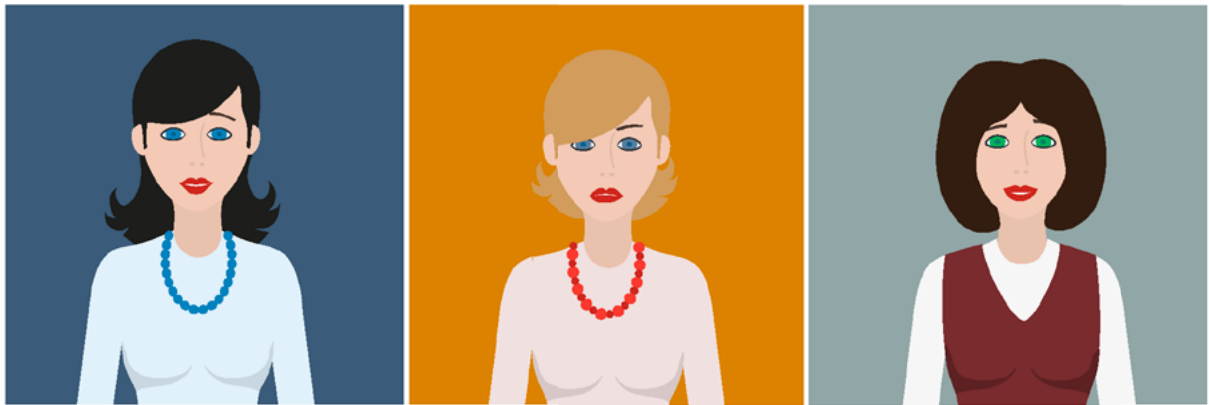
IGNACIO PEREÑA PINEDO





# Mujeres

**EN EL DERECHO: CAMINOS DE ÉXITO**



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



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



LUIS MIGUEL LARRIBA

## LRB apuesta por crecer desde la especialización

Apenas un año y medio después de su creación, LRB Tax & Legal, firma liderada por Luis Miguel Larriba, lanza ValiTax y consolida su presencia en Baleares. Su fundador explica a *Iberian Lawyer* cómo quiere crecer en un mercado cada vez más concentrado y por qué reivindica el espacio de las boutiques

por Ilaria Iaquina

**C**recer desde la especialización, sin convertir la escala en un objetivo en sí mismo. Ese es el objetivo de LRB Tax & Legal, el despacho creado por **Luis Miguel Larriba** en marzo de 2025 que, apenas un año y medio después, ya ha dado varios pasos para ampliar su perímetro. El último es el lanzamiento, en septiembre, de ValiTax, una marca específica para una actividad que el despacho ya venía desarrollando: la elaboración de informes periciales. En julio de este año había llegado la apertura de una delegación en Palma de Mallorca.

ValiTax surge, explica Larriba a *Iberian Lawyer*, tras constatar un aumento de la conflictividad tributaria y de las dudas en torno a la interpretación de la norma. El despacho ya elaboraba informes periciales dentro de su actividad ordinaria, pero decidió darles una identidad propia ante una demanda que considera creciente. Para Larriba, la utilidad de este instrumento está precisamente en incorporar al procedimiento una tercera valoración técnica e independiente, distinta tanto de la posición del contribuyente como de la Administración.

La apuesta, sin embargo, va más allá del litigio. Una de las particularidades con las que LRB quiere posicionar ValiTax es el uso preventivo de la pericial. La idea es que una compañía pueda recurrir a un experto antes de ejecutar una operación, dejando documentadas las circunstancias, la normativa y la interpretación existente en ese momento. “No es la típica prueba que preparas cuando llega una inspección”, explica Larriba. El objetivo es poder acreditar que una decisión se tomó después de un análisis técnico independiente y con la diligencia exigible, incluso si posteriormente cambia el criterio administrativo o jurisprudencial.

El servicio se plantea también para decisiones de consejos y equipos directivos, procedimientos tributarios y reclamaciones vinculadas a posibles responsabilidades profesionales, añade Larriba. En este último ámbito puede servir tanto a una empresa que cuestione el asesoramiento recibido como al profesional que necesite acreditar que actuó correctamente con la información disponible.



LUIS MIGUEL LARRIBA



La entrada de un despacho de abogados en un terreno tradicionalmente más asociado a firmas de servicios profesionales y expertos externos tiene, para Larriba, una explicación práctica. LRB trabaja de forma recurrente en inspecciones y comprobaciones tributarias y considera que esa experiencia permite orientar el informe no solo desde el conocimiento técnico de la materia, sino teniendo en cuenta cómo deberá defenderse posteriormente ante la Agencia Tributaria o en una reclamación económico-administrativa.

## DE COMPETIDOR A PROVEEDOR

Otra peculiaridad de ValiTax es que sus destinatarios no serán únicamente los clientes de LRB. La firma ofrecerá también sus informes a otros despachos, asesorías y gestorías. Larriba no ve una contradicción. “La colaboración con otras firmas - asegura - ya forma parte del modelo del despacho: trabajamos con firmas internacionales que necesitan apoyo en fiscalidad española, con despachos nacionales sin una práctica tributaria altamente especializada y con asesorías que requieren ayuda en inspecciones o reestructuraciones. En esos casos, asegura, se establece contractualmente que el cliente continúa perteneciendo al asesor que solicita la colaboración y LRB interviene únicamente en el servicio especializado. “Es más un colaborador que un competidor”, resume.

ValiTax tampoco nace como una estructura desligada del despacho. Larriba lo define

como “un servicio complementario” que puede incorporarse al asesoramiento cuando una operación presenta especial complejidad o admite distintas interpretaciones. Pone como ejemplos las reestructuraciones empresariales o la aplicación de determinados incentivos fiscales, casos en los que la firma puede sumar al asesoramiento una pericial que analice las circunstancias concretas de la operación.

## MALLORCA, DESPUÉS DE MADRID

El lanzamiento de ValiTax llega dos meses después de la apertura de la delegación de LRB en Mallorca, anunciada en julio y ubicada en Parc Bit. La elección de Baleares, explica Larriba, responde a una actividad que el despacho ya tenía en las islas: inspecciones tributarias y una relación continuada con el tejido empresarial local a través, entre otras cosas, de su actividad formativa. La sede permite disponer de un espacio para atender allí asuntos que antes exigían desplazamientos o se gestionaban a distancia. Existe además una conexión directa con la especialización fiscal de LRB. El despacho trabaja en el asesoramiento relacionado con los incentivos fiscales de Baleares y ve también ahí un campo de aplicación para ValiTax, elaborar informes previos que analicen si una determinada operación cumple los requisitos exigidos antes de llevarla a cabo.

Todo ello se produce muy poco tiempo después del nacimiento de la propia firma. Larriba creó

## LA IA Y EL RIESGO DE AUTOMATIZAR EL APRENDIZAJE

La inteligencia artificial también entra en la reflexión de Larriba sobre el futuro de la profesión. No la ve como una amenaza para el empleo jurídico, sino como una herramienta capaz de asumir parte del trabajo más mecánico. Cita, por ejemplo, procesos de *due diligence*, revisión documental o comprobaciones fiscales. “La inteligencia artificial te lo va a detectar, pero no te va a saber interpretar correctamente la cuestión”, sostiene. Para él, el conocimiento acumulado sobre cómo abordar una inspección, argumentar frente a la Administración o interpretar un problema concreto sigue dependiendo de la experiencia profesional. Precisamente ahí identifica también un riesgo para las nuevas generaciones. Tareas que antes ocupaban buena parte de los primeros años de carrera - como revisar facturas o introducir datos - pueden desaparecer progresivamente, pero Larriba advierte de que ese trabajo repetitivo también contribuía a fijar conocimientos que más tarde resultaban útiles en asuntos de mayor complejidad. Su apuesta pasa, por tanto, por combinar las ventajas de la tecnología con fórmulas que permitan a los jóvenes seguir adquiriendo conocimiento práctico.



LRB tras nueve años en Garrido Abogados, donde desarrolló buena parte de su carrera fiscal y llegó a socio. “La idea – explica – era construir una estructura más cercana al cliente y con un perfil boutique, centrada especialmente en derecho tributario y corporativo, pero capaz de cubrir también necesidades mercantiles y laborales de medianas y grandes empresas. El despacho no partió de cero: una parte de la cartera de clientes y de los profesionales con los que tenía una relación de confianza decidieron sumarse al proyecto”.

La estructura se articula actualmente alrededor de cuatro responsables de área - tributario (**Álvaro Quer**, profesional con el que lleva trabajando desde sus primeras etapas de formación), corporativo (el propio Larriba), mercantil (**Stefan Bermejo**), y laboral (**Verónica Cerón**) - y una red de profesionales y colaboradores que varía en función de los proyectos.

## CRECER, PERO NO A CUALQUIER PRECIO

Para la siguiente etapa, Larriba no plantea una carrera por acumular oficinas. El objetivo inmediato es consolidar Baleares, aumentar el equipo y continuar incorporando clientes. “No consideramos que sea necesario un crecimiento al 500% al año porque no es positivo”, afirma. La prioridad, añade, es mantener el nivel de atención

y especialización incluso cuando eso pueda implicar renunciar a determinados encargos. Esa forma de entender el crecimiento explica también cómo sitúa a LRB en un mercado en el que las grandes firmas continúan ganando escala. Larriba defiende que ambos modelos pueden convivir e incluso complementarse. Cuenta que algunas medianas y grandes empresas con las que trabajan mantienen al mismo tiempo una relación con una Big Four o una gran firma por razones de escala o reputación y recurren a LRB para cuestiones que requieren una intervención más especializada y directa. “Nosotros analizamos rojo, amarillo y verde con sus pros y sus contras. Y le decimos qué haríamos nosotros en esa situación”, explica al describir el tipo de asesoramiento que quiere ofrecer la firma.

Por ahora, además, ese camino seguirá siendo independiente. Larriba revela que LRB ha recibido propuestas para integrarse en varios despachos y cadenas de firmas, algo que vincula al actual proceso de concentración del sector. “A día de hoy no lo consideramos”, asegura. No descarta que en el futuro pueda aparecer una oportunidad, pero sostiene que cualquier operación tendría que permitir conservar la cultura y la manera de trabajar del despacho. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



# Expert Opinion

Podcast IBL 

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

**YOUR SPACE,  
YOUR VOICE.**



# Expert Opinion .....



# YOUR SPACE, YOUR ARTICLE.

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

CONSTANTINO VIDAL



# Zadal, de boutique fiscal a proyecto multidisciplinar

La firma ha evolucionado desde sus orígenes como boutique fiscal hasta consolidarse como un despacho multidisciplinar, con una creciente actividad transaccional y una apuesta por el negocio internacional

por gonzalo blázquez de sande

**H**ay despachos que diseñan su crecimiento desde una estrategia definida de antemano. Y hay otros que dejan que sean sus clientes quienes marquen el siguiente paso. Zadal pertenece, en buena medida, a esta segunda categoría. Lo que comenzó como una boutique especializada en fiscal ha ido incorporando nuevas capacidades a medida que sus clientes han ampliado sus necesidades, hasta convertirse hoy en una firma multidisciplinar con una clara vocación transaccional e internacional. En este proceso de transformación, **Constantino Vidal**, socio director de la firma, ha recibido a *Iberian Lawyer* en las oficinas de Zadal para repasar la evolución de la firma, su apuesta por el mid-market y el negocio cross-border, y los planes para seguir creciendo sin perder uno de sus principales rasgos: un modelo basado en la implicación directa de los socios. “El cliente es el que marca la estrategia, marca el tiempo y marca lo que quiere el despacho”, explica Vidal. La firma comenzó incorporando capacidades de banking & finance y corporate-M&A, a las que posteriormente se sumaron litigación y real estate. En los últimos meses, Zadal también ha reforzado su estructura de socios con promociones internas y nuevas incorporaciones ([ver noticia](#)), configurando un equipo de nueve

socios con un enfoque orientado principalmente a operaciones.

“Configuramos un entorno, un ecosistema de nueve socios con un approach muy multidisciplinar y muy enfocado en el mundo de la transacción”, señala Vidal. Según explica, el crecimiento responde a una demanda cada vez mayor de los clientes y a un reconocimiento progresivo del posicionamiento de la firma.

## DE BOUTIQUE FISCAL A FIRMA TRANSACCIONAL

Para Constantino Vidal, Zadal ya es un actor importante dentro del sector. “Lo que vemos es que el mercado empieza a reconocer que efectivamente Zadal es un player a nivel transaccional”, afirma Vidal.

La firma está recibiendo mandatos más sofisticados y de un número creciente de clientes. Para Vidal, esta evolución confirma que la estrategia adoptada está encontrando respuesta en el mercado: “Podemos empeñarnos en hacer una estrategia espectacular, pero si luego el mercado o el cliente no lo entiende, estaríamos predicando en el desierto”.

Uno de los elementos que la firma quiere preservar durante su crecimiento es su cultura



CARLOS SALDAÑA, VICTORIA VILAR, NAZARIO MENDOZA, CONSTANTINO VIDAL



interna. Vidal destaca especialmente el carácter emprendedor de los socios, que han desarrollado sus respectivas áreas desde etapas iniciales. “Lo bonito de esto es que estás construyendo algo y todo el mundo es muy partícipe de lo que estamos haciendo”, explica. Esta filosofía también se refleja en la gestión interna. La firma ha desarrollado su plan de carrera con la participación del equipo y busca que las decisiones se adopten de manera consensuada. “Crecemos, pero lo importante es que crecemos de la manera adecuada internamente”, apunta Vidal.

## UN MODELO BASADO EN LA INVOLUCRACIÓN DE LOS SOCIOS

La implicación directa de los socios es otro de los elementos diferenciales que destaca Vidal. “Somos un despacho de socios. El socio está absolutamente involucrado desde el primer momento y hasta el final en todo lo que tiene que ver con el proceso de una operación o de un cliente”, afirma.

Zadal cuenta con una estructura relativamente compacta, pero con un elevado nivel de seniority. Más de la mitad del equipo tiene más de cinco años de experiencia, según explica Vidal, lo que permite a la firma concentrar sus recursos en perfiles con experiencia en operaciones complejas.

“Pensamos que justo a partir de ahí es cuando empiezas a generar valor al cliente”, señala. Este modelo permite además a los abogados de Zadal trabajar en operaciones junto a firmas internacionales y aprovechar la experiencia previa de algunos de sus profesionales en grandes despachos. “Entendemos bien el proceso, entendemos bien la negociación, la operación, y eso nos hace sentir muy cómodos”, añade.

## ACTIVIDAD EN EL MID-MARKET

En cuanto al mercado transaccional, Vidal identifica oportunidades especialmente en el segmento mid-market. La firma está observando actividad en sectores como healthcare, alimentación y servicios, además del mercado de empresas familiares.

“En la empresa familiar, por unas cosas o por

## Zadal en cifras

**2015**

Año de fundación

**28**

Número de profesionales en la firma

**9**

Número de socios

**6**

Áreas de práctica

**+50%**

de facturación con componente internacional

otras, siempre hay una operación rondando”, apunta.

Aunque reconoce que las cifras generales del mercado han mostrado cierta ralentización en los últimos meses, Zadal mantiene un pipeline activo de operaciones y espera un último trimestre del ejercicio con una actividad significativa. Vidal también destaca que las expectativas de los clientes han evolucionado. “Los clientes siempre quieren lo mismo, que es que solucionemos problemas”, afirma. Sin embargo, considera que las empresas son cada vez más sofisticadas y exigen a los despachos una mayor capacidad de adaptación.

“Muchas veces ya no es solo prestar un buen servicio desde el punto de vista técnico, jurídico, sino que además el tiempo es clave. El cliente necesita respuestas ágiles, rápidas y, por supuesto, técnicamente impecables”, explica.

## UNA APUESTA INTERNACIONAL

La dimensión internacional ocupa también un lugar central en la estrategia de Zadal. Según Vidal, aproximadamente la mitad de la facturación de la firma tiene algún componente internacional, ya sea directo o indirecto.

Reino Unido concentra una parte relevante de esa actividad internacional. Según Vidal, la firma trabaja habitualmente en operaciones de *Banking & Finance*, M&A y asesoramiento fiscal internacional junto a despachos británicos e internacionales, prestando apoyo en todos los aspectos de Derecho español que surgen en transacciones transfronterizas.

“Asesoramos tanto a fondos de deuda como de equity que invierten en España, así como a compañías extranjeras que buscan establecerse en el mercado español o realizar adquisiciones estratégicas de empresas españolas para impulsar su crecimiento”, explica.

El trabajo de la firma abarca además la coordinación de los distintos elementos jurídicos y fiscales de las operaciones. “La implementación de una determinada estructura en España puede tener efectos en otras jurisdicciones y viceversa, por lo que trabajamos de forma coordinada con los asesores internacionales para estar alineados con los objetivos globales de la transacción”, señala Vidal.

Este enfoque permite a Zadal participar en operaciones complejas con múltiples jurisdicciones implicadas, un ámbito que la firma considera clave para seguir desarrollando su posicionamiento internacional.

## AVANZAR HACIA EL FULL SERVICE

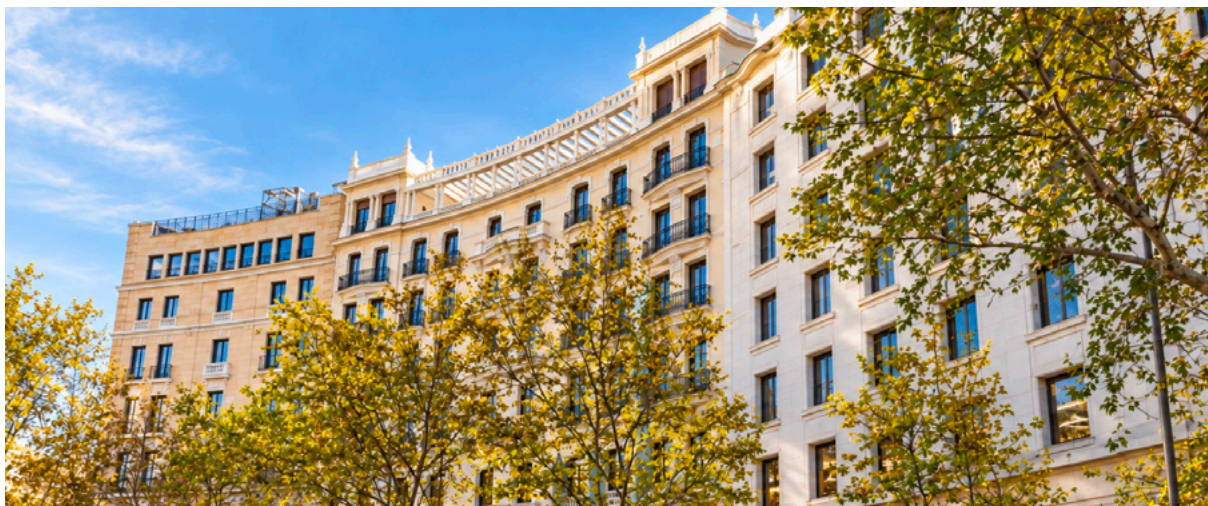
Zadal cuenta con un modelo multidisciplinar que integra distintas áreas de asesoramiento jurídico y fiscal. La firma mantiene Fiscal como una de sus principales especialidades y ha ampliado progresivamente sus capacidades hacia *Banking & Finance*, Corporate-M&A, Inmobiliario y Litigación y Reestructuraciones, acompañando a empresas, fondos e inversores en sus necesidades legales y fiscales, tanto en el desarrollo ordinario de sus negocios como en operaciones corporativas, financieras y procesos de reestructuración.

De cara a los próximos años, Zadal quiere continuar profundizando en su transformación hacia un modelo multidisciplinar y transaccional. “La travesía es hacia un modelo transaccional y un modelo multidisciplinar, la experiencia dice que hay que reforzarlo, que hay que seguir por ahí”, sostiene Vidal.

El objetivo pasa por ampliar capacidades en función de las necesidades de los clientes y avanzar hacia un modelo full service si la demanda lo justifica. “¿Queremos construir un despacho multidisciplinar, convertirnos en full service? Probablemente sí, si es que el cliente nos necesita en full service”, apunta.

Para Vidal, el crecimiento debe ir acompañado de una evolución ordenada tanto de la estructura interna como del servicio al cliente. “Somos un proyecto ambicioso, tan ambicioso que queremos crecer pero, sobre todo, crecer bien tanto de cara al cliente como internamente”, concluye. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer





# FINANCECOMMUNITYES

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

DIGITAL NEWS

MARKET TRENDS

FINANCIAL ADVISORS

MOVES



Follow us on



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





FINANCECOMMUNITYES

# Real Estate

*talks and drinks*

20.10.2026

COVARRUBIAS THE ONE  
CALLE COVARRUBIAS 1, MADRID

Se reconocerán las excelencias financieras  
y jurídicas en el real estate

## PROGRAMA

18:45 Acreditaciones y Welcome Coffee

19:30 Mesa Redonda: **Capital en movimiento:**

**el nuevo mapa de oportunidades del Real Estate en España**

20:30 Ceremonia

21:00 Cocktail

DRESSCODE: BUSINESS ATTIRE

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

#financecommunityES





# AI Act: nuevas obligaciones, calendario revisado

Con la entrada en vigor de las nuevas normas de transparencia, los asesores jurídicos instan a las empresas a aprovechar el tiempo adicional para reforzar la gobernanza de la IA, la formación y la gestión de riesgos

por glória paiva

**E**l AI Act entró en una nueva fase en la Unión Europea el 2 de agosto, con la aplicación de las primeras obligaciones de transparencia. Desde esa fecha, los proveedores y responsables del despliegue de determinados sistemas de IA están obligados a informar a las personas cuando interactúan con inteligencia artificial y a identificar o revelar los contenidos generados o manipulados mediante IA. Sin embargo, la fecha no supuso la entrada en aplicación de todas las normas previstas: algunas obligaciones relativas a los sistemas de alto riesgo se aplazaron hasta 2027 y 2028 en virtud del Digital Omnibus sobre IA. Más allá de un cambio en el calendario regulatorio, la nueva fase vuelve a poner en el centro de atención una cuestión práctica para las organizaciones: cómo integrar la IA de forma responsable y preparar a los profesionales para utilizarla con criterio.

“La aplicación del AI Act ha pasado a estar más escalonada de lo previsto inicialmente”, señala **Ricardo Henriques**, socio de Abreu Advogados. Él explica que, desde el 2 de agosto, se aplican las obligaciones de transparencia previstas en el artículo 50 del AI Act, que exigen informar a las personas cuando interactúan con sistemas de IA y que determinados contenidos generados o manipulados artificialmente sean identificados, incluidos los *deepfakes* y contenidos destinados a informar al público sobre asuntos de interés público. Por ello, las empresas deben evaluar sus casos de uso y establecer mecanismos de cumplimiento, prestando especial atención a ámbitos como el *marketing*, la publicidad y la producción de contenidos. En los despachos de abogados, “el uso de la IA también debe ser compatible con los deberes profesionales de independencia, competencia, secreto profesional y confidencialidad”, explica el socio de Abreu. El incumplimiento puede dar lugar a multas de hasta 15 millones de euros o del 3% del volumen de negocios anual mundial.

En la adopción de las nuevas obligaciones, la comunidad empresarial en su conjunto avanza a dos velocidades, según **Carina Branco**, socia de Moraes Leitão. “Los grandes grupos y los sectores ya acostumbrados a una regulación



RICARDO HENRIQUES

intensiva, como la banca, los seguros, las telecomunicaciones y la sanidad, ya están abordando la cuestión en profundidad”, explica, mientras que entre las pymes todavía es habitual encontrar casos de *shadow AI* y procesos de control de riesgos poco desarrollados. La *shadow AI*, explica la socia, es una fase rudimentaria de madurez organizativa en la que los empleados utilizan herramientas de forma aleatoria, sin formación ni control.

Desde la perspectiva del regulador, el marco aún presenta algunas piezas pendientes: faltan normas armonizadas, algunas orientaciones han llegado tarde y algunas autoridades nacionales todavía se encuentran en una fase inicial de implementación, señala Carina Branco. Pero incluso con el aplazamiento previsto en el paquete Omnibus, las empresas necesitan, desde ya, “evaluar el riesgo y negociar adecuadamente los sistemas que están contratando hoy, diseñar procesos, crear las condiciones necesarias y asignar responsabilidades internas en materia de cumplimiento”, apunta la abogada.





CARINA BRANCO

## RIESGOS JURÍDICOS Y CUMPLIMIENTO

Antes de identificar los riesgos jurídicos, es esencial que las empresas realicen un buen inventario de las herramientas de IA que ya utilizan sus equipos, observa **Leticia López-Lapuente**, socia de Uría Menéndez. “Los riesgos no solo tienen que ver con las nuevas obligaciones legales, sino que pasan por ver el impacto que tienen esas herramientas en otras materias como protección de datos personales, propiedad intelectual e industrial o confidencialidad de la información de la empresa”, señala. Además, añade, estas nuevas herramientas deben analizarse a la luz de las normas de ciberseguridad, que son cada vez más estrictas, especialmente en sectores como el financiero.

En este proceso, empezar por la herramienta, sin mapear los casos de uso y definir el universo de usuarios, es uno de los errores más habituales, afirma Carina Branco. “También

existen riesgos inherentes a adoptar posiciones extremas: algunas organizaciones lo prohíben todo, alimentando la shadow AI, mientras que otras lo permiten todo, aumentando el riesgo de perder el control”, señala. Aceptar los términos de los proveedores sin cuestionarlos, tratar el marco regulatorio de la IA de forma aislada, sin conectarlo con la gestión de riesgos de privacidad, los requisitos de resiliencia y disponibilidad de los sistemas y la gestión del riesgo operativo, son otros comportamientos que requieren atención.

La cuestión, por tanto, no es únicamente de cumplimiento normativo: la IA debe contemplarse como un factor de producción para la organización. “La IA es una realidad dinámica que exige diálogo interno, requiere un enfoque multidisciplinar e implica a toda la organización a lo largo del tiempo”, afirma Carina Branco. Según Ricardo Henriques, el AI Act reconoce que el uso adecuado de los sistemas de IA depende no solo de sus características, sino también de las capacidades de las personas que interactúan con ellos. “El artículo 4 del AI Act exige a proveedores y responsables del despliegue adoptar medidas para promover el desarrollo de la alfabetización en materia de IA”, señala.

Las empresas, añade Leticia López-Lapuente, deberían invertir en formación de dos maneras: no solo deberían ayudar a los empleados a maximizar sus capacidades al utilizar herramientas de IA, sino que también deberían formarlos en el uso responsable y conforme a la legislación de dichas herramientas. Para ello, además de la formación, “es muy útil que las empresas generen políticas internas de uso de las herramientas, en las que establecen las reglas de uso e identifican a sus empleados los riesgos en caso de un uso indebido”.

Como tecnología transversal, la IA está afectando no solo a todos los sectores, sino también a la mayoría de los procesos que se llevan a cabo dentro de cada empresa, abarcando áreas tan diversas como recursos humanos, departamentos jurídicos, marketing y otras, señala Leticia López-Lapuente. “Recibimos consultas sobre requisitos

legales y riesgos jurídicos de todo tipo de empresas y sectores”, afirma. Los clientes buscan principalmente asesoramiento legal sobre la negociación de contratos con proveedores de IA, el cumplimiento normativo de las empresas que desarrollan o despliegan estas herramientas en la UE y el diseño de políticas internas para su uso responsable, según la socia de Uría Menéndez.

## PAPEL JURÍDICO Y ESTRATÉGICO

Para los asesores jurídicos, el reto no consiste únicamente en comprender las nuevas normas, sino también en entender las herramientas de IA, los procesos que realizan y sus posibles impactos. “Será esencial que el análisis jurídico se haga herramienta a herramienta”, observa Leticia López-Lapuente. En este contexto, el AI Act acerca a los equipos jurídicos a las decisiones operativas relacionadas con la IA. “La función jurídica tiene ahora un papel fundamental en el diseño de la gobernanza, la negociación de contratos y la supervisión humana”, afirma Carina Branco. Este papel, sin embargo, requiere comprender el negocio y la tecnología para evitar que los equipos jurídicos sean percibidos simplemente como una función de control.

El aplazamiento de algunas obligaciones hasta 2027 y 2028 no debería suponer una pausa en los preparativos. “Los programas de cumplimiento llevan meses”, advierte Leticia López-Lapuente. Para Ricardo Henriques, el reto consiste en traducir los requisitos regulatorios en decisiones concretas sobre quién puede utilizar cada

sistema, con qué fines, con qué datos y bajo qué nivel de supervisión. Prepararse para el AI Act implica, por tanto, no solo cumplir con las fechas establecidas en el reglamento, sino también crear estructuras capaces de supervisar el uso de la IA en toda la organización. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



LETICIA LÓPEZ-LAPUENTE

### AI ACT — QUÉ HA CAMBIADO DESDE EL 2 DE AGOSTO DE 2026

- **Transparencia:** las obligaciones previstas en el artículo 50 entran en aplicación.
- **Chatbots:** se debe informar a las personas cuando interactúan con un sistema de IA.
- **Contenido generado por IA:** determinados contenidos deben ser **identificables como generados por IA**.
- **Biometría y emociones:** se aplican requisitos de información a los sistemas de reconocimiento de emociones y categorización biométrica.
- **IA e interés público:** los contenidos generados o manipulados mediante IA utilizados para informar al público sobre asuntos de interés público están sujetos a normas específicas de transparencia.
- **Alfabetización en IA:** siguen aplicándose medidas proporcionales para promover la alfabetización en materia de IA entre los equipos.

Fuente: Reglamento (UE) 2026/1744



LEGALCOMMUNITYCH

# INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

5<sup>th</sup> EDITION

## 29<sup>th</sup> OCTOBER 2026

MANDARIN ORIENTAL SAVOY

Poststrasse 12, 8001 - Zürich • Switzerland



THE EVENT DEDICATED

TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Sponsors

Flank\*

interimLEGAL

MERCATOR®  
By CITCO





LEGALCOMMUNITYCH

# INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

5<sup>th</sup> EDITION

## PROGRAM

14:00 CHECK IN AND WELCOME COFFEE

14:30 **ROUNDTABLE**  
FROM GENERAL COUNSEL TO BUSINESS LEADER:  
HOW A CHANGING WORLD IS REDEFINING THE ROLE OF THE GC

### **SPEAKERS\***

**Sebastian Fanai-Danesh**, Co-Founder & Managing Director, *Interim Legal*

**Dirk Kessler**, General Counsel Global Procurement, *Nestlé*

**Nils Kjaergaard**, Global Head Legal, *Novartis Operations*

**Charlotte Kufus**, Co-Founder, *Flank*

**Pejman Madani**, Head of Legal Switzerland and Chairman of the Board, *Oracle*

**Fabienne-Anne Rehulka**, Group General Counsel/Head Legal, Compliance,  
Regulatory & Public Affairs, Member of the Executive Board, *SIX*

16:15 COFFEE BREAK

16:45 **DIALOGUE**

17:15 **BEST 50 CELEBRATION COCKTAIL**

\*In progress

## Sponsors

Flank\*

 interimLEGAL

MERCATOR®  
By CITCO

IBERIANLAWYER150



NUNO AZEVEDO NEVES

# Un nuevo capítulo para DLA Piper Portugal

**Nuno Azevedo Neves analiza la transformación del despacho, su nueva sede en Lisboa y sus planes para aprovechar todo su potencial como parte de la red global**

por glória paiva

Con más de 35 años de trayectoria — primero como ABBC y, durante los últimos ocho años, bajo la marca global—, DLA Piper en Portugal acaba de concluir un ciclo estratégico y entra ahora en una nueva etapa, con una nueva sede prevista para el próximo año en la Praça Marquês de Pombal, Lisboa. Con espacios más amplios, en un edificio ocupado exclusivamente por el despacho, la nueva sede es el resultado de la evolución de una firma de origen portugués que ahora forma parte de una estructura global. El despacho, que comenzó con dos personas y cuenta actualmente con 92 abogados, ha registrado un crecimiento de dos dígitos en facturación durante los últimos diez años, en línea con las ambiciones de la marca internacional. Como revelaron en una entrevista exclusiva con MAG ([haz clic para leer](#)) los co-CEO globales **Frank Ryan** y **Charles Severs**, DLA Piper registró unos ingresos globales de US\$4.600 millones en 2025 y espera superar los US\$10.000 millones de ingresos en los próximos tres a cinco años. **Nuno Azevedo Neves**, managing partner de DLA Piper Portugal durante los últimos siete años y destacado abogado de M&A, habló con *Iberian Lawyer* sobre esta nueva etapa para el despacho.

### ¿Cómo describiría el actual momento de DLA Piper en Portugal?

Estamos en un momento muy fuerte. Los últimos años han traído muchos cambios y ahora estamos comenzando un nuevo ciclo. Nuestro recorrido ha sido fundamental para convertirnos en lo que somos hoy. Si analizamos nuestra integración en DLA Piper hace ocho años, pasamos a formar parte de uno de los tres

**«Los líderes tienen que seguir el ritmo de lo que el despacho se está convirtiendo con el tiempo. Es como un matrimonio»**



NUNO AZEVEDO NEVES



mayores despachos del mundo por ingresos, con presencia en los cinco continentes. Al mismo tiempo, seguimos siendo un despacho con raíces portuguesas. Pero no basta con cambiar el nombre; tenemos que ser, desde el punto de vista operativo, lo que decimos que somos. Por tanto, el objetivo era esencialmente convertirnos en la oficina portuguesa del mayor despacho global que opera en Portugal.

### ¿Cómo se produjo esa transformación durante el ciclo que ahora llega a su fin?

Ese proceso tuvo varias dimensiones. Nos convertimos en un despacho *full-service*, con excelencia en las áreas en las que operamos, creamos una cultura común como factor de unidad y crecimiento, reforzamos la segmentación de clientes y comenzamos a participar en las principales operaciones del mercado. Asesoramos a clientes en muchas de las mayores operaciones de Portugal e invertimos fuertemente en otras geografías, especialmente Angola y Latinoamérica. Todo ello se hizo manteniendo el foco en los KPI financieros, porque el crecimiento no se consigue solo con palabras o intenciones: tiene que medirse.

### ¿Cuáles serán las principales prioridades estratégicas del nuevo ciclo?

Una estructura de gobierno común, una mayor integración entre geografías y una ambición aún mayor de crecimiento global. Existe un fuerte foco en nuestra cultura, nuestra gente, el talento y nuestra capacidad para generar valor para los clientes. Pero una de las prioridades es aprovechar todo el potencial que tenemos como firma global. En Portugal, esto significa reforzar nuestra capacidad de operar en diferentes geografías. En un mundo de mayor complejidad y controles sobre las operaciones transfronterizas, podemos apoyar tanto a clientes portugueses que operan internacionalmente como a clientes internacionales que buscan operar en Portugal, África o Latinoamérica, por ejemplo. Los portugueses tenemos una capacidad de comprensión cultural y de creación de puntos de contacto que nos ayuda a desenvolvernos en estos movimientos.

## DLA Piper Portugal en cifras

**35+**

años en Portugal

**8**

años como DLA Piper

**92**

abogados

**2**

personas al inicio

**10+**

años de crecimiento de dos dígitos en facturación

**5**

continentes en la red global

**US\$4.600 millones**

de ingresos globales en 2025

**US\$10.000 millones+**

de ambición de ingresos globales

### ¿Qué representa para DLA Piper el traslado a la nueva sede de Lisboa?

Se dice que hay dos cosas verdaderamente transformadoras en las empresas: un cambio de marca y un cambio de sede. Cambiamos nuestra marca hace ocho años y ahora vamos a cambiar nuestra sede. Durante varios años estuvimos buscando un espacio que reflejara la identidad del despacho. A la hora de elegir una nueva oficina, la ubicación es esencial. DLA Piper tiene determinados estándares de espacio y era importante adaptar la oficina a nuestra posición e imagen en el mercado. La nueva sede nos permitirá mantener una trayectoria de crecimiento, pero también reforzar nuestra cultura y el trabajo colaborativo. También queremos que funcione como un centro de apoyo para otros países en los que tenemos presencia.

### ¿Hay nuevas incorporaciones o planes para ampliar el equipo a corto plazo?

La gestión del talento no consiste únicamente en contratar, sino también en invertir en nuestra gente. Estamos muy satisfechos de que la mayoría de nuestros socios hayan

sido promocionados internamente. Siempre buscamos talento, personas que se identifiquen con nuestra cultura y ambición, pero que también aporten fortalezas e ideas diferentes. Pero no estamos obsesionados con hacer crecer el equipo. Intentamos hacerlo de manera meditada y estructurada. La vida de un despacho de abogados no es una carrera de 100 metros, es un maratón.

### ¿Sigue trabajando en M&A o el puesto de socio director ocupa demasiado tiempo?

Parte de mi tiempo está dedicado a gestionar el despacho, pero sigo trabajando con clientes y con

**«Siempre somos mucho más fuertes como equipo que individualmente»**



NUNO AZEVEDO NEVES

un equipo amplio y altamente competente. Y hay algo que aprendemos como managing partners: invertimos mucho en nuestra formación en gestión, pero esa experiencia también nos proporciona nuevas capacidades para asesorar mejor a los clientes. Por otro lado, la profesión jurídica ha cambiado mucho. Hace algunos años, cuando una empresa tenía un problema jurídico, la respuesta a menudo consistía en elaborar un contrato. Hoy, ser abogado y crear valor significa mucho más; significa ayudar a los clientes a gestionar riesgos y a tomar las mejores decisiones empresariales. Y creo que la experiencia en gestión también aumenta nuestra capacidad para aportar valor a ese proceso.

### **¿Cómo describiría la evolución del mercado portugués de M&A?**

Vivimos en un mundo con enormes desafíos geopolíticos y comerciales que, en última instancia, contrarrestan el exceso de liquidez existente: hay dinero para invertir, pero los riesgos han llevado a los inversores a ser más prudentes y selectivos. Hemos observado un mayor foco en activos de alta calidad con una lógica estratégica más clara. El mercado portugués es muy volátil y una operación de gran tamaño puede distorsionar las cifras. Por eso prefiero fijarme en el número de operaciones. Estadísticamente, se ha producido una ralentización del volumen, pero los activos de alta calidad siguen siendo muy relevantes y existen muchas oportunidades. En particular, en la segmentación de mercado de DLA Piper, hemos tenido un año extraordinario y, año tras año, hemos registrado un aumento de la actividad.

### **¿Cómo están abordando la IA?**

DLA Piper ha realizado una inversión muy importante en IA y data science, con más de 25 *data scientists* trabajando en el desarrollo de modelos y programas de inteligencia artificial. La capacidad de entrenar modelos y utilizar los datos que tenemos puede transformar la forma en que ayudamos a los clientes. Si tenemos en cuenta, por ejemplo, que DLA Piper es el despacho que ha realizado más operaciones

de M&A a nivel global en los últimos 16 años, disponemos de una gran cantidad de información extremadamente valiosa que puede ayudarnos a aportar más valor a los clientes, mejorando nuestra capacidad para navegar por el proceso de M&A y anticipar diferentes escenarios.

### **¿Qué ha cambiado en su forma de liderar a lo largo de los años?**

Es responsabilidad de los líderes definir estrategias, mantener la ambición de las personas y garantizar el ritmo de crecimiento. Una de las cosas que más ha cambiado para mí es mi capacidad para confiar en el equipo. Este no es el trabajo de una sola persona; los éxitos no pertenecen a un individuo, pertenecen a todos. Los líderes también tienen que seguir el ritmo de lo que el despacho se está convirtiendo con el tiempo. Es como un matrimonio. Cuando dos personas en una relación crecen en direcciones diferentes, llega un momento en que deja de tener sentido. Creo que lo mismo ocurre con los líderes y las empresas. Cuando no avanzan juntos, desaparece la capacidad de crear valor. Creo que he cambiado mucho y seguiré cambiando, manteniendo el ritmo de la ambición y la capacidad de cambio del despacho.

### **¿Qué habilidades ha desarrollado como managing partner?**

Es esencial saber escuchar a las personas. Siempre somos mucho más fuertes como equipo que individualmente, y todo el mundo tiene mucho más potencial del que a veces podemos ver a primera vista. Tenemos que ser capaces de identificar ese potencial. También es necesario, en ocasiones, mantener conversaciones brutalmente honestas. Hay que ser muy ambicioso, pero encontrar el ritmo adecuado: los niños tardan nueve meses en nacer; no podemos hacer que nazcan en cinco. Tenemos que ser capaces de gestionar el crecimiento y establecer objetivos realistas. Y, sobre todo, en una firma profesional, necesitamos a todo el mundo. Todos deben tener la legítima ambición de crecer dentro del despacho, desde los *trainees* hasta los socios, y tenemos que crear las condiciones para ello. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



# Gold Awards

● ● ● ● ● by Inhousecommunity

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

**Palacio de la Prensa**

Gran Vía, 46 • Madrid

**5 November 2026 • Madrid**

**19:30** CHECK-IN

**19:45** COCKTAIL

**20:30** AWARDS CEREMONY

**21:15** STANDING DINNER

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

For more information please visit [www.iberianlawyer.com](http://www.iberianlawyer.com)  
or email [chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com](mailto:chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com)



EVERSHEDS  
SUTHERLAND



Partners

SQUIRE  
PATTON BOGGS

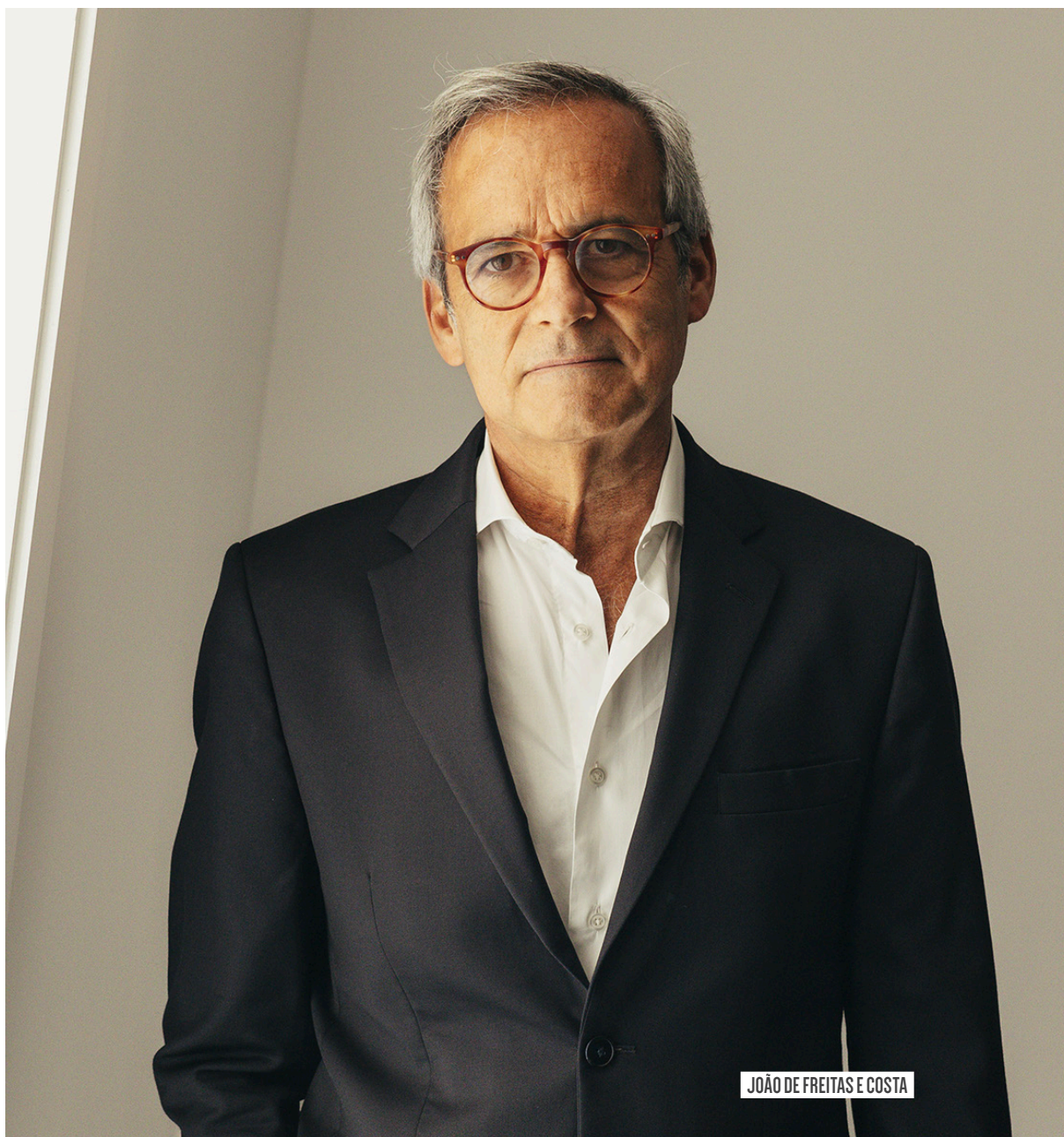
WATSON FARLEY & WILLIAMS



Dresscode: **business attire**

Follow us on

**#IBLGoldAwards**



JOÃO DE FREITAS E COSTA

# Pares, 15 años a su manera

**El socio fundador João de Freitas e Costa analiza la trayectoria de crecimiento y la estrategia del despacho para mantener su independencia**

por glória paiva

**E**l despacho portugués Pares celebra este año su 15.º aniversario tras una trayectoria de crecimiento sostenido, manteniendo al mismo tiempo un principio: conservar su propio ritmo e independencia. Esta fue la reflexión compartida por el socio fundador y managing partner **João de Freitas e Costa** en una conversación con *Iberian Lawyer*, en la que analizó la evolución del despacho. “Nuestro objetivo es mantener nuestra marca, nuestra cultura y nuestro ADN”, afirmó.

De los 15 abogados que formaban parte del despacho en 2011, Pares ha crecido hasta contar con un equipo de 65 personas, incluidos 15 socios, en Lisboa y el Algarve. El despacho asesora en áreas como M&A, laboral, fiscal e inmobiliario, derecho público y litigación, incluidos los procedimientos penales y económicos. En 2025, sus ingresos se estimaron en €6 millones, lo que representa un crecimiento del 16% interanual, según el ranking de *Iberian Lawyer* de los 30 mayores despachos de Portugal por ingresos ([clic para leer](#)).

El despacho ha impulsado su crecimiento mediante una serie de operaciones, incluida la más reciente integración de Unit Legal en Lisboa ([clic para leer](#)). Con anterioridad, bajo el nombre de Espanha e Associados, Unit Legal incorporó a Pares a tres socios —**Elsa Rodrigues, Rita Beirôco y Luís Almeida Carneiro**— y a otros 10 profesionales, reforzando sus prácticas de corporate, fiscal y laboral en septiembre. El pasado mayo, Pares también anunció una asociación con la oficina de Vilamoura de **Susana de Queirós**, un despacho boutique con más de 25 años de experiencia en el mercado del Algarve ([clic para leer](#)).

En el Algarve, la asociación se diseñó para crear una nueva plataforma de servicios jurídicos que cubre corporate, M&A, fiscal, inmobiliario, turismo y urbanismo. El despacho de Vilamoura cuenta con experiencia en el asesoramiento a proyectos de inversión extranjera en la región en estas áreas. “Es una asociación que ha funcionado muy bien; trabajamos como si fuéramos una sola oficina”, afirmó Freitas e Costa.

## VALORACIÓN POSITIVA

“Quince años extraordinarios, a pesar de las dificultades”: así es como el socio fundador João de Freitas e Costa describe la trayectoria de Pares hasta ahora. Entre los momentos más exigentes, el abogado, que dirige el despacho desde su fundación, destaca su lanzamiento en 2011, en el contexto de la crisis económica de Portugal, y la pandemia de Covid-19.

Según el managing partner, el crecimiento alcanzado hasta ahora ha estado impulsado tanto por la mejora del entorno socioeconómico de Portugal como por una mayor capacidad para desarrollar negocio con los clientes existentes. “Hemos tratado de identificar nuevas necesidades dentro de nuestra propia base de clientes y crear sinergias entre las distintas áreas de práctica”, explica. El despacho también está analizando oportunidades de crecimiento mediante la integración de pequeños equipos y no descarta una mayor expansión en áreas como competencia, tecnología y derecho medioambiental.

La sucesión en el liderazgo es otra de las prioridades. Con su mandato en el órgano de gestión vigente hasta diciembre de 2027, el socio fundador afirma que Pares ya está preparando la transición hacia una nueva generación. El objetivo es transferir progresivamente no solo el liderazgo del despacho, sino también las relaciones con los clientes, una mayor participación en la toma de decisiones y el reparto de beneficios a los socios más jóvenes. “Tenemos que hacer espacio para que las personas más jóvenes y sus ideas puedan crecer”, afirma.

Alrededor de la mitad de los actuales socios del despacho pertenecen a la generación millennial y, según Freitas e Costa, son ellos quienes están asumiendo progresivamente mayores responsabilidades. “No hay nada peor en un despacho de abogados que un viejo contador de historias”, afirma, defendiendo que la experiencia de los fundadores no debe limitar el ascenso de las nuevas generaciones.



## MARGEN PARA CRECER

Sobre la situación actual del mercado portugués de servicios jurídicos, el socio mantiene una valoración positiva. Considera que el mercado está activo y cree que existe margen para crecer, pese a la incertidumbre del entorno internacional. Para él, existe una diferencia fundamental entre trabajar durante una crisis y hacerlo durante un periodo de crecimiento económico: “Trabajar en una crisis significa ocuparse de trabajo malo, despidos, cierres de empresas e insolvencias. Trabajar durante un periodo de crecimiento económico significa poder construir cosas positivas”.

En un contexto de creciente competencia, también por el talento, Pares apuesta por una sólida cultura interna basada en la conciliación entre la vida laboral y personal, la colaboración y una estructura relativamente horizontal. “Todo el mundo se implica y se ayuda mutuamente”, afirma. Según Freitas e Costa, la baja rotación del equipo es una de las consecuencias de este modelo, que considera una ventaja competitiva. Entre las medidas se incluyen el trabajo en remoto, 25 días de vacaciones anuales, horarios flexibles y la ausencia de un control rígido de las horas de entrada y salida de los empleados. “La gente necesita tener amigos, familia y fines de semana”, afirma.

El trabajo en remoto y la inteligencia artificial son, en opinión de Freitas e Costa, ejemplos de transformaciones inevitables a las que todo el sector jurídico tendrá que adaptarse. Al igual que otros despachos, Pares está implementando herramientas de IA y, según el *managing partner*,

## Pares en cifras

15

años

65

abogados

15

socios

€6 millones\*

\*ingresos estimados en 2025  
según Iberian Lawyer

la formación y la supervisión son los aspectos más importantes de este proceso. “Todo el mundo ya está utilizando la IA para optimizar su tiempo, así que tenemos que asegurarnos de que las personas puedan utilizarla de forma consciente y sensata”, afirma.

De cara a los próximos años, por tanto, la prioridad es crecer de forma constante sin perder la identidad del despacho. “Si conseguimos evolucionar, aumentar nuestros ingresos y nuestra plantilla manteniendo esto”, afirma, el despacho estará en el buen camino. Su ambición personal para el futuro de Pares puede resumirse en preservar este modelo: “Estaría muy contento si el despacho mantuviera este ADN”. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



CARLOS AMARO, MYRIAM OUAKI, ANTÓNIO JUZARTE ROLO, RITA MALTEZ, JOÃO MALHADAS TEIXEIRA, PEDRO CARREIRA ALBANO, JOÃO DE FREITAS E COSTA, RUI ROMPANTE, SANDRA SEVERINO, SÓNIA AFONSO VASQUES, LUÍS ALMEIDA CARNEIRO, MARIA NORTON DOS REIS, ELSA RODRIGUES, RITA BEIRÔCO, TIAGO GAMA





































MARTÍN ACERO

# Raíces fuertes, frutos sanos

**Cómo Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría crece sin sacrificar la cercanía entre sus equipos**

por ingrid furtado

**I**ntegrar la parte operacional con las personas involucradas de forma orgánica es, sin duda, algo complejo, de largo plazo e indudablemente estratégico: una pieza fundamental para el crecimiento pleno de una firma de abogados. Como un árbol que crece desde raíces profundas y compartidas, ese fue el camino que la firma Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría (PPU) decidió seguir en sus oficinas en América Latina. PPU cultivó un mismo sistema de raíces que se extendió naturalmente bajo tierra hacia Chile, Perú y Colombia —integrando savia, nutrientes y estructura antes de que las ramas, las operaciones y las personas, se manifestaran visiblemente en cada país. Por eso, once años después, el árbol no es un conjunto de injertos, sino un organismo único con un tronco común. Socio Director de PPU a nivel regional, **Martín Acero** mantiene una escala considerable de socios y asociados y prioriza decisiones de inversión —en tecnología, talento e infraestructura. En este artículo, Martín, quien tiene su base en Colombia, conversa con *The Latin American Lawyer* y cuenta los pormenores del liderazgo y del mantenimiento del dinamismo ascendente de la firma.

Martín Acero explica que PPU ha priorizado el crecimiento orgánico y la integración regional dentro de la Alianza del Pacífico. “Cuando creamos PPU en 2015, tomamos una decisión deliberada: construir desde cero una firma verdaderamente integrada, no una simple red de referidos con una marca común. Nosotros partimos del camino difícil, que era integrar operaciones y personas que ya estaban posicionadas como líderes en sus respectivas jurisdicciones”, dice. Once años después, él dice que ese enfoque orgánico ha sido el mayor diferenciador de PPU. “Hemos realizado contrataciones laterales estratégicas cuando se requiere. Cualquier paso de expansión será orgánico y disciplinado, coherente con nuestra cultura de integración real”, observa. Los recursos naturales representan aproximadamente un tercio de los ingresos de PPU Chile, por ejemplo, y el despacho se ha destacado en minería, energía y medio ambiente. Martín Acero señala cómo equilibran esa concentración con la diversificación hacia sectores emergentes como tecnología, infraestructura o economía verde-especialmente en un contexto de transición energética y litio.

“Los recursos naturales son, efectivamente, un pilar fundamental de nuestra práctica no solo en Chile, sino también en Perú y Colombia, y eso responde a una realidad económica. En particular, Chile tiene una cartera de más de 50 proyectos mineros valorados en decenas de miles de millones de dólares para la próxima década, y tenemos una posición de liderazgo en ese sector”, considera. El director dice que la transición energética está redefiniendo lo que significan los recursos naturales. “Ahí PPU tiene una ventaja diferencial porque podemos cubrir todas esas aristas. La diversificación ya está en marcha. Tenemos áreas consolidadas en infraestructura y proyectos, tecnología, medios y comunicaciones (TMT), y medio ambiente”, refuerza, y profundiza en que el equilibrio no se logra abandonando fortalezas, sino construyendo nuevas capacidades alrededor de las tendencias que mueven la inversión. “La economía verde, la infraestructura sostenible y la tecnología son sectores donde estamos invirtiendo en talento y conocimiento”, afirma.

PPU mantiene una escala considerable de socios y asociados. Respecto a cómo toman decisiones de inversión sin comprometer los márgenes, Martín Acero explica que el enfoque de PPU, y el suyo propio, se basan en principios importantes. “Invertimos decididamente en atraer y retener al mejor talento del mercado, porque sabemos que la calidad de nuestros profesionales es nuestro principal activo y la base de nuestra rentabilidad”, dice. Priorizan también las inversiones que generan eficiencias transversales a las tres jurisdicciones. Toda inversión debe tener un caso de negocio claro y un horizonte de retorno

**«El modelo que sobrevive es el que ofrece integración real, no solo marca compartida. Ese es exactamente el modelo que construimos, evaluamos, cambiamos, innovamos y nos desarrollamos. Si no, nos estancamos»**

**Martín Acero, PPU**

razonable, apunta Martín. Él prosigue que otro principio es la formación de talento, el desarrollo de negocios y productos para sus clientes, y la tecnología e innovación, pero siempre sobre bases estrictas de seguridad de la información.

## LA DIRECCIÓN NO ELEGIDA

Martín Acero también explica que es importante tener en mente la dirección que, deliberadamente, decidieron no tomar. Explica que en PPU son rigurosos al evaluar qué proyectos o líneas de negocio alcanzan el umbral de rentabilidad y son parte de la estrategia. “Cuando algo no cumple esos estándares, preferimos reasignar esos recursos hacia donde generan mayor impacto. La institucionalidad que hemos construido nos permite tomar esas decisiones con agilidad y sin comprometer nuestra capacidad de atraer y retener al mejor talento de la región. Esa es, quizá, nuestra inversión más importante: las personas”, concluye.

Decidir la apertura o el cierre de líneas de práctica es un desafío, pero para Martín está clara la forma de priorizar la decisión.

“El criterio fundamental siempre es el cliente y la realidad del mercado. Nuestras líneas de práctica existen porque hay una demanda real y sostenida, no porque resulten atractivas. Cuando evaluamos abrir una nueva línea, analizamos tres factores: (i) que exista una necesidad concreta y recurrente entre nuestros clientes, (ii) que podamos ofrecer un servicio diferenciado y de primer nivel, y (iii) que tengamos el talento adecuado para liderarla”, añade.

Sobre los mayores desafíos que enfrentan actualmente los despachos legales y cómo los está abordando PPU, Martín Acero explica que, a nivel estructural, los despachos legales en Latinoamérica, de forma general, están atravesando una transformación profunda marcada por la presión por eficiencia, costos y velocidad; la transformación digital y la adopción de legaltech e inteligencia artificial; una mayor complejidad regulatoria y de gestión de riesgos; cambios en las expectativas del cliente; y un abogado que deja de ser un simple emisor de opinión jurídica para convertirse en socio estratégico del negocio. Martín explica que captar

y desarrollar talento requiere una propuesta de valor que va más allá de la compensación económica. “En PPU apostamos por una carrera con exposición regional, formación continua y participación en operaciones complejas desde etapas tempranas. Pagamos bien, mejor que el mercado en general. Y PPU se posiciona bien en este contexto porque combina alcance internacional, capacidades tecnológicas y asesoría pragmática”, dice.

## TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA

Respecto a la manera en que la tecnología está transformando las operaciones del despacho y los servicios que brindan a los clientes, Martín Acero plantea que el modelo tradicional de despacho está evolucionando, y que está en riesgo el modelo que no se adapta. “PPU nació precisamente como una respuesta adaptativa: no somos una firma tradicional de un solo país que creció por acumulación. Somos una plataforma regional integrada, diseñada para atender operaciones transfronterizas complejas que ninguna boutique puede cubrir por sí sola”, apunta. Él observa que cuando un cliente necesita estructurar una adquisición que involucra a Chile, Colombia y Perú simultáneamente, con implicaciones tributarias, regulatorias y laborales en cada jurisdicción, el valor de una firma integrada como PPU es irremplazable. “Esa capacidad de coordinar equipos multidisciplinarios y multijurisdiccionales bajo una sola dirección estratégica es nuestro diferenciador”, prosigue. “El modelo que sobrevive es el que ofrece integración real, no solo marca compartida. Ese es exactamente el modelo que construimos: evaluamos, cambiamos, innovamos y nos desarrollamos. Si no, nos estancamos”, considera. La tecnología está transformando las operaciones y los servicios a nivel global, y PPU no es la excepción. Martín Acero dice que la tecnología es un eje estratégico para PPU. “Lo abordamos desde tres ángulos: eficiencia operativa, gestión del conocimiento e innovación en servicios. Estamos evaluando activamente cómo integrar herramientas de inteligencia artificial generativa en nuestros flujos de trabajo para revisión documental, análisis de contratos y generación de borradores”, pero afirma que lo hacen con



prudencia, “porque en nuestra profesión la precisión, la confidencialidad y la seguridad de la información son innegociables”, remata.

## PRINCIPALES PRIORIDADES

Consultado sobre las principales prioridades estratégicas del despacho para los próximos tres a cinco años, Martín tiene la respuesta clara y simple: cultura común. “Once años de operación conjunta nos han enseñado que la integración es un proceso continuo, y tener identidad propia genera orgullo y sentido de pertenencia. Sinergias que multipliquen nuestro valor como firma regional. Crecer con conciencia, porque nuestro objetivo es la sostenibilidad”, afirma el director regional. El deseo es que PPU trascienda a cualquier generación de socios, incluida la de ellos, por lo que se están preparando para la transición generacional. “En los próximos cinco años habrá un cambio importante en los liderazgos de la organización, y queremos que sea ordenado, meritocrático y que fortalezca a la firma”, reflexiona. Martín Acero concluye diciendo que todo esto está al servicio de un propósito: que PPU sea la firma de referencia en la Alianza del Pacífico, reconocida no solo por la calidad técnica de sus abogados, sino por su capacidad de acompañar a los clientes en las decisiones que transforman sus negocios, resume él. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

### SOBRE:

Martín Acero es socio Director de PPU a nivel regional, experto en Derecho Corporativo/M&A e Impuestos y Comercio Internacional, así como en Clientes Privados y Derecho de Familia. Ha asesorado a múltiples clientes de diversos sectores, colombianos e internacionales, en fusiones y adquisiciones locales y transfronterizas, y ha participado como asesor y facilitador para clientes locales y extranjeros en joint ventures y otros tipos de asociaciones. Actualmente, Martín es profesor del Departamento de Derecho de los Negocios en la Universidad del Rosario, donde dicta cursos sobre Derecho Empresarial y Fusiones y Adquisiciones.





FILIPPO MODULO, GREGORIO CONSOLI - IMAGEN CREADA CON IA

# AsKey, el saber digital de Chiomenti

**Con una inversión superior a cinco millones de euros, el despacho ha transformado los últimos treinta años de documentos, precedentes y métodos de trabajo en una infraestructura propietaria de inteligencia artificial. Los managing partners Gregorio Consoli y Filippo Modulo explican a MAG por qué la partida no se juega en la tecnología, sino en la capacidad de organizar y proteger el conocimiento del despacho**

por nicola di molfetta

El punto no es tener acceso a la inteligencia artificial. Hoy está al alcance de cualquier despacho de abogados dispuesto a contratar una licencia. La cuestión decisiva es qué se pone a disposición de la tecnología, qué conocimientos se le permite consultar y hasta qué punto se integra en la forma en que trabajan los profesionales.

Es sobre esta distinción sobre la que Chiomenti ha construido AsKey, su propio sistema de IA. No es un asistente digital que se añade a la dotación del despacho, sino una infraestructura concebida para hacer consultable el capital intelectual acumulado en tres décadas de actividad. Documentos, precedentes, análisis, modelos y *workflows* se transforman de archivo histórico en una herramienta operativa, disponible en el momento en que el abogado afronta un problema concreto.

«La diferencia sustancial es que AsKey constituye la primera base de datos digital integrada del despacho, es decir, un sistema construido en torno al patrimonio de conocimientos, los *workflows* y los métodos de trabajo desarrollados por Chiomenti durante los últimos treinta años de actividad», explican **Gregorio Consoli** y **Filippo Modulo**, socios directores del despacho, a MAG. «Gracias a AsKey, el uso de las plataformas de inteligencia artificial disponibles en el mercado permite poner en común el patrimonio de conocimiento del despacho con las actividades objeto de elaboración concreta por parte de los profesionales. AsKey trabaja en un entorno propietario, alimentado por millones de documentos del despacho, integrado con nuestras bibliotecas digitales y entrenado sobre nuestras modalidades operativas. El objetivo es hacer accesible en tiempo real a todos los profesionales el *know-how* colectivo del despacho, preservando al mismo tiempo su confidencialidad, calidad y coherencia metodológica».

La decisión de partir del conocimiento, y no de la tecnología, explica el paso que está afrontando el mercado legal. Los grandes modelos lingüísticos evolucionan rápidamente, los proveedores pueden cambiar y las funcionalidades que hoy distinguen una plataforma podrían convertirse en estándar en cuestión de pocos meses. Mucho más difícil de replicar es, en cambio, el patrimonio construido por un despacho a través de miles de operaciones,

informes, negociaciones y litigios. Desde esta perspectiva, la verdadera ventaja competitiva no coincide con el algoritmo, sino con la calidad y la organización de la base sobre la que trabaja ese algoritmo.

AsKey nace dentro de *Reshaping the Future*, el programa de transformación impulsado por Chiomenti. El proyecto ha implicado progresivamente a toda la organización y combina una fuente propietaria de *know-how*, una adopción extendida entre los profesionales y métricas destinadas a medir su uso y eficacia. La plataforma se ha desarrollado a partir de requisitos, contenidos y modelos operativos definidos internamente, con el objetivo de integrar la IA en un entorno protegido y segmentado, sin sustraer al abogado el control sobre la actividad profesional.

También la dimensión económica ayuda a comprender el alcance de la iniciativa. Las primeras reconstrucciones habían apuntado a una inversión cercana a los cinco millones de euros. Sin embargo, los socios directores precisan que la cifra total es más elevada, porque no comprende solo la componente tecnológica, sino también la organizativa: selección y ordenación de los contenidos, revisión de los procesos, implicación de los profesionales, gobernanza de los datos y cambio cultural.

«La inversión total ha sido significativamente superior a los cinco millones de euros, teniendo en cuenta la componente tecnológica y la organizativa», señalan Consoli y Modulo. «La convicción de que para nosotros era fundamental construir un sistema exclusivo maduró cuando comprendimos que el verdadero valor no reside en la tecnología disponible en cada momento, sino en la capacidad de combinarla con nuestro conocimiento. Vimos que era posible transformar el *know-how* del despacho en un *asset* estructurado, gobernado y utilizable en tiempo real por todos los profesionales. La inversión asumió así una lógica industrial: no comprar simplemente una herramienta, sino construir una infraestructura destinada a valorizar en el tiempo nuestro patrimonio de competencias y a proteger su singularidad».



## «Un joven profesional puede acceder desde el primer momento a la experiencia acumulada por generaciones de abogados del despacho»

Es esta lógica industrial la que diferencia AsKey de las experimentaciones que caracterizaron la primera fase de adopción de la IA en los despachos de abogados. Al principio, la tecnología se utilizó sobre todo para pruebas acotadas: resumir documentos, realizar búsquedas, preparar borradores o acelerar actividades estandarizadas. Aquí la ambición es distinta. AsKey debe entrar en el proceso productivo del despacho y conectar la pregunta formulada por el profesional no solo con fuentes públicas, sino con la memoria interna de la organización.

Según informó *Law.com*, el sistema está conectado a millones de documentos, a la biblioteca digital del despacho y a sus *workflows*; Chiomenti trabajó con Harvey y con QuantumBlack, de McKinsey, invirtiendo también en *prompt engineering* y en la preparación de instrucciones coherentes con sus propios métodos de trabajo. La cabecera estadounidense sitúa el proyecto en la carrera internacional en la que los despachos adoptan plataformas externas, desarrollan herramientas propietarias o combinan ambas estrategias. El primer beneficio es la eficiencia, pero quedarse en el tiempo ahorrado significaría infravalorar la transformación. Un sistema capaz de identificar de inmediato los precedentes relevantes reduce la necesidad de reconstruir quién siguió una determinada operación o dónde está archivado el documento útil. La memoria del despacho deja de depender únicamente de las relaciones personales o de la capacidad de cada profesional para orientarse en los archivos. Se convierte en un recurso distribuido.



FILIPPO MODULO, GREGORIO CONSOLI - IMAGEN CREADA CON IA



«La IA superará buena parte del trabajo estandarizado. Nosotros queremos competir en la actividad legal de alto nivel»



«La eficiencia representa un primer nivel del cambio», afirman Consoli y Modulo. «La ventaja competitiva de largo plazo derivará de la capacidad de transformar el conocimiento acumulado por el despacho en una plataforma capaz de crecer, organizarse y estar inmediatamente disponible para todos los profesionales, ampliando sus capacidades y permitiéndoles concentrarse en las partes del trabajo en las que la inteligencia humana seguirá siendo indispensable».

Este paso tendrá consecuencias especialmente profundas en la formación. El joven associate que hoy entra en un despacho afronta tradicionalmente un largo proceso de aprendizaje: identificar los modelos correctos, entender qué precedentes son fiables, reconstruir la historia de una cláusula y aprender el método a través de la revisión de su propio trabajo. AsKey no elimina este recorrido, pero modifica su punto de partida.

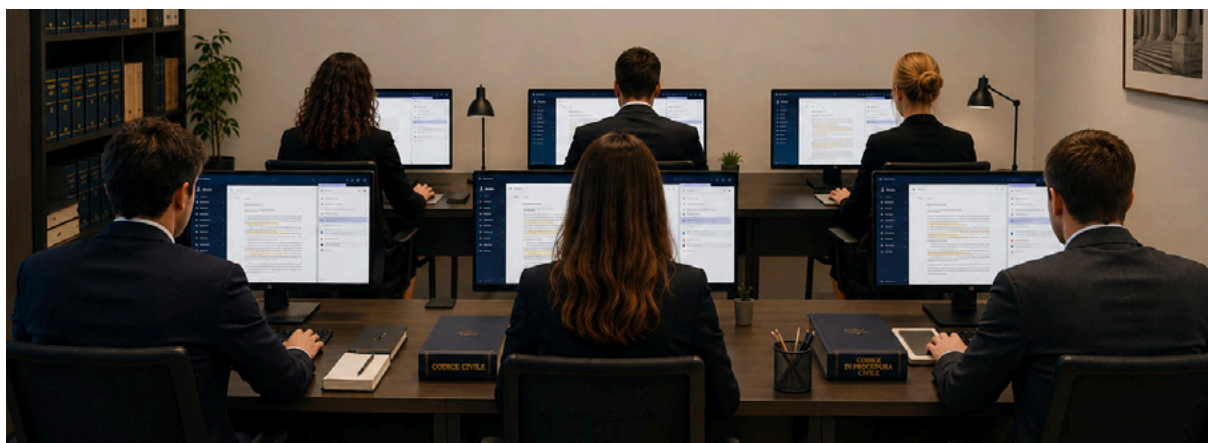
«Un joven profesional puede acceder desde el primer momento a la experiencia acumulada por generaciones de abogados del despacho, consultando de forma inmediata modelos, precedentes, análisis y metodologías», explican Consoli y Modulo. «Esto, evidentemente, no sustituye el proceso de crecimiento, pero lo acelera. La formación sigue basándose en el intercambio con compañeros y *partners* más expertos, en la revisión crítica del trabajo y en la comprensión del contexto. La propia formación cambiará de manera

radical: habrá que apostar cada vez más por las soft skills y por el aprendizaje a través de la proximidad con los *partners* y los profesionales más senior».

El efecto aparentemente paradójico es que, mientras la tecnología hace más accesible el conocimiento técnico, aumenta la importancia del aprendizaje humano. Disponer de un precedente no equivale a comprender su peso. Obtener un borrador no significa saber valorar si es adecuado para el cliente, la contraparte o el momento negociador. Cuanto más disponible esté el contenido jurídico de base, más se desplazará el valor del abogado hacia la selección, el criterio y la asunción de responsabilidad.

Lo mismo vale para los *partners*. Su función no desaparece porque una máquina sea capaz de recuperar un documento o proponer una cláusula. Cambia, más bien, el terreno sobre el que ejercen su *seniority*.

«Creemos que el valor de los profesionales senior se desplaza cada vez más hacia aquello que la tecnología no puede replicar: capacidad de juicio, visión estratégica, gestión de la complejidad, relación con el cliente y asunción de responsabilidad profesional», afirman Consoli y Modulo. «Si una parte creciente del conocimiento técnico se vuelve más fácilmente accesible, aumenta la importancia de la capacidad de interpretarlo, contextualizarlo y traducirlo en



decisiones eficaces. El profesional se convierte cada vez más en el punto de síntesis entre datos, experiencia, intuición profesional y comprensión de las necesidades del cliente. En este escenario, la tecnología amplía el radio de acción de la experiencia, pero no sustituye su valor. El factor humano sigue siendo determinante».

La partida, además, no termina con el lanzamiento. Un conocimiento de base no es un archivo estático. Debe actualizarse, depurarse, segmentarse y alimentarse. Debe incorporar los nuevos encargos, las nuevas modalidades operativas y la contribución cotidiana de los profesionales. Su valor crece solo si crece también la capacidad del despacho para gobernarla.

«Consideramos el lanzamiento de AsKey como el inicio de un recorrido en continua evolución, no como su punto de llegada», explican Consoli y Modulo. «La plataforma ha sido diseñada para evolucionar progresivamente mediante nuevas funcionalidades, herramientas de enriquecimiento cognitivo y una actualización continua de la *knowledge base*. El valor del sistema crece, de hecho, con la contribución de los profesionales, con la acumulación de nuevas experiencias y con el perfeccionamiento de los modelos operativos. La segregación y la alimentación continua de este patrimonio de conocimiento nos permitirá también ser agnósticos respecto a la competencia entre los distintos operadores, pudiendo utilizar diferentes herramientas sobre el mismo patrimonio de base».

Este último elemento podría revelarse como uno de los más importantes. Ser agnóstico respecto a los

proveedores significa separar el asset estratégico (los datos, los contenidos y los métodos propietarios) de la tecnología utilizada para interrogarlo. Los modelos podrán cambiar; la memoria organizada del despacho permanecerá. Es una forma de autonomía que reduce el riesgo de dependencia de una única plataforma y permite beneficiarse de la innovación futura sin reconstruir cada vez todo el sistema.

Queda la pregunta que atraviesa el mercado: qué ocurrirá con la estructura de los despachos cuando la IA sea capaz de realizar una parte creciente de las actividades que hoy se encomiendan a los equipos. Para Chiomenti, el resultado no será necesariamente una contracción, sino un reposicionamiento hacia el trabajo más complejo. La productividad podrá aumentar, permitiendo a los mismos equipos gestionar más encargos, mientras que la formación seguirá requiriendo jóvenes profesionales integrados en procesos en los que el output de la máquina se verifica y se discute.

«En el futuro imaginamos la inteligencia artificial como una componente natural e integrada de la actividad profesional: una infraestructura capaz de acelerar la investigación, el análisis, la redacción y el acceso al conocimiento, liberando tiempo para actividades de mayor valor añadido», señalan Consoli y Modulo. «Creemos que la inteligencia artificial superará buena parte del trabajo *commoditized*, pero siempre habrá espacio para la actividad legal de alto nivel. Y la visión estratégica del despacho es competir en ese segmento del mercado».

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

# 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



## Finanzas en acción



### NOMBRAMIENTO

## BBVA designa a Manuel Muñoz nuevo director global de Regulación

BBVA ha nombrado a Manuel Muñoz director global de Regulación, relevando a Santiago Fernández de Lis tras su jubilación y reforzando una función estratégica para la relación de la entidad con supervisores y reguladores.

Antes de incorporarse al banco en 2026, Muñoz desarrolló su carrera en distintas instituciones nacionales e internacionales, acumulando una amplia experiencia en el ámbito regulatorio y de políticas financieras.

### FICHAJE

## Fidelity confía a Javier García de Vinuesa la dirección de Iberia y Latinoamérica

Fidelity International ha designado a Javier García de Vinuesa responsable de Iberia y Latinoamérica, una región clave para el crecimiento y la distribución de la gestora en mercados de habla hispana.

El ejecutivo cuenta con una trayectoria de cerca de dos décadas en Robeco y ha ocupado anteriormente puestos de responsabilidad en firmas como Société Générale-Lyxor, Merrill Lynch y Banco Santander.



### INCORPORACIÓN

## SIX incorpora a Alicia Reyes Revuelta al consejo de BME

SIX ha nombrado a Alicia Reyes Revuelta consejera de BME, tras recibir la correspondiente autorización de la CNMV, reforzando así el órgano de gobierno de la compañía que gestiona los mercados financieros españoles.



## FICHAJE

### Banco Sabadell sitúa a Héctor Muñoz al frente de Project Finance Energy

Banco Sabadell ha nombrado a Héctor Muñoz responsable de Project Finance Energy, desde donde liderará el equipo especializado en financiación de proyectos energéticos de la entidad.

Con más de 17 años de experiencia en el sector financiero, Muñoz ha desarrollado buena parte de su carrera en financiación estructurada y en operaciones vinculadas al sector de la energía.



## FICHAJE

### Santander incorpora a Luis Cantero para liderar su transformación

Santander ha confiado a Luis Cantero la responsabilidad de liderar proyectos de transformación, incorporando a un ejecutivo con experiencia en innovación financiera y desarrollo de negocios digitales.

Cantero pone fin a una etapa de más de cuatro años al frente de Silbo Money, fintech especializada en servicios de dinero electrónico que impulsó desde su creación y crecimiento.



## NOMBRAMIENTO

### Joaquim Saurina asume como ceo de WiZink

WiZink ha nombrado a Joaquim Saurina nuevo CEO de la entidad tras la salida de Iheb Nafaa por motivos personales. Saurina compatibilizará el cargo con la presidencia del consejo de administración, concentrando así la máxima responsabilidad ejecutiva y de gobierno de la entidad. El directivo cuenta con experiencia previa en funciones ejecutivas dentro del banco y ha participado activamente en el diseño y desarrollo del actual plan estratégico. Bajo su liderazgo, WiZink continuará ejecutando su hoja de ruta para el periodo 2025-2029, con foco en el crecimiento del negocio en España y Portugal y en la creación de valor sostenible para clientes y accionistas.





## NOMBRAMIENTO

### Beatriz Camacho se incorpora al equipo global de selección de fondos de Santander Private Banking

Santander Private Banking ha incorporado a Beatriz Camacho a su equipo global de selección de fondos, liderado por José María Martínez-Sanjuán, reforzando una de las áreas clave de su propuesta de inversión.

Camacho acumula cerca de veinte años de experiencia en los mercados financieros, con una trayectoria centrada en análisis de inversiones, construcción de carteras y selección de fondos.



## FICHAJE

### Portobello Capital incorpora a Ricardo de Serdio y Javier Castillo como vicepresidentes

Portobello Capital ha reforzado su equipo de inversión con la incorporación de Ricardo de Serdio Domecq y Javier Castillo Tarrega como nuevos vicepresidentes, en un movimiento que consolida la apuesta de la gestora por atraer talento con experiencia internacional en private equity y banca de inversión.

Ricardo de Serdio se incorpora procedente de Warburg Pincus y cuenta además con experiencia previa en Citi en Londres, mientras que Javier Castillo llega desde J.P. Morgan, donde participó en operaciones de fusiones y adquisiciones desde las oficinas de Madrid y Londres.



## INCORPORACIÓN

# Pictet WM incorpora a Carlos Valle y refuerza su apuesta por el talento joven

Pictet Wealth Management ha reforzado su equipo en España con la incorporación de Carlos Valle Subirana como nuevo banquero privado en Barcelona, dentro de una estrategia más amplia de captación de talento que incluye la llegada de varios profesionales jóvenes a distintas áreas del negocio.

Valle, procedente de Bankinter, cuenta con experiencia en banca privada, gestión patrimonial y asesoramiento a grandes patrimonios en entidades como Santander Private Banking y CaixaBank.

## FICHAJE

# Azora ficha a Samuel Matarranz como director de Real Estate

Azora ha incorporado a Samuel Matarranz como nuevo director de Real Estate, reforzando su equipo inmobiliario en el marco de la estrategia de crecimiento y desarrollo de la actividad de la gestora.

Matarranz cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector inmobiliario y de infraestructuras. Antes de incorporarse a Azora, desarrolló durante seis años su trayectoria en Acciona y anteriormente ejerció como gerente de Promociones en AEDAS Homes y Project Manager y responsable de Business Development en TYPESA.



## Finanzas clave en la web

### Colliers asesora a KKR en una inversión de €528 millones



ALBERTO DÍAZ



FELIX CHAMIZO

Colliers ha asesorado a KKR en su inversión de €528 millones en una nueva joint venture paneuropea de activos net lease junto a Realty Income Corporation, en una operación que valora la cartera conjunta en más de €1.000 millones. El equipo de Colliers Spain ha prestado asesoramiento sobre los activos situados en España.

#### ÁREA DE PRÁCTICA:

Financiación inmobiliaria

#### DEAL:

Inversión de €528 millones en una joint venture paneuropea de activos net lease

#### FIRMAS:

Colliers, KKR, Realty Income Corporation

#### ASESORES:

Alberto Díaz, Felix Chamizo



## Alantra asesora a Hotei Properties en la OPA de Sancus Capital



MIGUEL HERNÁNDEZ



JORGE ROA TEJERO



JAIME DE LA HERRÁN

Alantra ha actuado como asesor financiero independiente de Hotei Properties Group SOCIMI en la OPA lanzada por Painwick Project, vehículo de inversión asociado a Sancus Capital. En el marco de la operación, la firma ha elaborado una valoración independiente de la SOCIMI y ha emitido una fairness opinion sobre los términos de la oferta.

### ÁREA DE PRÁCTICA:

Corporate Finance / M&A

### DEAL:

OPA sobre Hotei Properties Group SOCIMI

### FIRMAS:

Alantra, Hotei Properties Group SOCIMI, Sancus Capital

### ASESORES:

Miguel Hernández, Jorge Roa Tejero, Jaime de la Herrán

## Arcano asesora a Copilot Capital en la compra de Green Eagle Solutions



JUAN VENEGAS



LUIS PARADINAS AGUILERA

Arcano Partners ha asesorado a Copilot Capital en la adquisición de una participación mayoritaria en Green Eagle Solutions, compañía española especializada en soluciones B2B SaaS para la automatización de operaciones de energías renovables. La operación permitirá a la compañía impulsar su estrategia de crecimiento internacional y reforzar su expansión comercial.

### ÁREA DE PRÁCTICA:

Corporate Finance / M&A

### DEAL:

Adquisición de una participación mayoritaria en Green Eagle Solutions

### FIRMAS:

Arcano Partners, Copilot Capital, Green Eagle Solutions

### ASESORES:

Juan Venegas, Luis Paradinas Aguilera

## Singular Bank asesora en la venta de Ghessu Bath a Bunzl



ANDREA DAGNINO



JOSÉ LARA

Singular Bank ha actuado como asesor financiero de los accionistas de Ghessu Bath en la venta del 100% de la compañía española a Bunzl, grupo británico especializado en distribución y servicios B2B. La operación supone la incorporación de Ghessu Bath al grupo británico, manteniéndose Vicente Fernández al frente del negocio.

### ÁREA DE PRÁCTICA:

Corporate Finance / M&A

### DEAL:

Venta del 100% de Ghessu Bath a Bunzl

### FIRMAS:

Singular Bank, Ghessu Bath, Bunzl

### ASESORES:

Andrea Dagnino, José Lara, Pablo Mengual

## KPMG asesora a Qualitas Energy en la adquisición de Cero Generation



JAIME MUÑOZ ESTRADA



JUAN MANUEL MARTÍN CHICÓN

KPMG ha asesorado a Qualitas Energy en la adquisición de la plataforma europea de Cero Generation a Macquarie Group, una operación que permitirá a la gestora reforzar su presencia en Reino Unido, Italia y España mediante la incorporación de una cartera de 5,8 GW de proyectos renovables. La operación se ha realizado a través de Qualitas Energy Fondo VI (QE VI).

### ÁREA DE PRÁCTICA:

M&A / Asesoramiento financiero y fiscal

### DEAL:

Adquisición de la plataforma europea de Cero Generation

### FIRMAS:

KPMG, Qualitas Energy, Cero Generation, Macquarie Group

### ASESORES:

Jaime Muñoz Estrada, Juan Manuel Martín Chicón



# 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





# Los secundarios ganan peso en el private capital

**La escasez de exits, la demanda de liquidez y el auge de los continuation funds aceleran el crecimiento de un mercado cada vez más institucionalizado**

por gonzalo blázquez de sande

**E**l mercado secundario fue uno de los grandes protagonistas de IPEM 2026, celebrado en París del 8 al 10 de septiembre y al que asistió *FinanceCommunity.es*. Lo que hace apenas una década era un segmento especializado dentro de los mercados privados se ha consolidado como una de las áreas de mayor crecimiento del private capital, impulsada por la escasez de exits, la necesidad de liquidez y la maduración de estructuras como los continuation funds. *FinanceCommunity.es* pudo hablar en dicho evento con **Diego Recondo**, general partner de **Acurio Ventures** e **Iyobosa Adeghe**, socio de Collier EQT. Por su parte Miguel Echenique, socio y co-head de private equity en AltamarCAM, también atendió a este medio para hablar sobre dicha cuestión.

Los datos presentados por Iyobosa Adeghe durante el encuentro en el IPEM reflejan la dimensión del fenómeno. El volumen global de transacciones secundarias ha pasado de menos de 1.000 millones de dólares en 1990 a 230.000 millones en 2025, con un crecimiento anual compuesto del 17% desde 2000. Las previsiones apuntan a 500.000 millones en 2030 y más de 5 billones aproximadamente en 2050. Según Adeghe, 2025 fue un año récord, con un crecimiento del 40%. En el primer semestre de 2026 el mercado alcanzó unos 120.000 millones de dólares, un 19% más interanual. Para Echenique, el crecimiento responde a una mayor utilización de la herramienta por inversores y gestores y a la menor liquidez derivada del ciclo de M&A iniciado en 2022. “La penetración y el grado de utilización del mercado secundario dentro de la comunidad de inversores y gestores, unida a la menor liquidez derivada del ciclo de M&A que vivimos desde 2022, ha acelerado el crecimiento de un



DIEGO RECONDO

mercado todavía en desarrollo y con tendencias estructurales de crecimiento”, explica.

## UN MERCADO CADA VEZ MÁS INSTITUCIONALIZADO

Durante el primer semestre de 2026, las operaciones GP-led alcanzaron cerca de 65.000 millones de dólares, frente a unos 56.000 millones de las LP-led. Para Adeghe, el diferencial refleja la

### ¿Qué está impulsando el mercado de secundarios?

- **Más necesidad de liquidez:** La ralentización de los exits tradicionales ha alargado los periodos de tenencia y aumentado la demanda de soluciones secundarias.
- **GP-led ganan peso:** En 2025, las operaciones LP-led alcanzaron 122.000 millones de dólares, frente a 108 millones de dólares en GP-led, reflejando el creciente protagonismo de los continuation funds.
- **Una estrategia cada vez más estructural:** Los secundarios han pasado de ser una herramienta puntual para desbloquear liquidez a convertirse en una vía alternativa de inversión y generación de liquidez dentro de los mercados privados.

creciente importancia de soluciones que permiten generar liquidez sin vender activos de manera prematura. “Estamos viendo un mercado que sigue creciendo pese a la incertidumbre y donde las operaciones GP-led ganan peso dentro del conjunto de la industria”, señaló.

La estrategia también ha ganado peso en las carteras institucionales. Echenique señala que ha dejado de ser una herramienta puntual para convertirse en una asignación estable. “Ha pasado de representar una estrategia oportunista en las carteras de activos privados de los principales inversores a una asignación recurrente y predefinida por lo que aportan a nivel de construcción de cartera”, afirma.

Frente a la inversión primaria tradicional, el secundario permite acceder a activos con mayor historial de evolución y menor duración prevista. “El mercado secundario presenta mayor velocidad de capital y menores plazos de tenencia vis a vis el private equity tradicional, que junto a una mayor visibilidad del activo y del período de maduración de la inversión, se traducen en retornos generalmente muy atractivos desde un punto de vista riesgo-retorno”, explica.

## LA FALTA DE EXITS IMPULSA LA DEMANDA

La recuperación esperada del mercado de M&A y de las salidas a bolsa todavía no se ha materializado al ritmo previsto. La consecuencia es una mayor presión sobre gestores e inversores para encontrar vías alternativas de liquidez. Según Adeghe, miles de compañías respaldadas por private equity permanecen más tiempo en cartera del esperado, generando un importante volumen potencial de operaciones secundarias. “La industria necesita distribuciones. Los secundarios se benefician del retraso en los exits, pero también necesitan que el capital vuelva a circular”, explicó.

## GP-LED Y CONTINUATION FUNDS

Aunque LP-led y GP-led continúan creciendo, Echenique identifica un mayor espacio de oportunidad en las operaciones lideradas por gestores. “Si bien los segmentos LP-led y GP-led siguen creciendo en términos parecidos, la gran cantidad de capital destinada al segmento LP-led hace que el segmento GP-led, en menor



fase de maduración y no solo restringido a los continuation funds, ofrezca actualmente mejores oportunidades en términos de riesgo-retorno”, señala.

Para Echenique, los continuation funds han llegado para quedarse. “Es una tendencia que, comenzando hace aproximadamente 10 años, ha venido para quedarse debido al valor como solución de liquidez que aporta tanto a LPs como a GPs”, afirma. No obstante, advierte de la necesidad de analizar cada operación. “No todos los continuation funds obedecen a las razones adecuadas de existencia y como inversor en secundario hay que ser tremendamente escrupuloso para entender bien cuáles son los que presentan las mejores oportunidades de inversión”, añade.

## EL RETO DE LAS VALORACIONES

Otro de los aspectos destacados es el impacto



de la concentración de rentabilidades en grandes compañías tecnológicas sobre las valoraciones. Adeghe recordó que los principales índices bursátiles han alcanzado máximos impulsados por empresas vinculadas a la inteligencia artificial, aunque son cada vez menos representativos para valorar activos privados. “La resiliencia de los mercados públicos ha venido acompañada de una concentración creciente. Eso obliga a realizar un análisis mucho más granular de cada compañía y de cada cartera”, afirmó.

## VENTURE CAPITAL: LA PRÓXIMA FRONTERA

Aunque el grueso de las operaciones sigue concentrándose en buyout, el venture capital aparece como otro vector de crecimiento. “Decir hoy que los secundarios son un segmento de nicho ya no es correcto”, señala Recondo, quien apunta que el volumen global podría superar los 250.000 millones de dólares en 2026.

El venture capital representa entre el 8% y el 12% de las operaciones secundarias a nivel global y las del venture capital europeas apenas entre el 3% y el 5% del total. Para Recondo, los mayores periodos de tenencia y la ralentización de las salidas a bolsa están elevando la necesidad de liquidez. “La falta de distribuciones está provocando tensiones en todo el ecosistema. Al igual que ha ocurrido en buyouts en la última década, los secundarios en venture capital pueden convertirse en una alternativa real a los mecanismos tradicionales de salida, permitiendo que el capital vuelva a circular dentro del sistema”, explica.

## MÁS ALLÁ DE LA LIQUIDEZ

La evolución del mercado refleja una transformación más profunda. Lo que nació como una herramienta para proporcionar liquidez puntual se está convirtiendo en una estrategia de inversión con identidad propia dentro de los mercados privados. El auge de las operaciones GP-led, la sofisticación de los continuation funds y la entrada de nuevos inversores están ampliando el universo de oportunidades. Al mismo tiempo, los descuentos en determinadas carteras continúan ofreciendo puntos de entrada para compradores especializados. En un entorno marcado por la incertidumbre



MIGUEL ECHENIQUE

geopolítica y la lenta recuperación de la actividad de desinversión, los secundarios han pasado a ocupar un papel cada vez más relevante dentro de la asignación de capital privado. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

## EL AUGE DE LOS SECUNDARIOS: DE NICHOS A UNA PIEZA ESTRUCTURAL DEL PRIVATE CAPITAL

| Año       | Dato clave                                          |
|-----------|-----------------------------------------------------|
| 1990      | < 1.000 millones de dólares de volumen de mercado   |
| 2000-2025 | +17% CAGR (crecimiento anual compuesto)             |
| 2025      | 230.000 millones de dólares de volumen récord       |
| 2030E     | ≈ 500.000 millones de dólares (previsión)           |
| 2050E     | ≈ 5 billones de dólares aproximadamente (previsión) |

Fuente: Collier EQT, datos ofrecidos durante el IPEM 2026



# El capital riesgo, entre la huida de la tecnología y el fin de los rendimientos fáciles

Las perspectivas de los protagonistas de Ipem Global 2026, del que *Financecommunity* ha sido socio mediático

por valentina magri



**C**'est la fin. Para los operadores del capital privado, han llegado a su fin los tiempos de los rendimientos fáciles y del enfoque en el sector tecnológico. Así lo confirma el *Ipem Allocation and Fundraising Report 2027*, presentado el pasado 9 de septiembre en el Ipem Global de París, del que *Financecommunity* fue media partner.

## PUNTOS DESTACADOS DEL *IPEM ALLOCATION AND FUNDRAISING REPORT 2027*

El estudio encuestó a más de 700 personas de 46 países y 16 tipos de LP (socios comanditarios). Estos últimos se están adelantando a la tendencia de bajos rendimientos de los próximos años, con una prima por iliquidez que ha caído por debajo del 1%.

Por lo tanto, los LP buscan nuevas fuentes de alfa y se están centrando en los fondos del mercado medio, que atraen al 70% de los inversores. A nivel sectorial, los más interesantes para los LP son la sanidad; la industria y los materiales; y los servicios empresariales. Debido a la disrupción del SaaS y a los temores de una burbuja relacionada con la IA, los LP se están retirando del sector tecnológico, pero no de la tecnología en sí, ya que están invirtiendo mucho en ciberseguridad e inteligencia artificial para su uso interno. De hecho, la IA es un motor de creación de valor si se integra en un producto o servicio.

En cuanto a la asignación de activos, están especialmente interesados en el capital riesgo (31%) y la deuda privada (21%). El 93% de los LP tiene previsto invertir en el futuro en capital riesgo y el 63% en deuda privada. Sus prioridades son la rentabilidad absoluta, los rendimientos constantes, la marca y la reputación de los GP (socios generales). Los temores sobre una posible crisis del crédito privado no han tenido grandes repercusiones en los planes de los inversores, que siguen mostrando interés por la clase de activos de la deuda privada.

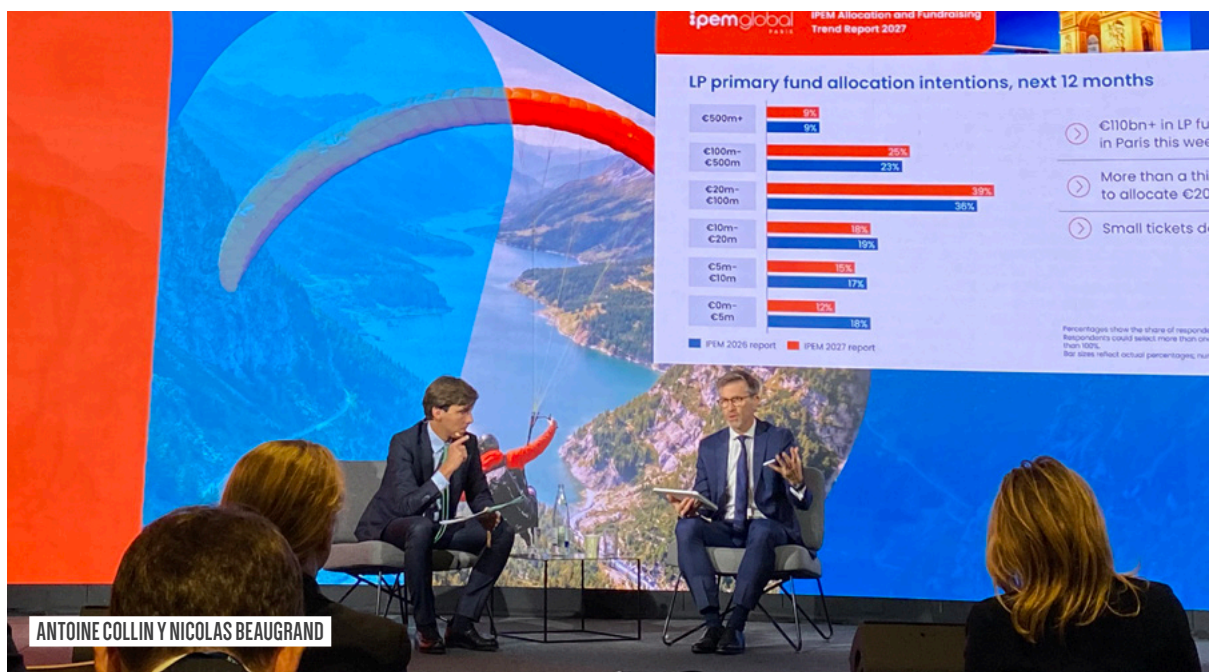
Las tensiones geopolíticas están llevando a los inversores a mitigar sus efectos mediante la diversificación: de hecho, se muestran más inclinados a realizar inversiones internacionales y a recurrir a fondos de fondos para exponerse a estrategias que, de otro modo, serían difíciles de adoptar utilizando recursos internos. Los fondos del mercado medio y del mercado medio-bajo han mantenido las distribuciones en torno al 21 % del valor liquidativo (NAV), mientras que los grandes fondos de *buyout* han visto cómo esa tasa se reducía a la mitad. Los fondos de pequeño tamaño atraen ahora al 70 % de los socios comanditarios (LP). Las empresas más pequeñas son menos maduras, se adaptan más rápido y su adquisición resulta más económica. En lo que respecta al tamaño, esto crea un mayor margen para generar rentabilidad a través de una gestión directa.

Por su parte, los socios generales deben comprometerse a implementar mejoras operativas sustanciales para generar rentabilidad. Desde su punto de vista, sus competencias a nivel geográfico y sectorial cobran cada vez más importancia.

Según **Nicolas Beaugrand**, socio y director general de AlixPartners, en este contexto resulta fundamental la creación de valor mediante mejoras operativas sustanciales en las empresas

**«En estos tiempos de incertidumbre y disrupción acelerada, la solidez prevalece sobre la sobreoptimización. Los gestores capaces de demostrar una sólida capacidad de ejecución serán los ganadores de 2027»**

Nicolas Beaugrand



participadas. No basta con agrupar empresas mediante una estrategia de tipo «*buy & build*»: es necesario integrarlas entre sí, adaptando su modelo de negocio a la mayor dimensión de las plataformas. La inteligencia artificial se ha convertido en una palanca de creación de valor por sí misma, profundamente integrada en la empresa participada. Los proyectos piloto no son suficientes: según Beaugrand, se necesita una estrategia coordinada para mejorar el rendimiento de todas las empresas participadas. El socio y director general de AlixPartners concluyó: «La captación de fondos sigue siendo un reto para los GP. En estos tiempos de incertidumbre y disrupción acelerada, la solidez prevalece sobre la sobreoptimización. Los gestores capaces de demostrar una sólida capacidad de ejecución serán los ganadores en 2027».

## LAS OPINIONES DE LOS PROTAGONISTAS DE IPFM GLOBAL 2026

**Ivan Pascual**, director de Emea Wealth de HarbourVest, gestora de patrimonios activa en los mercados privados, entrevistado por Financecommunity, ha profundizado en el tema de la integración de los activos privados en las carteras, lo que está llevando a los gestores a pensar primero en el cliente y después en el

producto. Se trata de una gran revolución para la gestión patrimonial: un sector acostumbrado a pensar «primero en crear los productos y después en encontrar a los clientes. Los gestores de activos y los bancos del sur de Europa están segmentando a los clientes. Ponerlos en el centro cambia todos los procesos, desplazando el enfoque del producto a la cartera».

**Cameron Payne**, codirector de inversiones europeas y capital riesgo de la gestora estadounidense Federated Hermes, valora el ecosistema de pymes europeas, en particular las empresas familiares, que ofrecen oportunidades de adquisiciones primarias. «Nuestros sectores preferidos son los pagos, la tecnología financiera y la tecnología de los mercados de capitales, las ciencias de la vida y el diagnóstico», explicó Payne. También valora positivamente la fragmentación de muchos mercados, que supone una oportunidad de creación de valor para los fondos, al igual que los *carve-out* y las operaciones de exclusión del bolsa. En Italia, en su opinión, los sectores más destacados son la industria manufacturera, la distribución, las ciencias de la vida y el sector sanitario.

**Marc Menasé**, empresario, inversor ángel, fundador y socio director de la empresa de



capital riesgo Founders Future —que invierte en startups del sector de la inteligencia artificial—, ha destacado la importancia de Italia para su estrategia de inversión: «La cultura emprendedora italiana nos resulta muy interesante, ya que es muy similar culturalmente a la francesa. El nivel de compromiso que dedicamos a Italia es muy importante. Les proporcionamos asistencia operativa en materia de captación de fondos y desarrollo comercial».

**Walter Ricciotti**, director ejecutivo y cofundador de Quadrivio Group, confirma el creciente interés de los inversores extranjeros por Italia: «Los principales inversores europeos y, cada vez más, también los estadounidenses y asiáticos presentes en el IPEM Global me han comentado que tenían pocas inversiones en el sur de Europa, en particular en Italia, pero que hoy se sienten más tranquilos y optimistas a la hora de invertir y reequilibrar su exposición en Europa, históricamente concentrada en los países nórdicos, el Reino Unido y Europa Central. A diferencia de hace unos años, el «riesgo Italia» ya no preocupa, por lo que espero que llegue cada vez más capital extranjero a nuestro país, donde contamos con excelentes empresas y múltiples más razonables que en otros países europeos». Ricciotti también ha adelantado otras 4 o 5 adquisiciones por parte de la filial CareHub de aquí a finales de año, mientras que, en lo que respecta al sector del estilo de vida, Quadrivio Group se encuentra en una fase avanzada de negociaciones con una empresa italiana de ropa y una sociedad del sector hotelero.

**Umberto Tamburrino**, director general de Sosteneo Infrastructure Partners (gestora de activos de Generali Investments), ha expuesto las oportunidades para los inversores en capital privado en el marco de la modernización de la red eléctrica, pasando de un sistema tradicional a uno más diversificado con generación distribuida: «La transformación del sistema eléctrico global requiere una enorme cantidad de capital, del orden de billones de dólares, que de algún sitio tiene que proceder. La red italiana la gestiona Terna, pero en Reino Unido los fondos están llevando a cabo intervenciones en el ámbito de la transmisión. A medida que aumenta

**«Los índices de referencia que se utilizan hoy en día se basan en datos de hace tres o seis meses, por lo que miran al pasado. Por ello, hay numerosos proveedores de datos que están buscando nuevas formas de evaluar el rendimiento de los mercados privados»**

**Jenn Giacobbe**

la penetración de las energías renovables, es imprescindible disponer de más capacidad de almacenamiento, porque, de lo contrario, el sistema no se mantiene en equilibrio. Nos fijamos en modelos en los que podamos tener la mayor parte de los ingresos garantizados mediante contratos a largo plazo, porque un inversor en infraestructuras como nosotros no puede asumir el riesgo de especular en el mercado energético. Preferimos contar con contrapartes que hagan este trabajo por nosotros, como Shell y Total».

**Stefano Petrelli**, director general y responsable para Italia de Aether (empresa francesa dedicada a los servicios para transacciones financieras), explicó así la evolución del mercado italiano de servicios de apoyo a la deuda privada: «El mercado italiano de servicios de apoyo a los inversores en deuda privada ha evolucionado rápidamente, sobre todo en los últimos años. Hasta hace unos diez años, los operadores eran realmente escasos y, evidentemente, solo intervenían instituciones en situaciones problemáticas en las que, básicamente por motivos de conflicto de intereses, los bancos no querían actuar como agentes de los préstamos. Con el aumento de los actores en la deuda privada, tanto entre prestamistas como entre inversores, sobre todo en los últimos dos o tres

## MIRA LAS ENTREVISTAS EN VÍDEO A LOS PROTAGONISTAS DE IPEM GLOBAL 2026

### ENTREVISTA INTERVIEW

**JENN GIACOBBE**

directora global de mercados privados del London Stock Exchange Group

### ENTREVISTA INTERVIEW

**MARC MENASÉ**

fundador y socio director de Founders Future

### ENTREVISTA INTERVIEW

**CAMERON PAYNE**

codirector de inversiones europeas y capital riesgo de Federated Hermes

### ENTREVISTA INTERVIEW

**IVAN PASCUAL**

director de patrimonio para EMEA de HarbourVest

### ENTREVISTA INTERVIEW

**STEFANO PETRELLI**

director general y responsable para Italia de Aether

### ENTREVISTA INTERVIEW

**WALTER RICCIOTTI**

director general y cofundador de Quadrivio Group

### ENTREVISTA INTERVIEW

**UMBERTO TAMBURRINO**

director general de Sosteneo Infrastructure Partners (Generali Investments)



años, la necesidad de contar con proveedores de servicios y agentes independientes para la gestión de los activos de los inversores -y, evidentemente, también de los inversores de capital- ha cobrado mayor importancia».

Por último, **Jenn Giacobbe**, directora global de mercados privados del London Stock Exchange Group, destacó la creciente demanda de transparencia en los mercados privados por parte de los gestores (GP), tanto porque quieren saber cómo están evolucionando sus inversiones como para decidir cómo emplear la amplia «dry powder» de la que disponen, que a nivel mundial ronda los 2 billones de dólares estadounidenses. «Los índices de referencia que se utilizan hoy en día se basan en datos de hace tres o seis meses, por lo que miran al pasado. Por ello, hay numerosos proveedores de datos que están buscando nuevas formas de evaluar el rendimiento de los mercados privados», concluyó Giacobbe. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

# THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN  
BUSINESS COMMUNITY

---

## EVERY ISSUE INCLUDES:



Interviews to lawyers,  
in-house counsel, tax experts



Business sector studies



Post-awards reports



Video interviews

Follow us on 



# Iberian Lawyer Forty under 40 Awards 2026

14<sup>th</sup> Edition

NAVEGAR POR LA GALERÍA DE FOTOS



VE EL VÍDEO

MADRID - 24.09.2026





Los ganadores de los premios **Iberian Lawyer 2026 Forty under 40** fueron anunciados durante la gala de entrega de premios celebrada el jueves 24 de septiembre en el Palacio de la Prensa de Madrid.

La ceremonia de entrega reunió a numerosos representantes de prestigiosos despachos de abogados de España y Portugal para reconocer a los jóvenes abogados/profesionales y equipos más prometedores del mercado ibérico. Los premios ofrecieron una oportunidad para celebrar los logros de los mejores abogados/profesionales y equipos menores de 40 años, que liderarán la profesión jurídica en el futuro y que merecen ser reconocidos por su trabajo y dedicación en sus respectivas áreas de práctica.



| Categoria                                         | Ganadores                                                             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| TEAM OF THE YEAR                                  | KPMG Abogados                                                         |
| LAWYER OF THE YEAR                                | Teresa Novo Faria - Linklaters                                        |
| TEAM OF THE YEAR ARBITRATION                      | B. Cremades y Asociados                                               |
| LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION                    | Carolina Botelho Sampaio - CS'Associados                              |
| TEAM OF THE YEAR BANKING & FINANCE                | Abreu Advogados                                                       |
| LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE              | Aitor Errasti - Ashurst Perkins Coie                                  |
| LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS                | Lázaro García Domínguez - A&O Shearman                                |
| LAWYER OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION          | Manuel Martínez González - ZADAL                                      |
| TEAM OF THE YEAR ENERGY                           | Watson Farley & Williams                                              |
| LAWYER OF THE YEAR ENERGY                         | João Rocha de Almeida - Eversheds Sutherland Portugal                 |
| TEAM OF THE YEAR ENERGY RENEWABLES                | Pinsent Masons                                                        |
| LAWYER OF THE YEAR ENERGY RENEWABLES              | Javier Méndez - Baker McKenzie                                        |
| LAWYER OF THE YEAR EU & COMPETITION               | Efigénia Marabuto Tavares - Andersen                                  |
| LAWYER OF THE YEAR FINTECH                        | José Millán - Andersen                                                |
| LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTIONS | Gonçalo Nogueira - Cuatrecasas                                        |
| TEAM OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING       | RSGM Abogados                                                         |
| LAWYER OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING     | Ignacio Murillo Piquer - Toda&Nel-lo                                  |
| TEAM OF THE YEAR INSURANCE                        | SPS-Barrilero                                                         |
| TEAM OF THE YEAR IP                               | Baptista, Monteverde & Associados                                     |
| LAWYER OF THE YEAR IP                             | João Peixe - pbbr                                                     |
| TEAM OF THE YEAR TMT                              | Cerejeira Namora, Marinho Falcão                                      |
| LAWYER OF THE YEAR TMT                            | Ricardo Gómez-Barreda de la Gándara - González Gordon & Gómez-Barreda |
| TEAM OF THE YEAR LABOUR                           | Garrigues                                                             |

| Categoría                                 | Ganadores                                    |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|
| LAWYER OF THE YEAR LABOUR                 | Tiago de Magalhães - CMS Portugal            |
| LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA | Eduardo Buitrón - Eversheds Sutherland Spain |
| TEAM OF THE YEAR LITIGATION               | Sérvulo & Associados                         |
| LAWYER OF THE YEAR LITIGATION             | Marta Montes Jiménez - BROSETA               |
| TEAM OF THE YEAR M&A                      | Gómez-Acebo & Pombo                          |
| LAWYER OF THE YEAR M&A                    | Rocío García - Squire Patton Boggs           |
| LAWYER OF THE YEAR M&A MID-MARKET         | Miguel Lobón García - CECA MAGÁN Abogados    |
| LAWYER OF THE YEAR M&A IMPACT INVESTMENT  | Lourdes Amigó de Bonet Ibañes - RocaJunyent  |
| TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY           | Addleshaw Goddard                            |
| LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY         | Bárbara Rodrigues Ferreira - CCSL Advogados  |
| TEAM OF THE YEAR PUBLIC LAW               | EY Abogados                                  |
| LAWYER OF THE YEAR PUBLIC LAW             | Helena Villena Romera - Gómez-Acebo & Pombo  |
| TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE              | act legal Spain                              |
| LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE            | Pablo Vacas Vieira - Dentons                 |
| LAWYER OF THE YEAR STARTUP                | José Ignacio Saldarriaga Alonso - EJASO      |
| TEAM OF THE YEAR TAX                      | Dower                                        |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX              | Luis Miguel Larriba Flores - LRB Tax & Legal |
| TEAM OF THE YEAR TAX HNWI                 | Lener                                        |
| PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX HNWI         | Álvaro Checa - KINSHIP                       |
| TEAM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME       | Fukuro Legal                                 |
| LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME     | Rui Costa Pereira - MFA Legal & Tech         |
| LAWYER OF THE YEAR GENDER-BASED VIOLENCE  | Beatriz Uriarte Arreba - Ospina Abogados     |







## TEAM OF THE YEAR

EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN

EY ABOGADOS

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

**KPMG ABOGADOS**

LINKLATERS



## LAWYER OF THE YEAR

ALMUDENA CURERO  
*KPMG Abogados*

ROCÍO GARCÍA  
*Squire Patton Boggs*

**TERESA NOVO FARIA**  
*Linklaters*

JAVIER RUFFÍN  
*Watson Farley & Williams*

JORGE MARTÍN SAINZ  
*Gómez-Acebo & Pombo*



## TEAM OF THE YEAR ARBITRATION

ANTAS DA CUNHA ECILJA

**B. CREMADES Y ASOCIADOS**

GNCI LAW

OSBORNE CLARKE

SÉRVULO & ASSOCIADOS



## LAWYER OF THE YEAR ARBITRATION

**CAROLINA BOTELHO SAMPAIO**  
*CS'Associados*

PALOMA CARRASCO GARCÍA  
*B. Cremades y Asociados*

VÍCTOR MANCERA  
*Osborne Clarke*

GUILHERME PINA CABRAL  
*Miranda & Associados*

ALEXANDRA VALPAÇOS -  
*Servulo & Associados*



## TEAM OF THE YEAR BANKING & FINANCE

**ABREU ADVOGADOS**

DENTONS

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

KPMG ABOGADOS

ZADAL



ANDRÉ MODESTO PINHEIRO, ISABEL PINHEIRO TORRES, MIGUEL RODRIGUES LEAL

## LAWYER OF THE YEAR BANKING & FINANCE

**AITOR ERRASTI**  
*Ashurst Perkins Coie*

IGNACIO FERNÁNDEZ ECHEVARRÍA  
*Dentons*

TERESA NOVO FARIA  
*Linklaters*

MIGUEL RODRIGUES LEAL  
*Abreu Advogados*

ÁLVARO SAINZ RUIZ  
*Gómez-Acebo & Pombo*



PREMIO RECOGIDO POR ESTHER PÉREZ LA ORDEN



## LAWYER OF THE YEAR CAPITAL MARKETS

ROSARIO BUSTILLO  
*Kepler—Karst*

SANTIAGO GARCIA DE FUENTES AREA  
*Ramon & Cajal Abogados*

**LÁZARO GARCÍA DOMÍNGUEZ**  
*A&O Shearman*

JOSÉ GUILHERME GOMES  
*Servulo & Associados*



## LAWYER OF THE YEAR COMMERCIAL LITIGATION

SOFIA DE MELO CAMPELO  
*CCSL Advogados*

MANUEL GARCÍA-POZUELO  
*Eversheds Sutherland Spain*

**MANUEL MARTÍNEZ GONZÁLEZ**  
*ZADAL*

MARTA MONTES JIMÉNEZ  
*BROSETA*

ALEXANDRA VALPAÇOS  
*Servulo & Associados*



## TEAM OF THE YEAR ENERGY

EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL

PINSENT MASONS

SÉRVULO & ASSOCIADOS

SQUIRE PATTON BOGGS

**WATSON FARLEY & WILLIAMS**



JAVIER RUFFÍN, PILAR ROZAS, ALEJANDRO MARTÍNEZ, PAULA PÉREZ, ISABEL RODRÍGUEZ DE CODES, PABLO MANCHADO AND JACOBO HERMIDAS

## LAWYER OF THE YEAR ENERGY

GERMÁN GALINDO  
*Andersen*

TERESA NOVO FARIA  
*Linklaters*

**JOÃO ROCHA DE ALMEIDA**  
*Eversheds Sutherland Portugal (Sara Pereira da Silva takes the prize)*

JAVIER RUFFÍN  
*Watson Farley & Williams*

LETICIA SITGES CAVERO  
*Pinsent Masons*



## TEAM OF THE YEAR ENERGY RENEWABLES

ARAOZ & RUEDA

EVERSHEDS SUTHERLAND PORTUGAL

**PINSENT MASONS**

SQUIRE PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



## LAWYER OF THE YEAR EU & COMPETITION

JOKIN BELTRÁN  
*Uría Menéndez*

ANDREA DÍEZ DE URÉ LOINAZ  
*Gómez-Acebo & Pombo*

RÚBEN FERREIRA RIBEIRO  
*SRS Legal*

ENRIQUE FERRER  
*A&O Shearman*

**EFIGÉNIA MARABUTO TAVARES**  
*Andersen*





## LAWYER OF THE YEAR FINTECH

ANDRÉ ABRANTES  
*PLMJ*

ANDREEA BABICEAN  
*Servulo & Associados*

JOSÉ GUILHERME GOMES  
*Servulo & Associados*

**JOSÉ MILLÁN**  
*Andersen*

ISABEL PINHEIRO TORRES  
*Abreu Advogados*



## TEAM OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING

EJASO

**RSGM ABOGADOS**

SÉRVULO & ASSOCIADOS

SPS-BARRILERO

TODA&NEL-LO



ALBA BRANDARIZ GARCÍA, RAÚL CARTÍ CASABÓN, DIEGO GUTIÉRREZ MEDINA

## LAWYER OF THE YEAR INSOLVENCY & RESTRUCTURING

JOANA ARNAUD  
*CS'Associados*

MANUEL GARCÍA-POZUELO  
*Eversheds Sutherland Spain*

DIEGO GUTIÉRREZ MEDINA  
*RSGM Abogados*

**IGNACIO MURILLO PIQUER**  
*Toda&Nel-lo*

ALEXANDRA VALPAÇOS - SÉRVULO &  
ASSOCIADOS



## TEAM OF THE YEAR INSURANCE

ANTAS DA CUNHA ECIJA

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

PLMJ

SDV FENCHURCH WESOLOWSKI

**SPS-BARRILERO**



INÊS LUÍS ALVES, VERA MONTEIRO

## TEAM OF THE YEAR IP

**BAPTISTA, MONTEVERDE &  
ASSOCIADOS**

EJASO

EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

PBBR



FILIPE BAPTISTA, INÊS CRUZ TEIXEIRA

## LAWYER OF THE YEAR IP

EDUARDO BUITRÓN  
*Eversheds Sutherland Spain*

MARÍA CADARSO  
*ELZABURU*

JOANA CUNHA REIS  
*Baptista, Monteverde & Associados*

RICARDO GÓMEZ-BARREDA DE LA

GÁNDARA  
*González Gordon & Gómez-Barreda*

**JOÃO PEIXE**  
*pbbbr*





## TEAM OF THE YEAR TMT

ABREU ADVOGADOS

BROSETA

**CEREJEIRA NAMORA, MARINHO  
FALCÃO**

MFA LEGAL & TECH

PBBR



GONÇALO CEREJEIRA NAMORA

## LAWYER OF THE YEAR TMT

JOÃO CARMINHO  
*MFA Legal & Tech*

GONÇALO CEREJEIRA NAMORA  
*Cerejeira Namora, Marinho Falcão*

ALICIA COLOMA DUATO  
*BROSETA*

**RICARDO GÓMEZ-BARREDA DE  
LA GÁNDARA**

*González Gordon & Gómez-Barreda*

JOÃO PEIXE  
*pbb*



## LAWYER OF THE YEAR LABOUR

VALLE ARÉVALO  
*Eversheds Sutherland Spain*

BEATRIZ BAREGO PÉREZ  
*Selier Abogados*

JORDI BOU DOMÉNECH  
*Toda&Nel-lo*

**TIAGO DE MAGALHÃES**  
*CMS Portugal*

ALBERTO FERNANDEZ IRÍZAR  
*BROSETA*

JUAN PASCUAL  
*Garrigues*





## LAWYER OF THE YEAR LIFE SCIENCES & PHARMA

**EDUARDO BUITRÓN**  
*Eversheds Sutherland Spain*

FRANCISCO MARQUES AZEVEDO  
*MFA Legal & Tech*

PEDRO REBELO TAVARES  
*Andersen*

RICARDO ROCHA  
*Abreu Advogados*



## TEAM OF THE YEAR LITIGATION

BROSETA

DOWER

EVERSHEDS SUTHERLAND SPAIN

**SÉRVULO & ASSOCIADOS**

ZADAL



MIGUEL SANTOS ALMEIDA, NUNO TEMUDO VIEIRA

## LAWYER OF THE YEAR LITIGATION

CARMINA CAMPOS PINA  
*Linklaters*

LUIS LÓPEZ  
*Gómez-Acebo & Pombo*

MANUEL MARTÍNEZ GONZÁLEZ  
*ZADAL*

**MARTA MONTES JIMÉNEZ**  
*BROSETA*

MARÍA PASTOR HESLES  
*Vilches Abogados*

ALEXANDRA VALPAÇOS  
*Sérvulo & Associados*



## TEAM OF THE YEAR M&A

CUATRECASAS

**GÓMEZ-ACEBO & POMBO**

OSBORNE CLARKE

SQUIRE PATTON BOGGS

WATSON FARLEY & WILLIAMS



ANDRÉS CASTRO, CLARA RIVERO SANS, JORGE MARTÍN

## LAWYER OF THE YEAR M&A

LOURDES AMIGÓ DE BONET IBAÑES  
*Roca Junyent*

**ROCÍO GARCÍA**  
*Squire Patton Boggs*

PEDRO LÓPEZ-DÓRIGA  
*Cuatrecasas*

JORGE MARTÍN SAINZ  
*Gómez-Acebo & Pombo*

DIOGO MENDES ALMEIDA  
*DLA Piper*

JAVIER MÉNDEZ  
*Baker Mckenzie*



## LAWYER OF THE YEAR M&A

ANDRÉ MATIAS ALMEIDA  
*Proença de Carvalho*

ERICA FERREIRA GOMES  
*SPS-Barrilero*

**MIGUEL LOBÓN GARCÍA**  
*CECA MAGÁN Abogados*

JOSEP NAVAJO FERRER  
*Delvy*

JAVIER RODRIGUEZ DEL VALLE PACHECO  
*Augusta Abogados*





## TEAM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

### **ADDLESHAW GODDARD**

CCSL ADVOGADOS

DELVY

EJASO

MORAIS LEITÃO



AYMERIC JEAN, ALVARO PANIAGUA, MARÍA MATA, LUCAS SÁNCHEZ, GONZALO LOZANO  
ENRIQUE MURILLO, LIDIA SILVA, ROSA CHEN, TETIANA PRUS, IRENE DÍAZ AND NEMESIO FERNÁNDEZ

## LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

MARÍA DE ORUETA FERNÁNDEZ  
*Addleshaw Goddard*

DANIELA LEAL VARGAS  
*EJASO*

CELSO MÉNDEZ  
*Linklaters*

**BÁRBARA RODRIGUES FERREIRA**  
*CCSL Advogados*

MIGUEL ALMEIDA SIMÕES  
*Proença de Carvalho*



## TEAM OF THE YEAR PUBLIC LAW

CEREJEIRA NAMORA, MARINHO FALCÃO  
**EY ABOGADOS**

GÓMEZ-ACEBO & POMBO

PBBR

SÉRVULO & ASSOCIADOS



LAURA DE PEDRO, ARIADNA REINA



## LAWYER OF THE YEAR PUBLIC LAW

ELISABET COTS PRAT  
*Baker McKenzie*

RICARDO MAIA MAGALHÃES  
*Cerejeira Namora, Marinho Falcão*

ARIADNA REINA  
*EY Abogados*

IGNACIO SORIA PETIT  
*Watson Farley & Williams*

**HELENA VILLENA ROMERA**  
*Gómez-Acebo & Pombo*



## TEAM OF THE YEAR REAL ESTATE

### ACT LEGAL SPAIN

DENTONS

GARCÍA Y VIEIRA BUSINESS PARTNER

ORIEN LAW FIRM

PBBR



ELISA OJEDA, CRISTINA DE SANTIAGO, JESÚS REDONDO, DANIEL RODRÍGUEZ, ALICIA SAN ROMÁN

## LAWYER OF THE YEAR REAL ESTATE

SANTIAGO ALFONSETTI  
*Linklaters*

LAURA GÓMEZ BAREA  
*Squire Patton Boggs*

PEDRO MORAIS VAZ  
*KPMG Portugal*

JESÚS REDONDO MARTÍN  
*act legal Spain*

**PABLO VACAS VIEIRA**  
*Dentons*



## LAWYER OF THE YEAR STARTUP

JOANA BUGIA  
*CCA Law Firm*

DANIELA LEAL VARGAS  
*EJASO*

PEDRO REBELO TAVARES  
*Andersen*

**JOSÉ IGNACIO SILDARRIAGA**

**ALONSO**  
*EJASO*



## TEAM OF THE YEAR TAX

ABREU ADVOGADOS

**DOWER**

EY ABOGADOS

KPMG ABOGADOS

LRB TAX & LEGAL

**DOWER**  
LAW FIRM

## PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX

SUSANA A. DUARTE  
*Abreu Advogados*

EDUARDO CASTRO MARQUES  
*Dower*

**LUIS MIGUEL LARRIBA FLORES**  
*LRB Tax & Legal*

JOSÉ MARÍA RODRÍGUEZ  
*act legal Spain*

LAURA VICENTE CALVO  
*CECA MAGÁN Abogados*





## TEAM OF THE YEAR TAX HNWI

CCSL ADOGADOS

CECA MAGÁN ABOGADOS

DOWER

**LENER**

LRB TAX & LEGAL



LUIS ROMÁN, NURIA ESTEVEZ BOULLOSA,  
JUAN IGNACIO ECHARREN CHASCO Y MARTA LORENTE

## PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX HNWI

NATACHA BRANQUINHO  
*Orien Law Firm*

**ÁLVARO CHECA**  
*KINSHIP*

NURIA ESTÉVEZ BOULLOSA  
*Lener*

LUIS MIGUEL LARRIBA FLORES  
*LRB Tax & Legal*

LAURA VICENTE CALVO  
*CECA MAGÁN Abogados*



## TEAM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

**FUKURO LEGAL**

KPMG ABOGADOS

MFA LEGAL & TECH

OSPINA ABOGADOS

SÉRVULO & ASSOCIADOS



CRISTINA PASTOR ROCA, ANDREA BAEZA GARCÍA, MARÍA HERNÁNDEZ LOURES,  
JORGE AGÜERO LAFORA, MARÍA GUTIERREZ RICO, ARIANE ALARES GONZÁLEZ, DAVID PASTRANA PÉREZ



## LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

JORGE AGÜERO LAFORA  
*FukuroLegal*

JUAN IGNACIO APOITA CARVAJAL  
*Apoita Carvajal Abogados*

**RUI COSTA PEREIRA**  
*MFA Legal & Tech*

ALMUDENA CURERO  
*KPMG Abogados*

BEATRIZ URIARTE ARREBA  
*Ospina Abogados*



## LAWYER OF THE YEAR GENDER- BASED VIOLENCE

**BEATRIZ URIARTE ARREBA**  
*Ospina Abogados*



## LAWYER OF THE YEAR M&A IMPACT INVESTMENT

**LOURDES AMIGÓ DE BONET  
IBAÑES**  
*RocaJunyent*











IBERIANLAWYER



# INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

8<sup>th</sup> edition

# 5<sup>TH</sup> NOVEMBER 2026

**RocaJunyent** | José Abascal, 56, 6 planta

## MADRID



## THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partner

### RocaJunyent





IBERIANLAWYER

# INHOUSECOMMUNITYDAY

LCPUBLISHINGGROUP

8<sup>th</sup> edition

- 09:00 Check-in & Welcome Coffee
- 09:25 Welcome Message
- 09:30 Opening Speech
- 09:35 **ROUNDTABLE I**  
THE NEW LEGAL RISK MAP: WHAT IS TOP OF MIND FOR GENERAL COUNSEL TODAY?
- 11:00 Coffee Break
- 11:30 **ROUNDTABLE II**  
HOW AI WILL REDEFINE THE IN-HOUSE-LAW FIRM RELATIONSHIP
- 12:45 **ROUNDTABLE III**  
IN-HOUSE LEGAL COMPENSATION: ARE COMPANIES PAYING ENOUGH FOR TOP TALENT?
- 14:00 Light Lunch

## SPEAKERS\*

**José María Balboa**, General Legal & Compliance Counsel – Iberia & Latam, *Inetum*

**Virginia Beltramini**, General Counsel and Secretary of the Board, *Moeve*

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

**Jaime López de Villarreal**, General Counsel & Secretary of the Board, *Loewe*

**Pedro Marques Gaspar**, Principal Counsel, AI and Privacy, *Amadeus*

**Ignacio Pereña Pinedo**, General Counsel, *ACS Group*

\*In progress

Partner

## RocaJunyent

## World Compliance Association

---

# Más allá de la norma: la diligencia debida como motor operativo en la seguridad de sectores críticos

por francisco josé de santalla gonzález\*



A lo largo de mi trayectoria profesional he tenido la oportunidad de adentrarme en múltiples sectores económicos, observando cómo la gestión del riesgo se adapta a escenarios tan diversos como la tecnología, el comercio o los servicios corporativos. Sin embargo, cuando aterrizas en el sector de la seguridad privada, la perspectiva cambia de forma drástica. Aquí, el compliance deja de ser una simple check-list de

oficina para convertirse en una herramienta viva a pie de campo, donde cualquier descuido tiene repercusión directa e inmediata en la vida real de organizaciones y personas.

La diligencia debida no es más que el hábito sistemático de saber con quién trabajas, qué personas pones al frente de cada servicio, qué riesgos entraña cada entorno y cómo actúas antes de que los problemas aparezcan. Es el equivalente operativo a

mirar a ambos lados antes de cruzar la calle, trasladado a la escala de la gran empresa. El compliance más efectivo es aquel que se entiende sin necesidad de un diccionario jurídico al lado.

Esta cultura de prevención cobra una dimensión verdaderamente crítica cuando la seguridad privada presta servicios en infraestructuras críticas o sectores estratégicos.

En un aeropuerto, una red ferroviaria, una planta potabilizadora o una central energética, la seguridad no es un servicio accesorio, sino la columna vertebral que garantiza que el país funcione con normalidad. Si el compliance falla en una empresa que opera en estos entornos, el impacto no es solo una multa administrativa, sino una brecha potencial en la seguridad nacional o en el suministro de servicios básicos para miles de ciudadanos.

Para aterrizar la teoría en supuestos prácticos, pensemos en la verificación de personal en un centro logístico automatizado de alta tecnología. La empresa de seguridad recibe una solicitud urgente de vigilancia nocturna. El departamento de operaciones necesita desplegar vigilantes de inmediato, pero compliance exige aplicar el protocolo de debida diligencia: se comprueba la vigencia de la acreditación

profesional, el perfil de idoneidad, la formación específica en infraestructuras sensibles y la inexistencia de conflictos de interés. Si se omitiera este paso por la prisa de cubrir el turno, el cliente podría terminar con personal sin capacitación custodiando tecnologías confidenciales o accesos a servidores críticos. El compliance dinámico garantiza que la verificación no detenga la operativa, sino que asegure que la persona asignada cumple todos los estándares requeridos. Un segundo ejemplo lo encontramos en la homologación de proveedores tecnológicos en un hospital público. La firma no solo despliega vigilancia física, sino que integra sistemas de control de accesos y cámaras de videovigilancia. La debida diligencia obliga a investigar al fabricante de esos dispositivos y al software que procesa las imágenes. Gracias al trabajo conjunto de operaciones y compliance, se descubre que un modelo de cámara incluye firmware con vulnerabilidades conocidas que podrían permitir la filtración de imágenes de pacientes a servidores externos. El compliance actúa aquí no como freno burocrático, sino como escudo protector que evita una brecha masiva de privacidad y la subsiguiente sanción millonaria para la institución. Cuando una entidad contratante abre las puertas de su sede o infraestructura

crítica a una empresa de vigilancia, le está entregando las llaves de su intimidad corporativa. Garantizar que esa confianza no se quiebre exige que cada proceso —desde la selección de un proveedor de uniformes hasta la trazabilidad de las rondas— esté filtrado por la ética de la prevención.

Las organizaciones que ven el compliance como una molestia terminan pagando peajes altos en forma de crisis reputacionales o pérdidas financieras. Las que integran la debida diligencia en el ADN de sus operaciones diarias logran una fluidez operativa envidiable: el vigilante en la garita, el operador del centro de control y el director de Seguridad actúan bajo la misma premisa de integridad y responsabilidad compartida. En el mercado actual, la excelencia no se mide solo por la capacidad de respuesta ante un incidente, sino por la habilidad de articular procedimientos transparentes que impidan que la incidencia llegue a producirse. La diligencia debida en compliance es, en definitiva, la garantía de que la seguridad que ofrecemos es tan robusta por fuera como justa y rigurosa por dentro. 

Copyright © 2026, Iberian Lawyer

*\*Gerente del Área Noroeste de GARDA, Servicios de Seguridad.*



## Sesión de coaching

# Confianza y transparencia entre socios

por bárbara de eliseu

Existe un tipo particular de silencio en los despachos de abogados. No es el silencio del acuerdo. Es el silencio de aquello que se sabe, pero no se dice...

Un socio est  preocupado por el rendimiento de otro, pero evita abordar la cuestión; una decisión ha generado resentimiento, pero nadie quiere reabrir el debate; alguien se siente ignorado, pero opta por guardar silencio; una discrepancia estratégica se deja convertir, silenciosamente, en algo personal. Desde fuera, la sociedad puede parecer perfectamente saludable. Por dentro, la confianza puede estar ya deteriorándose.

La confianza entre socios es uno de los activos más importantes y, sin embargo, más infravalorados de un despacho de abogados. Determina hasta qué punto las personas se comunican con apertura, con qué seguridad se toman las decisiones y con qué eficacia pueden trabajar juntos cuando los intereses del despacho se vuelven más complejos.

Con frecuencia confundimos confianza con armonía. Una sociedad en la que todos se

llevan bien puede parecer sólida, pero la verdadera confianza no significa la ausencia de desacuerdo. Todo lo contrario: la confianza crea las condiciones para que el desacuerdo pueda producirse sin convertirse en algo destructivo.

Las sociedades más sólidas no son aquellas en las que nunca se producen conversaciones difíciles. Son aquellas en las que las conversaciones difíciles pueden tener lugar sin poner en riesgo la relación. Y esta distinción importa mucho.

Los despachos de abogados se construyen sobre las relaciones entre profesionales altamente cualificados, a menudo con opiniones y personalidades fuertes, un elevado grado de autonomía y una importante inversión personal en sus respectivas prácticas. Ser socio exige, por tanto, la capacidad de cuestionarse mutuamente preservando al mismo tiempo el respeto.

Ahí es donde la transparencia se vuelve esencial.

Transparencia no significa compartirlo todo con todo el mundo. Significa crear el grado de apertura necesario para que las personas comprendan cómo

y por qué se están tomando las decisiones importantes. Significa decir aquello que necesita ser dicho antes de que las suposiciones ocupen ese espacio vacío.

Cuando falta transparencia, las personas construyen sus propias explicaciones:  por qué se ha promocionado a ese socio?  Por qué se ha asignado ese cliente a otra área?  Por qué se ha aprobado esa inversión?  Por qué no se ha tenido en cuenta mi opinión?  Por qué parece que un socio tiene más influencia que otro? La ausencia de información rara vez genera neutralidad. Genera relatos. Y, una vez que esos relatos arraigan, resulta cada vez más difícil cuestionarlos.

Esto es especialmente peligroso a nivel de socios porque los profesionales sénior suelen ser extraordinariamente hábiles leyendo entre líneas. Perciben lo que no se dice. Interpretan comportamientos. Relacionan decisiones. Y, cuando la información es incompleta, rellenan ellos mismos los espacios vacíos. A veces tienen razón; a veces no. Pero el daño puede ser el mismo. La confianza empieza a deteriorarse.

Por eso la transparencia no es simplemente una cuestión de comunicación; es una responsabilidad de liderazgo. Los Managing Partners y los órganos de gestión de la sociedad marcan el tono de aquello que puede discutirse, cuestionarse y ponerse en duda. Si los líderes evitan sistemáticamente los asuntos difíciles, los demás aprenden rápidamente a hacer lo mismo. Si el desacuerdo se interpreta como deslealtad, las personas dejan de expresar opiniones discrepantes. Si la información incómoda se suaviza o se retrasa, la confianza en el liderazgo empieza a debilitarse. Las consecuencias rara vez son inmediatas. Y precisamente eso es lo que las hace peligrosas. La falta de confianza no tiene por qué provocar una crisis evidente. Con mayor frecuencia, produce pequeños cambios en el comportamiento. Los socios se vuelven más cautelosos, la información se comparte de forma selectiva, las decisiones tardan más, la colaboración se vuelve más transaccional. Las personas protegen sus propios intereses en lugar de invertir en el futuro colectivo del despacho. La sociedad puede seguir funcionando, pero deja de avanzar unida. Por eso, las conversaciones difíciles no son una amenaza para la sociedad. Son uno de los mecanismos a través de los cuales una sociedad se mantiene. Una conversación difícil bien gestionada puede aclarar expectativas, reparar una relación, evitar el resentimiento y recuperar la alineación.

Evitarla puede parecer más fácil a corto plazo, pero rara vez lo es a largo plazo. Los socios más eficaces lo entienden. No esperan a que la frustración se acumule hasta el punto de que una conversación se vuelva inevitable. Abordan las cuestiones cuando todavía son manejables. Esto exige un tipo particular de valentía de liderazgo: la voluntad de priorizar la salud de la sociedad por encima de la comodidad temporal de evitar el malestar. También exige saber escuchar. La transparencia no consiste únicamente en hablar con apertura. Consiste en crear un entorno en el que los demás también puedan hablar con apertura. Un Managing Partner que comunica constantemente, pero rara vez escucha, no está creando transparencia. La verdadera transparencia implica curiosidad. Significa estar dispuesto a escuchar información que cuestione nuestras propias suposiciones; significa hacer preguntas antes de sacar conclusiones. Y, en ocasiones, significa aceptar que el equipo directivo no tiene todas las respuestas. Esto adquiere especial importancia en periodos de cambio. Las decisiones estratégicas, la sucesión, la retribución de los socios, la incorporación de socios procedentes de otros despachos, la expansión hacia nuevos mercados o los cambios en el modelo de gobierno pueden poner a prueba el nivel de confianza existente en una sociedad. Cuando lo que está en juego es importante, la calidad

de la relación entre los socios se vuelve tan relevante como la calidad de la propia decisión. Porque, en última instancia, una sociedad no se mantiene unida únicamente por los acuerdos. Se mantiene unida por la confianza que los socios depositan unos en otros. La confianza en que las cuestiones difíciles serán abordadas. La confianza en que las decisiones serán explicadas. La confianza en que el desacuerdo será respetado. La confianza en que aquello que se dice en la sala de socios no se convertirá en un arma política fuera de ella. Y la confianza en que, incluso cuando los socios discrepen, siguen comprometidos con el mismo futuro. Quizá, entonces, la pregunta más útil para cualquier sociedad no sea: ¿Tenemos conversaciones difíciles? Sino: ¿Cuánto tiempo esperamos antes de tenerlas? La confianza no se construye evitando las conversaciones difíciles. Se construye manteniéndolas, con honestidad, respeto y la verdadera intención de avanzar juntos. Las sociedades más sólidas no son aquellas en las que no existe tensión, sino aquellas que cuentan con suficiente confianza para gestionarla. Y quizá este sea uno de los indicadores más claros de liderazgo en un despacho de abogados: no si los socios están siempre de acuerdo, sino si confían lo suficiente unos en otros como para discrepar abiertamente. ■

Copyright © 2026, Iberian Lawyer



# IBERIAN LAWYER



# THE DIGITAL AND FREE MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN  
BUSINESS COMMUNITY



## Every issue includes:

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

Follow us on



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

**N 158 | Octubre 2026**

### Editor-in-Chief

[ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.com](mailto:ilaria.iaquinta@lcpublishinggroup.com)

### In collaboration with

[gonzalo.desande@lcpublishinggroup.com](mailto:gonzalo.desande@lcpublishinggroup.com)  
[gloria.paiva@lcpublishinggroup.com](mailto:gloria.paiva@lcpublishinggroup.com)

### Contributor

ingrid furtado, nicola di molfetta, valentina magri,  
francisco josé de santalla gonzález, bárbara de eliseu

### Group Editor-in-Chief

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

### Graphic Designer

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

### Group Conference Manager

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

### Communication & Social Media Executive

[alessia.donadei@lcpublishinggroup.com](mailto:alessia.donadei@lcpublishinggroup.com)  
[fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com](mailto:fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com)

### CEO

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

### General Manager and Group HR Director

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

### Group Communication and Business Development Director

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

### Group CFO

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

### Sales & Marketing Department

[magali.sica@lcpublishinggroup.com](mailto:magali.sica@lcpublishinggroup.com)  
[nabila.taous@lcpublishinggroup.com](mailto:nabila.taous@lcpublishinggroup.com)

### Events Coordinator

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

### Events Department

[roberto.iantorno@lcpublishinggroup.com](mailto:roberto.iantorno@lcpublishinggroup.com)  
[marica.scaringella@lcpublishinggroup.com](mailto:marica.scaringella@lcpublishinggroup.com)

### Office Manager

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

### Editor

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

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

Copyright applies. For licensed photocopying, please contact [info@iberianlegallgroup.com](mailto:info@iberianlegallgroup.com)

Legal Deposit  
M-5664-2009